

19
08.06.2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ХЛУП'ЯНЕЦЬ Дар'я Ігорівна
(студентка групи МО-61)



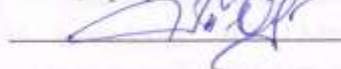
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

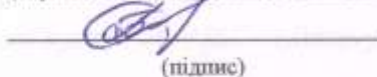
ПрАТ «ЛПКТРАВИ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

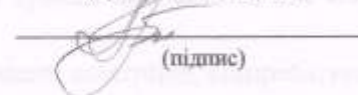


Керівник роботи:
к.с.н. Бірюченко С. Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.с.н., доц. Ткачук Г. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття та роль якості на підприємстві.....	5
1.2. Система управління якістю підприємства.....	8
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління якістю підприємства.....	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю підприємства	32
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави»	47
2.3. Оцінка системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави»	56
2.4. Напрями підвищення ефективності системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави»	61
Висновки до розділу 2	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна ринкова економіка вимагає кардинально нових критеріїв оцінки якості продукції, що виробляється. Це можна обґрунтувати тим, що зараз виживання будь-якого підприємства, його стійкість на ринку товарів і послуг визначає рівень конкурентоспроможності. Якість товару - це основна складова конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Визначаючи якість продукту, необхідно виявити ряд найбільш бажаних товарних властивостей для споживача. Економісти при реалізації продукції ставлять на перше місце ціну і терміни поставки, часом забуваючи про якість продукції. Хоча одним з найважливіших моментів в конкурентоспроможності вважається якість виробленої продукції.

Менеджмент системи якості продукції – одна з найбільш актуальних тем в умовах сучасного ринку, тому що виживання будь-якого підприємства в цих умовах визначається можливістю забезпечити конкурентоспроможність товарів і послуг.

Вагомий вклад у розвиток теорії і практики управління якістю внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені: С. Бандура, Л. Басовський, Ю. Бібік, Д.Богиня, А. Булатов, Е. Векслер, В. Гиссин, О. Глічев, О. Грішнова, У.Демінг, Ю. Джерелюк, Дж. Джуран, Г. Дмитренко, М. Долішній, С.Ільєнкова, К. Ісікава, Ю. Койфман, Д. Коршунов, Ф. Кросбі, В. Лапідус, В.Момот, В. Огвоздін, Р. Пірсінг, Н. Скрябінова, Л. Стиренко, Р.Фатхутдінов, А. Фейгенбаум, С. Фомічов, Д. Харрінгтон, О. Чала, Н. Чередниченко, Р.Шонбергер, У. Шухарт та ін., у працях яких накопичені значні здобутки.

Метою роботи є дослідження та оцінка системи управління якістю на прикладі ПрАТ «Ліктрави».

У відповідності з метою було вирішено наступні **завдання**:

- розглянуто теоретичні основи системи управління якістю продукції на виробничих підприємствах;

- досліджено методи оцінки ефективності функціонування системи управління якістю на підприємстві;
- вивчено нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю підприємства;
- проведений аналіз системи управління якістю продукції в досліджуваній організації;
- розроблені рекомендації щодо удосконалення управління якістю продукції на підприємстві.

Об’єкт дослідження – процес управління якістю ПрАТ «Ліктрави» з метою її покращення та збільшення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави».

Методи досліджень, що використовуються в роботі: контент-аналіз, метод спостереження, теоретичний аналіз і синтез, логічний метод, порівняльний метод, метод прогнозування, соціально якісні методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів покращення системи якості підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений в 71 сторінці друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль якості на підприємстві

Якість займає ключову позицію в економічній стратегії розвинутих країн, а її рівень служить надійним індикатором стану економіки. В ринкових умовах, які характеризуються посиленням конкурентної боротьби, особливої гостроти набувають питання сертифікації та управління якістю як організації в цілому, так і продукції зокрема. В Україні управління якістю необхідно вивчати не тільки з позиції підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, але також і з точки зору освоєння єдиних підходів в умовах становлення глобальних міжнародних ринків та знищення торгових бар'єрів в умовах СОТ [59, с. 69].

Розвиток економічної думки, методології управління якістю зумовив появу безлічі тлумачень поняття "якості продукції" як економічної категорії (табл. 1.1). Можна стверджувати, що трактування вітчизняними і зарубіжними економістами поняття "якість" відбувається у двох напрямках: якість – як сукупність властивостей та характеристик досліджуваного об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти установлені й передбачені потреби покупців та споживачів та якість – як один з найважливіших показників, що визначає споживчий попит на продукцію, і часто має вирішальне значення для досягнення, підтримки і підвищення конкурентоспроможності та отримання стабільного прибутку. Тобто, одні вчені вважають, що більше потрібно орієнтуватись на потреби споживача, а інші – на дії конкурентів щодо випуску схожої продукції. У теорії і практиці управління якістю виділяються два напрямки: якість продукції і управління (менеджмент) якістю. Тобто, термін «якість» застосовується подвійно — у

відношенні до продукції (якість продукції) і до системи управління (система якості).

Таблиця 1.1

Поняття «якість продукції» як економічна категорія

Автор(и) та джерело	Формулювання визначення "якість продукції"
Відповідність призначенню	
Джуран Дж. М. (1979) [41, с. 15]	Придатність для використання (відповідність призначенню); суб'єктивна сторона – ступінь задоволення споживачів
Берднікова Л., Попова Т. [10, с. 49], Еттінгер Д., Сіттіг Д. [60, с. 9]	Ступінь відповідності даного продукту вимогам, які висувають до цього продукту згідно його призначення
Ларін В.М. [31, с. 22]	Сукупність властивостей продукції, які задовольняють потреби і відповідності з її призначенням і при суспільно-необхідних витратах
Відповідність потребам споживачів	
Міжнародний стандарт ІСО 8402-86 [36, с. 4]	Якість продукції - сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти певні чи передбачувані потреби за її призначенням
Фейгенбаум А. [53, с. 28]	Загальна сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик виробу або послуги, завдяки яким вироби або послуги будуть відповідати вимогам споживача при їх експлуатації
Анфалов А.А. [5, с. 31]	Один з найважливіших показників, що визначає попит на продукцію, і часто має вирішальне значення для досягнення, підтримки і підвищення конкурентоспроможності
Бадалов Л.М. [8, с. 32]	Сукупність споживацьких властивостей продукції, що визначають ступінь її відповідності заданій конкретній вимозі у фіксованих вимогах споживача
Європейська організація якості	Ступінь відповідності вимогам споживача
Інші сфери	
Кросбі Ф. [28, с. 74]	Відповідність вимогам, які компанія встановила для своєї продукції
Oxford Pocket Dictionary	Ступінь досконалості, порівняльна характеристика (низької вартості, торгової якості, розподіл товару на сорти) або абсолютна характеристика (гарний, досконалий), кількісна характеристика (основні дані, параметри)
Тагуті Г. [51, с. 28]	Втрати (мінімальні), які несе суспільство з моменту випуску продукції
Демінг В. [17, с. 244]	Це результат взаємодії трьох складових: самого товару; споживача і способу використання товару та сервісу з обслуговування товару

Джерело: складено автором

Отже, провівши дослідження ми сформулювали власне визначення поняття «якість». Якість продукції – це сукупність характеристик, які

надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Окремо ці характеристики описують одиничні показники якості. Комплексні показники якості характеризують кілька властивостей виробу. Вони використовуються при управлінні якістю продукції, оцінці її конкурентоспроможності. Узагальнюючі показники якості характеризують рівень якості всієї продукції в цілому: питома вага нової продукції; продукції, яка поставляється на експорт, відповідає світовому рівню якості; сертифікованої продукції в її загальному обсязі. Система показників необхідна для аналізу і планування рівня якості продукції на підприємстві і визначення її конкурентоспроможності. Зміна якісних показників – процес, що вимагає фінансових вкладень і переобладнання виробництва. Посилення вимог, пропонованих споживачем до якості продукції, супроводжується необхідністю постійного підвищення якості, без чого неможливе досягнення і підтримка ефективної економічної діяльності.

Основними факторами, що впливають на якість продукції, є:

- фактори зовнішнього середовища:
 - а) рівень вимог до якості (споживачі, прогрес, конкуренти);
 - б) наявність постачальників капіталу, трудових ресурсів, матеріалів, енергії, послуг;
 - в) чинне законодавство в сфері якості і робота державних органів.
- внутрішні фактори підприємства:
 - а) матеріальна база підприємства (фінанси, устаткування, інфраструктура);
 - б) персонал (кваліфікація і мотивація);
 - в) якість виконання (застосування передових технологій);
- менеджмент (організація і управління роботою підприємства):
 - а) маркетинг;
 - б) стосунки з замовниками (контракти, сервіс);
 - в) контроль якості на всіх етапах створення продукції;
 - г) оперативне реагування на проблеми з якістю.

Кожне підприємство намагається постійно покращувати якість власної продукції для збільшення конкурентоспроможності. Але існує ряд інших причин, які обумовлюють особливу актуальність поліпшення якості продукції на сучасному етапі розвитку економіки (табл. 2.2).

Таблиця 1.2

Причини, які обумовлюють актуальність поліпшення якості

Причина	Її суть
Політична причина	Обумовлена тим, що в даний час ростуть і зміцнюються торгово-економічні зв'язки України з різними країнами, що вимагає виробництва української продукції відповідно до світовим рівнем якості.
Економічна причина	Пов'язана з тим, що якість продукції розглядається як економічна категорія, як міра суспільного визнання витрат ресурсів, вкладених в продукцію. Товариством визнаються тільки ті витрати, які створюють якісну продукцію.
Технічна причина	В умовах сучасної науково-технічної революції взаємозв'язок між науково-технічним прогресом і якістю продукції все більш посилюється й ускладнюється. Науково-технічний прогрес формує нові суспільні потреби, в результаті чого інтенсивно розширюється і змінюється асортимент продукції.
Соціальна причина	Полягає в максимальному задоволенні постійно зростаючих потреб населення за рахунок не тільки кількості, скільки якості і різноманітності товарів.

Джерело: складено на основі [34, с. 28-32]

Отже, для успішного функціонування підприємства необхідно постійно покращувати якість продукції. Це безперервний процес, який потребує постійного моніторингу та контролю. Саме тому на всіх підприємствах велика увага приділяється процесу управління якістю продукції.

1.2. Система управління якістю підприємства

Під управлінням якістю продукції слід розуміти встановлення, забезпечення і підтримання оптимального рівня якості продукції при її розробці, виготовленні, зберіганні, транспортуванні, експлуатації та споживанні. Метою управління є досягнення заданого рівня якості продукції [40, с. 54].

Управління якістю продукції на підприємстві здійснюється спеціальними службами, в функції яких входить контроль якості всіх елементів виробництва на всіх стадіях процесу, а саме: на вході в виробничу систему, в процесі виробництва і на кінцевому етапі – контроль готової продукції.

При управлінні якістю продукції безпосередніми об'єктами управління є процеси, від яких залежить якість продукції.

Процес управління якістю продукції складається з наступних операцій:

- Розробка програми управління, планування підвищення якості;
- Отримання і аналіз інформації про стан будь-якого об'єкта (виробу, процесу), який впливає на якість продукції;
- Прийняття рішення по управлінню якістю продукції і підготовка впливу на об'єкт;
- Видача керуючого впливу;
- Отримання і аналіз інформації про зміни в якості об'єкта, які були викликані керуючими впливами [2, с. 38].

Цілі управління якістю продукції витікають із політики підприємства в області якості. Політика в області якості – це основні напрямки і цілі організації в області якості, офіційно сформовані вищим керівництвом. Політика якості витікає із загальної політики – підвищення конкурентоспроможності випущеної продукції і, в свою чергу, повинна містити в собі основні напрямки робіт та цілі підприємства в області якості.

Механізм управління якістю – це сукупність взаємозв'язаних об'єктів та суб'єктів управління, використовуваних принципів, методів та функцій управління на різних етапах життєвого циклу продукції та рівнях управління якістю. Він включає в себе прогнозування, планування, стимулювання та контроль якості. Прогнозування виробництва високоякісної продукції має ґрунтуватись на передбаченні досягнень НТП, структурних зрушень у виробництві і споживанні товарів, змін у купівельній спроможності населення, співвідношення попиту і пропозиції [32, с. 19].

Планування якості продукції - це процес розробки і встановлення завдань щодо поліпшення споживчих властивостей продукції, а також заходів, які забезпечують можливість досягнення визначеного рівня якості продукції. Цей процес тісно пов'язаний з роботою науково-дослідних і проектно-конструкторських підрозділів, впровадженням прогресивних технологій, нових стандартів продукції та ін.

Стимулювання поліпшення якості продукції здійснюється шляхом встановлення більш високих цін на продукцію високої якості, матеріального стимулювання працівників за досягнення високих якісних результатів роботи та ін. [14, с. 34].

Контроль за виробництвом продукції повинен включати систему заходів, які дозволяють забезпечити випуск високоякісної продукції шляхом дотримання вимог до виробництва на всіх, без виключення, стадіях створення продукції: від проектування до реалізації конкретним споживачам.

Механізм управління якістю продукції наведено на рис. 1.1



Рисунок 1.1. Механізм управління якістю продукції

Джерело: складено на основі [7, с. 28-32]

Отже, управління якістю включає в собі цілий комплекс заходів: від планування, контролю і забезпечення якості до постійного удосконалення. Управління якістю повинно забезпечувати досягнення певного рівня якості, його підтримання та покращення. Саме тому забезпечення якості продукції слід розглядати як системний процес.

В умовах виробника забезпечення якості розуміється не як проста технічна функція, котра здійснюється певним його відокремленим підрозділом, а як систематичний процес, що пронизує всю організаційну структуру організації. Питання якості є актуальними не тільки для виробничого циклу, але і для процесів маркетингу, розробки, конструювання, а також після продажного сервісного обслуговування. У зв'язку з цим ключові фактори, що визначають якість на кожному етапі життєвого циклу продукції набувають сьогодні все більшого значення. До таких ключових факторів якості відносять:

- задоволеність споживача;
- ресурси;
- виробництво;
- витрати на сервісне обслуговування [16, с. 170].

У сучасних конкурентних умовах організації успішно розвиваються, в тому числі за рахунок впровадження системного управління якістю продукції. Підвищення вимог до зростання якості продукції – одна з характерних рис світового ринку. Якість стає одним з визначальних чинників для вибору товарів і послуг, а досягти відповідного рівня якості неможливо без впровадження і функціонування ефективної системи менеджменту якості.

Системи управління якістю (Quality Management Systems — QMS) — сукупність взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації щодо якості. Фактично функціонування система управління якістю зводиться до ретельно налагодженого і взаємоузгодженого виконання всіх видів діяльності

підприємства таким чином, щоб мінімізувати можливість виникнення невідповідностей на будь-якому етапі створення продукції [35, с. 125].

Система управління якістю дозволяє забезпечити якість продукції і послуг організації і «налаштувати» цю якість на споживчі очікування. При цьому основне завдання системи – організувати роботу так, щоб не було умов, що призводять до появи браку. СУЯ на підприємстві забезпечується системою стандартів, впроваджуваних в організації з метою вийти на рівень виробництва, який відповідає світовим стандартам [19, с. 78]. Система управління якістю – це складова частина загальної системи управління організацією, що забезпечує стабільні показники якості продукції або послуг. Основними складовими елементами системи менеджменту якості є планування якості, аналіз та оцінювання якості та контроль якості продукції. Основні елементи наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні елементи системи управління якістю
Джерело: складено на основі [58, с. 244]

Мета СУЯ полягає не в контролі кожної одиниці продукції / послуги, а у виключенні можливих помилок у роботі, через які може виникнути дефект або брак. Для цього треба визначити, які дії є правильними для створення якісної продукції / послуги, розробити інструкцію по здійсненню дій, контролювати, аналізувати і оцінювати їх [12, с. 11].

Принципів організації системи менеджменту якості наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи системи управління якістю

Принцип	Його суть
Орієнтація на споживача	Організація залежить від споживачів, повинна розуміти їх потреби та вимоги і намагатись перевершити їх очікування.
Лідерство керівництва	Керівники встановлюють єдність мети та напрямок діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації.
Залучення працівників	Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, їх повне залучення до вирішення її завдань дає можливість з вигодою використовувати їх здібності.
Процесний підхід	Бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.
Системний підхід до менеджменту	Виявлення, розуміння і управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє результативності та ефективності досягнення цілей організації.
Постійне поліпшення	Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою.
Прийняття рішень на підставі фактів	Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі всієї інформації.
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Організація та її постачальники є взаємозалежними і відношення, вигідні обом сторонам, підвищують спроможність цих сторін створювати цінності.

Джерело: складено на основі [25, с. 328]

Переваги впровадження СУЯ для компанії:

- підвищення реалізації продукції / послуги;
- підвищення культури менеджменту та рівня керуючих систем;
- економія витрат на розробку, виробництво, застосування;
- зниження ризиків і витрат.

Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві вимагає проведення цілого комплексу взаємопов'язаних робіт, що не залишає без

уваги жодну сферу діяльності підприємства (організації). Крім основних систем, впровадження системи менеджменту якості зачіпає і підсистеми підприємства або організації: логістичну, виробничу, стратегічного розвитку, управлінську, і ін. Це ще раз підтверджує, що сам процес впровадження системи менеджменту якості в діяльності підприємства або організації – досить складний і трудомісткий процес, який неможливо здійснити автономно, не зачіпаючи ніякі сфери діяльності підприємства, або якісь пропускаючи. Як у випуску продукції (послуги) задіяні всі структури, системи і підсистеми організації, так і впровадження СУЯ торкнеться всіх сфер діяльності.

У зв'язку з цим важливо виділити основні етапи впровадження системи менеджменту якості (рис. 1.3):

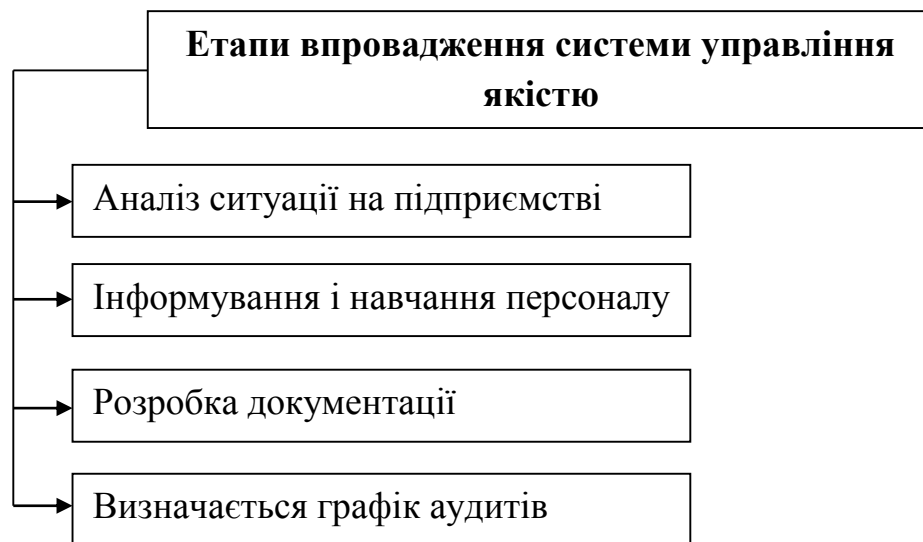


Рис. 1.3. Етапи впровадження системи управління якістю
Джерело: складено на основі [43, с. 166]

1 етап - проводиться детальний аналіз ситуації, що склалася на підприємстві (в організації);

2 етап - здійснюється інформування персоналу і його навчання в сфері системи менеджменту якості;

3 етап - розробляється вся необхідна документація: кожен відділ, кожен структурний підрозділ підприємства (організації) складає свою номенклатуру справ, заводять певний регламент заповнення документів, прописаних в цій

номенклатурі, розробляються нові положення, пов'язані з основною та додатковою діяльністю організації (підприємства), доповнюються або повністю змінюються посадові інструкції, змінюється штатний розпис, розробляються цілі та місія не тільки організації (підприємства) в цілому, але і кожного відділу, підрозділу, визначаються цільові показники і критерії досягнення певних цілей та інше;

4 етап - визначається графік внутрішніх аудитів системи менеджменту якості, а також аудитів з боку зовнішніх контролюючих органів [43, с. 166].

Представлені етапи далеко не в повній мірі дозволяють уявити весь спектр робіт, який необхідно здійснити при впровадженні системи менеджменту якості. Однак необхідно відзначити, що найскладнішим і найбільш трудомістким є 3 етап впровадження системи менеджменту якості, коли визначаються місія і цілі, система показників і критерії оцінки діяльності підприємства в цілому і структурного підрозділу окремо; зміни штатного розкладу та розробка необхідної документації. Однак виконати цей етап необхідно, в зв'язку з чим цю необхідність потрібно довести до кожного співробітника організації.

Найважливішим обґрунтуванням необхідності впровадження системи менеджменту якості є той факт, що в сучасному світі вимоги до якості і безпеки товару або послуги щодня зростають. Однак, незважаючи на те, що сучасні керівники розуміють всю необхідність впровадження даної системи, всю користь, яка може бути досягнута в результаті її впровадження, є ряд причин, які заважають впровадженню системи менеджменту якості:

- вихід на міжнародний ринок не для всіх можливий і вимагає дотримання ряду правил і норм, яким сучасні підприємства не завжди відповідають;
- складнощі у взаємодії з державними органами в плані отримання державного замовлення;
- завищені вимоги з боку замовників і законодавства.

У зв'язку з цим деякі підприємства і організації відносяться декілька формально до процесу впровадження системи менеджменту якості. І основна причина цього – немає чіткого розуміння значущості цієї системи, її ролі в підвищенні ефективності діяльності всього підприємства [46, с. 14-15].

Також слід виділити ефекти, які отримує підприємство (організація) при впровадженні системи менеджменту якості:

- позавиробничі ефекти – підвищення ступеня довіри з боку споживачів до самого підприємства та його продукції (послуг), поліпшення іміджу підприємства, збільшення довіри з боку фінансових установ і т.д.

- внутрішньовиробничі ефекти – координація внутрішньовиробничих механізмів, оптимізація витрат на виробництво продукції (надання послуг), оптимізація бізнес-процесів з урахуванням видів діяльності підприємства (організації) [38, с. 110].

Запровадження дієвої системи управління якістю може вирішити ряд організаційних проблем, наведених у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Проблеми, з якими стикається підприємство та їх рішення,
запропоноване системою менеджменту організації

Проблема	Рішення, яке пропонує СУЯ
1	2
Дефіцит фінансів для підтримання бізнесу.	Аналіз витрат, оптимізація ресурсів, акцент на ключові процеси, виявлення холостих та дублюючих процесів і усунення їх, виявлення прихованих внутрішніх ресурсів, зниження виробничих втрат за рахунок своєчасного контролю, аналізу ефективності процесів з розробкою заходів щодо поліпшення.
Спад продажів, фінансова неспроможність постійних замовників і відсутність нових покупців.	Налаштування ефективної роботи відділу продажів, використання продуктивних інструментів продажів. Постановка заходів по маркетингу, налагодження зворотного зв'язку з споживачем, ведення обліку ступеня задоволеності споживача, виявлення додаткових секторів збуту продукції і послуг.
Необхідність оптимізації штатної структури (скорочення штатних одиниць в результаті економічно невиправданого «роздування» штату.	Виключення дублюючих дій між співробітниками компанії, оцінка компетентності персоналу, постановка системи мотивації та перепідготовки фахівців, які впливають на результати компанії, грамотна кадрова політика, спрямована на чіткий розподіл обов'язків між фахівцями. «Кожен фахівець - на своєму місці, з чітко прописаним функціоналом».

Продовження таблиці 1.4

1	2
Брак часу на вибудовування стратегії розвитку через поточні проблеми. Необхідність переорієнтації бізнесу в умовах кризи.	Грамотний розподіл напрямків діяльності між заступниками, делегування повноважень топ-менеджерам компанії без особливого ризику – за їхніми здібностями і спеціалізації, з можливістю правильно і оперативно оцінювати ефективність виконання поставлених завдань і доручень через конкретні критерії оцінки. Здатність масштабування і гнучкої зміни бізнесу в бік потреб ринку.
Жорсткість і збільшення частоти проведення оцінок партнерами, жорсткість умов тендерів.	Готовність продемонструвати прозору, ефективну і надійну систему управління, яка відповідає загальним вимогам, зрозумілим і відомим всім зацікавленим сторонам. Можливість документально підтвердити правильну побудову всіх процесів і високу якість роботи компанії, що стане вагомим аргументом на користь вашої компанії при проведенні тендерів при інших рівних умовах.
Можливість для державної підтримки.	Готовність продемонструвати прозору, ефективну і надійну систему управління. Відкритість для зовнішніх аудитів.
Труднощі в залученні інвестицій.	Демонстрація готовності працювати за світовими критеріями якості, що, зокрема, необхідно при укладанні контрактів з іноземними інвесторами.

Джерело: складено на основі [45, с.30-31]

Говорячи про переваги впровадження системи менеджменту якості можна відзначити такі, як:

- підвищення якості менеджменту підприємства (організації),
- трансформація концепції якості, розробленої на підприємстві в потужний інструмент управління,
- система підбору кадрів на основі ключових показників ефективності співробітника для організації;
- навчені співробітники в сфері системи менеджменту якості,
- оптимізація витрат за рахунок управлінських і невиробничих витрат;
- підвищення якості продукції (послуг), її безпеки,
- збільшення обсягів виробництва і продажів продукції і послуг підприємства (організації),
- збільшення рентабельності виробництва [39, с. 44].

Таким чином, впровадження системи менеджменту якості дозволяє зробити максимально прозорими всі процеси, які протікають на підприємстві

на будь-якому рівні - виробничому, позавиробничі і т.д. [30, с. 160].

Впровадження і реалізація системи менеджменту якості на підприємстві підтверджується сертифікатом, який дає гарантію на якість виробленої продукції (послуг, що надаються), що є важливим конкурентним інструментом не тільки для підтвердження якості, а й для залучення нових споживачів, утримання іміджу компанії, розширення ринків збуту.

Кожне підприємство, виходячи із власної специфіки та результатів функціонування може обрати будь-яку з моделей системи менеджменту якості. Основні та найбільш застосовувані з них наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні моделі системи управління якістю

Процесні моделі	Модель TQM (Total Quality Management) СУЯ у відповідності з вимогами ISO 9001 СУЯ у відповідності з рекомендаціями ISO 9004 Модель «6 сигм» Бережливе виробництво (Lean Management) Метод бездефектного виробництва «поке-йока» Бенчмаркінг Аутсорсинг Реінженіринг (BPR - Business Process Reengineering)
Моделі конкурсів	Міжнародні премії якості: - EFQM – Європейська премія якості - Премія Малькольма Болдриджа (США) - Премія Демінга (Японія) Національні премії з якості Регіональні премії та конкурси
Моделі самооцінки	Стандарти корпоративно-соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Процесний підхід до управління якістю ґрунтується на тому, що управління якістю також є процесом, взаємопов'язаним з усіма процесами проекту. Всі роботи в проекті здійснюються за допомогою виконання мережі процесів. Структура такої мережі зазвичай не є простою і послідовною, тому управління якістю в такій структурі має ґрунтуватися на групуванні процесів по об'єктах впливу [50, с. 112].

Модель TQM (Total Quality Management) – тотальне управління якістю. Це система дій, спрямованих на досягнення задоволення і залучення

споживачів, зростання можливостей працівників, більш високі, довгострокові доходи і менші витрати. Це – всебічні зусилля, що здійснюються в масштабах всієї організації, які спрямовані на підвищення якості товарів і послуг. TQM можна розуміти як процес перетворення організації, націлений на якість і оснований на ідеї безупинного поліпшення усього, що ми робимо, комплексний метод поступового і систематичного поліпшення всіх аспектів діяльності організації, що припускає напружену роботу, дисципліну, інтенсивне навчання [22, с. 116].

Можна узагальнити досвід застосування концепції TQM у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Характеристики застосування TQM

Характеристика TQM	Опис
Відносини між працівниками	Відносини між працівниками – це відносини споживача і постачальника; Постійне покращення виробництва; Безупинне вдосконалення діяльності у сфері якості.
Орієнтація діяльності на споживача	У споживачів є очікування і вимоги, які треба задовольнити; Від задоволення очікувань і вимог споживачів залежить економічний стан та місце підприємства на ринку.
Специфіка вирішення задач забезпечення якості	Комплексне і системне вирішення задач; Вирішення задач забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу.
Вектор головних зусиль у сфері якості	Вектор на людські ресурси; Акцент на ставлення працівників до своєї роботи; Забезпечення високої культури виробництва; Неформальний стиль керівництва.
Вирішення проблем якості	Колективне вирішення проблем якості; Девіз: Якість – це справа кожного.
Вдосконалення персоналу	Підвищення компетентності співробітників підприємства; Підвищення рівня професійної кваліфікації.
Попередження виникнення проблем	Персонал фокусує свою увагу не на вирішенні проблем, а на попередженні їх виникнення.
Безупинність процесу	Забезпечення якості – безупинний процес; Якість об'єкта на кінцевому етапі – це наслідок досягнення якості на всіх попередніх етапах.
Якість-витрати-час	Оптимізація якості відносно до витрат та часу.
Застосування статистичних методів	Низька статистична похибка; Висока вірогідність інформації.
Постійне покращення якості	Філософський напрям, пов'язаний з постійним, безупинним, довічним забезпеченням високої якості як товарів та послуг, так і всіх бізнес-процесів підприємства.

Джерело: складено на основі [22, с.117-119]

Модель побудови системи якості за стандартом ISO 9001 призначена для підприємств, які охоплюють своєю діяльністю весь життєвий цикл продукції, тобто всі стадії проектування, виробництва та експлуатації. Ринкові пропозиції таких підприємств становлять товари та послуги, розроблені ними ж самими. Такі підприємства здійснюють технічне обслуговування та ремонт продукції, що випускається. [44, с. 45]

Модель побудови системи якості за стандартом ISO 9002 призначена для підприємств, що не займаються проектуванням. Ринкові пропозиції таких підприємств складають товари, придбані для реалізації; стандартна продукція та послуги; продукція і послуги, що виконуються на замовлення з наданням проекту [49, с. 158].

Модель побудови системи якості за стандартом ISO 9003 охоплює мінімальну кількість процесів, які безпосередньо впливають на якість кінцевого результату діяльності. Такий підхід відображає існуючі раніше погляди на перевірку якості. Тому ринкова цінність системи якості, створеної за стандартом ISO 9003, незначна [33, с. 377].

Шість сигм (англ. Six sigma) - це один з методів управління процесами, заснований на проведенні статистичної оцінки фактів, даних процесу, систематичному пошуку і розробці заходів щодо підвищення рівня виходу придатної продукції, їх послідовного впровадження та подальшого аналізу безпомилковості процесів для збільшення задоволеності клієнтів [9, с. 98].

У методі «Шість сигм» застосовуються всі відомі інструменти управління якістю. По області їх застосування можна виділити п'ять груп:

1. Інструменти створення і пошуку ідей і структурування інформації – сюди відносяться такі техніки, як «мозковий штурм», блок-схеми, експертні методи; деревоподібна діаграма, карта процесу та інші;

2. Інструменти зі збору даних – вибірковий метод, операційні визначення, методи визначення голосу споживача, контрольні листки і електронні таблиці;

3. Інструменти аналізу процесу і даних, куди відносяться: аналіз перебігу процесу, аналіз доданої цінності, графіки та діаграми, аналіз Парето, гістограма, графік трендів;

4. Інструменти статистичного аналізу: використання кореляції і регресії, планування експериментів, методи оцінки похибок вимірювання, вивчення випадкових процесів, пакети спеціальних програмних засобів.

5. Інструменти реалізації прийнятого рішення та управління процесом - це методи управління проектами, аналіз потенційних проблем, видів і наслідків відмов, аналіз зацікавлених сторін, документування процесу [29, с. 128].

Суть застосування методу «Шість сигм» для управління полягає в тому, що, якщо існує ймовірність визначення кількості дефектів процесу, то існують і способи, які дозволяють нейтралізувати ці дефекти, і, отже, підвищити якість виробленої продукції і, фактично, усунути брак на виробництві [3, с. 16].

Модель бережливого виробництва (Lean Production) – це комплексна система кардинального вдосконалення організації виробничих процесів, створена на основі багаторічного досвіду передових американських і японських автомобільних корпорацій. Метою бережливого виробництва є досягнення мінімальних витрат праці, мінімальних термінів по створенню нової продукції, гарантованої поставки продукції замовнику, висока якість при мінімальній вартості [20, с. 78].

Основною ідеєю бережливого виробництва є прагнення корпорації до скорочення процесів і операцій, пов'язаних з непотрібними витратами (так званими втратами). До таких видів витрат або втрат відносять:

- перевиробництво товарів;
- зберігання матеріалів, деталей і напівфабрикатів між виробничими стадіями;
- транспортування матеріалів, наприклад через неоптимальне розташування обладнання, цехів;

- зайві етапи обробки, що виникають через нестачу обладнання або помилок в проектуванні;
- непотрібне переміщення людей, наприклад, в пошуках інструментів, матеріалів та інше;
- наявність дефектів, браку [13, с. 377].

Для скорочення термінів перебування споживача послуг в черзі, запобігання помилок на підприємствах японський інженер Синго Сієго запропонував систему запобігання помилок – метод «рока-уоке». Актуальність застосування даного методу полягає в тому, що для всіх підприємств сфери послуг важливо максимізувати число споживачів (в тому числі постійних), чого можна домогтися спростивши процедуру отримання і застосування тієї чи іншої послуги. Тим самим підвищується рівень задоволеності клієнта, що сприяє виробленню споживчої лояльності до фірми. Метод «рока-уока» дозволяє зробити обслуговування клієнтів простіше для персоналу і привабливіше для клієнтів.

Аналізуючи систему виробництва Yamaha Electric в 1961 році, Синго прийшов до висновку про те, що всі системи статистичного контролю забезпечують якість послуг. Брак з'являється в результаті виробничої діяльності людей. При створенні даного методу Синго звернув увагу на той факт, що в процесі виробництва або надання послуг виникають рекламачії, а контроль якості потрібен безпосередньо в процесі виготовлення того чи іншого продукту або надання послуг. За допомогою цього він відділив причину від слідства, тобто помилку від дефекту. Дану методику спочатку назвали «бака-уоке» (захист від дурня), але потім назва була змінена більш благозвучним – «рока-уоке» (захист від дефектів) [24, с. 186].

Принцип методу полягає в тому, що контроль над джерелом помилки є частиною самого виробничого процесу. Виявлення помилок відбувається до того, як вони стають дефектами. Даний контроль здійснюється на всіх стадіях виробництва і надання послуг, але основний акцент робиться не на

заклики і гасла, а саме на налагоджену інженерну систему персоналу та підприємства [27, с. 50].

Бенчмаркінг - це процес систематичного і безперервного вимірювання: оцінка процесів підприємства і їх порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою отримання інформації, корисної для удосконалення власної діяльності [47, с. 63].

Бенчмаркінг включає в себе:

- порівняння організації та її підрозділів з кращими організаціями незалежно від того, якій галузі промисловості або країні вони належать;
- порівняння бізнес-процесів з кращими аналогічними процесами в іншій галузі або у всіх галузях промисловості для досягнення найбільшої вартості компанії (best value);
- порівняння виробничих процесів з кращими з аналогічних процесів в іншій галузі або у всіх галузях промисловості для досягнення найбільшої вартості компанії;
- порівняння продуктів і послуг, вироблених організацією, з продуктами і послугами її найсильніших конкурентів;
- порівняння різних типів обладнання з метою вибору найкращого (best-value) обладнання;
- впровадження обраних найкращих методів і прийомів роботи;
- виявлення тенденцій розвитку кращих методів і прийомів роботи і їх дотримання;
- виконання і перевищення очікувань клієнтів і споживачів [18, с. 98].

Бенчмаркінг має такі переваги:

1. Допомогає організації навчатися на досвіді інших. Ні в одній організації не може бути достатньо часу і ресурсів, щоб допустити всі помилки самостійно.
2. Показує організації, як вона функціонує в порівнянні з кращими.
3. Визначає слабкі і сильні сторони організації.

4. Допомогає організації визначити пріоритети в своїй діяльності щодо поліпшення роботи.

5. Забезпечує організацію планами випробуваних коригувальних дій [37, с. 19].

Термін «аутсорсинг» широко відомий в теорії менеджменту. Практичне використання даної методології дозволило сформулювати ряд визначень, що характеризують її зміст.

Аутсорсинг:

- організаційне рішення, яке полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших»; передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства [56, с. 126];

- переклад внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною;

- передача на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються в конкретній галузі та володіють відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами; стратегія управління, яка дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямку;

- продаж власних потужностей по здійсненню будь-яких бізнес-процесів; перехід на придбання відповідної продукції або послуги на стороні;

- залучення ресурсів спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій в конкретних видах і напрямках діяльності [6, с. 27].

Реінжиніринг - це радикальне переосмислення і перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень головних сучасних показників діяльності компанії, таких, як вартість, якість, сервіс і темпи розвитку [1, с. 44].

Проект реінжинірингу бізнесу зазвичай включає чотири етапи:

1. Розробка способу-бачення (vision) майбутньої компанії. На цьому етапі компанія будує картину того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей;
2. Аналіз існуючого бізнесу - проводиться дослідження компанії і складаються схеми її роботи в даний момент;
3. Розробка нового бізнесу - створюються нові і (або) змінюються колишні процеси і підтримуюча інформаційна система, тестуються нові процеси;
4. Впровадження проекту нового бізнесу [55, с. 26].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління якістю підприємства

Вимоги до системи менеджменту якості стандарту ISO 9001-2011 - постійне підвищення результативності діяльності. Для цього результативність діяльності необхідно оцінити. Конкретних рекомендацій про те, як це зробити, стандарт не містить. Кожна організація сама визначає способи і масштаби оцінки результативності системи менеджменту якості.

Результативність системи характеризує її здатність досягати запланованих результатів. При цьому не враховується, якими витратами досягаються ці результати, важливий сам факт досягнення потрібних результатів. Контроль результативності дозволяє вести моніторинг виконання процесів СУЯ і здійснювати скоординоване їх управління і всієї системи управління організації [48, с. 32].

Ефективність системи характеризують витрати, які довелося понести за досягнення запланованих результатів, тобто за забезпечення результативності.

Якщо результативність не досягнуто, то немає підстав говорити і про ефективність, оскільки витрати виявилися марними. Таким чином,

результативність виявляється необхідною умовою для просування до ефективності і далі до конкурентоспроможності організації [15, с. 15].

Найбільш оптимальні методи для оцінки системи управління якістю:

- Аудит;
- Аналізування;
- Самооцінювання.

Найчастіше для перевірки і аналізування СУЯ використовують аудит, за допомогою якого визначають рівень виконання вимог стандарту (ISO 9001:2000), а за його результатами оцінюють дієвість СУЯ і встановлюють можливості її поліпшення.

Безперечними перевагами аудиту є його формалізованість, систематизованість і незалежність. Проте цей підхід має певні недоліки. Ефективність і повнота аудиту значною мірою залежать від кваліфікації і досвіду аудиторів, які, як правило, звертають увагу тільки на аспекти, які можуть бути легко перевіреними, тобто перевірка не охоплює повною мірою всю СУЯ. Аудитор лише фіксує помилки і недоліки, але не звітує про те, що стало причиною невідповідності. Водночас виконання мінімальних вимог стандарту не може бути абсолютною гарантією якості функціонування СУЯ, оскільки це відповідає приблизно 17 % від «ідеальної моделі» СУЯ підприємства.

Безумовним недоліком аудиту є відсутність оцінки ефективності функціонування системи управління якістю. Внутрішні перевірки, які здійснюються періодично і вибірково або в якомусь підрозділі, не можуть забезпечити постійного, системного оцінювання СУЯ. У результатах перевірок, як правило, практично відсутні кількісні показники оцінювання [11, с. 311].

Аналізування ефективності роботи системи управління якістю підприємства включає в себе аналіз витрат на СУЯ та оцінку результативності окремих бізнес-процесів [52, с. 27].

Напрямами витрат на СУЯ наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Аналіз витрат на СУЯ

Вид аналізу	Цілі проведення аналізу
Аналіз за видами витрат на якість	Постійна ідентифікація, визначення, аналіз і оцінка витрат на забезпечення якості; Зниження і оптимізація витрат на якість; Моніторинг зміни різних видів витрат на якість.
Аналіз витрат на якість за видами діяльності	Моніторинг та постійна оцінка витрат на якість; Зниження і оптимізація витрат на якість; Виявлення неефективних видів діяльності в системі менеджменту якості; Оперативне вирішення проблем в галузі менеджменту якості; Аналіз і оцінка інвестицій в поліпшення якості та вдосконалення системи управління якістю.
Аналіз витрат на якість, пов'язаних з процесами	Моніторинг та постійна оцінка витрат на якість; Виявлення неефективних видів діяльності в системі менеджменту якості; Оперативне вирішення проблем в галузі менеджменту якості.
Аналіз витрат внаслідок незадовільної якості продукції	Визначення, аналіз та оцінка витрат внаслідок незадовільної якості продукції на різних етапах життєвого циклу підприємства
Аналіз потенційних джерел витрат	Визначення, аналіз та оцінка витрат внаслідок незадовільної якості на різних етапах життєвого циклу підприємства; Вибір пріоритетних напрямків роботи з поліпшення якості продукції.

Джерело: складено на основі [26, с.136]

Аналіз за видами витрат на якість використовується, коли необхідно ідентифікувати критичні області виробничої діяльності, оптимізувати витрати на якість, виявити неефективні види діяльності і понизити витрати на якість, не погіршуючи якості.

Основним джерелом інформації про витрати на якість у такому разі будуть дані спеціального (управлінського) обліку на основі ведення субрахунків. Планування і облік витрат на якість здійснюється на основі бюджетів підрозділів підприємства. Використання бюджетного методу планування залежно від мети дає змогу виконувати аналіз витрат на якість одразу декількома способами.

Аналіз витрат на якість за видами діяльності – це моніторинг відхилень фактичних витрат на якість від запланованих відповідно до кошторисів за кожним видом діяльності. Цей спосіб застосовують, коли необхідне оперативне коригування витрачання коштів.

Кожний з наведених способів можна використовувати як самостійний вид аналізу витрат. Проте тільки їх сукупне використання дасть змогу досягти якнайкращого результату зі зниження і оптимізації витрат на якість.

Витрати на якість, взяті самі по собі в абсолютному (вартісному) вираженні, можуть ввести в оману. В результаті, будуть складені невірні висновки. Керівництво підприємства повинно співвідносити витрати на якість з будь-якою іншою характеристикою діяльності, яка чутлива до зміни виробництва. Така характеристика називається базою вимірювання. При визначенні відношення витрат на якість до будь-якої бази вимірювання, важливо бути впевненим, що період, для якого всі ці характеристики визначалися, був один і той же.

Для багатьох організацій доцільно буде співвідносити витрати на якість з об'ємом проданої продукції. Однак, якщо обсяг продажів залежить від сезонних факторів, або будь-яких інших циклічних змін, обсяг проданої продукції не може бути достовірною базою, оскільки він буде занадто мінливий, в той час як обсяг виробництва і витрати на якість можуть залишатися відносно постійними.

Часто використовуються і інші бази вимірювань:

- додана вартість;
- трудомісткість;
- собівартість;
- альтернативні співвідношення.

Витрати на бізнес-процес включають в себе:

- витрати на працю;
- витрати на засоби праці (наприклад, на організаційну та технологічну оснастку);
- витрати на матеріали;
- витрати на створення умов праці [4, с. 140].

Аналізування результативності всієї системи управління якістю

проводять на підставі результативності окремих бізнес-процесів. Для цього необхідно:

1) провести SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що включає в себе збір інформації, аналіз сильних і слабких сторін, а також його потенційних можливостей на підставі наявної інформації структурних підрозділів (за їх наявності) та підприємства в цілому уповноваженими за якістю і/або відповідальними за бізнес-процеси;

2) розробити (у разі відсутності) та/або актуалізувати стратегію, місію, політику в сфері якості;

3) визначити (у разі відсутності) та/або актуалізувати бізнес-процеси підприємства та його структурних підрозділів (при наявності) та їх взаємодію;

4) визначити та/або актуалізувати на підставі стратегії, політики і місії в області якості мету кожного бізнес-процесу з урахуванням необхідних ресурсів;

5) визначити і/або актуалізувати вимірні і досяжні показники цілей в області якості, відображених у документації на бізнес-процеси, які рекомендується задавати у відсотках;

6) запланувати заходи щодо досягнення цілей у сфері якості процесів основних видів діяльності;

7) реалізувати заплановані заходи щодо досягнення цілей у сфері якості процесів основних видів діяльності;

8) розрахувати результативність досягнення цілей ($P_{цілі}$) у сфері якості бізнес процесів, яка визначається як процентне співвідношення фактичного ($Пок.Ці.факт$) і планового ($Пок.Ці.план$) значень цільового показника і-го процесу:

$$P_{цілі} = (Пок.Ці.факт / Пок.Ці.план) * 100\% \quad (1.1)$$

9) розрахувати результативність аналізованого і-го бізнес-процесу ($P_{БП}$) за формулою:

$$P_{БП} = \sum P_{цілі} * K_{цілі} \quad (1.2)$$

Де $K_{цілі}$ – коефіцієнт вагомості і-тої цілі бізнес-процесу.

Коефіцієнт вагомості визначається експертним методом із залученням експертів із числа співробітників, уповноважених за якістю, відповідальних за процеси і/або інших зацікавлених сторін. Сума коефіцієнтів дорівнює 1. Якщо у бізнес-процесу встановлена одна мета, то коефіцієнт вагомості буде дорівнювати 1.

10) провести збір інформації про оцінку результативності бізнес-процесів структурних підрозділів уповноваженими за якістю або відповідальними за бізнес-процес і надати результати для узагальнення до відділу системи якості або керівництву;

11) оцінити результативність системи управління якістю за формулою:

$$P_{\text{СУЯ}} = \sum P_{\text{БПі}} \cdot m_{\text{БПі}} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

Де $m_{\text{БПі}}$ – коефіцієнт вагомості і-го бізнес процесу [57, с. 37-38].

12) узагальнення результатів оцінки результативності процесів і СУЯ. Узагальнення результатів оцінки наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Результативність бізнес-процесу та СУЯ

Інтервал значень результативності бізнес процесу і СУЯ		Висновок за результатами оцінки	
бізнес-процес	СУЯ	бізнес-процес	СУЯ
1	2	3	4
100% і вище	дуже висока	бізнес-процес результативний; для підтримки досягнення поставлених цілей і подальшого розвитку діяльності необхідна розробка запобіжних дій	СУЯ результативна; для підтримки досягнення поставлених цілей і подальшого розвитку діяльності необхідна розробка запобіжних дій
80-100%	хороша	бізнес-процес цілком достатній; діяльність ведеться результативно, для підтримки досягнення поставлених цілей і подальшого розвитку виду діяльності необхідна розробка коригувальних та запобіжних дій	СУЯ знаходиться на гідному рівні; постійно підвищується якість більшості видів діяльності; для підтримки досягнення поставлених цілей і подальшого розвитку виду діяльності необхідна розробка коригувальних та запобіжних дій

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
60-80%	середня (задовільна)	Бізнес-процес функціонує частково; необхідні управлінські рішення у сфері якості щодо реінжинірингу бізнес-процесу і розробка коригувальних дій	Найнижча позитивна оцінка; СУЯ функціонує, однак мети бізнес-процесів досягнуті частково; необхідно прийняття управлінських рішень з реінжинірингу та розробка коригувальних дій
40-60%	низька	результативність бізнес-процесу неприйнятна; необхідно приймати управлінські рішення у сфері якості щодо реінжинірингу бізнес-процесів і розробка коригувальних дій	СУЯ не досягає поставлених цілей; потрібна розробка керівництвом управлінських рішень у сфері якості щодо реінжинірингу бізнес-процесів і СУЯ; необхідна розробка коригувальних дій
40% і нижче	незадовільна	бізнес-процес нерезультативний; необхідно приймати екстрені управлінські рішення у сфері якості щодо реінжинірингу бізнес-процесів і розробка коригувальних та запобіжних дій	СУЯ нерезультативна, потрібен перегляд і розробка керівництвом нових екстрених управлінських рішень у сфері якості щодо реінжинірингу бізнес-процесів і СУЯ; необхідна розробка коригувальних та запобіжних дій

Джерело: складено на основі [26, с.137-138]

Самооцінювання організації – це усебічне методичне аналізування її діяльності та одержуваних результатів з погляду СУЯ або моделі досконалості. Самооцінювання може давати загальні висновки про показники роботи організації і ступінь досконалості СУЯ. Вона також може допомогти у визначенні пріоритетів і встановленні ділянок роботи, які потребують поліпшення.

Ще одним підходом до аналізування і поліпшення СУЯ є участь організацій в конкурсах на премії за якість, які є в багатьох країнах світу. Найпрестижнішими преміями за якість є: премія Демінга в Японії,

національна нагорода за якість Малкома Болдріджа в США і Європейська нагорода за якість для організацій Європи [41, с. 258].

На нашу думку, найбільш точним методом оцінки системи управління якістю є аналізування, так як він дозволяє точно виміряти основні результативні показники її роботи.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю підприємства

Нормативно-правове регулювання відносин у сфері якості здійснюється міжнародними, державними та місцевими органами влади на певних ієрархічних рівнях, серед яких можна виділити наступні: мегаекономічний, макроекономічний, мезорівень, мікрорівень. Ієрархічний поділ рівнів нормативного регулювання якості проведено на основі рівнів здійснення економічних відносин. За допомогою табл. 1.7 можна прослідкувати ієрархію рівнів, нормативне регулювання відносин між суб'єктами забезпечення, гарантування якості продукції та споживачами.

Таблиця 1.7

Рівні регулювання відносин у сфері якості продукції

Рівень	Органи регулювання	Основні документи, що регулюють
Мега-економічний рівень	Бюро Верітас; Міжнародна служба сертифікації (SGS); Міжнародна організація зі стандартизації (ISO); Європейська організація з якості (EOQ); Європейський комітет зі стандартизації (CEN)	Ратифіковані міжнародні угоди Система стандартів ГОСТ, ISO 9000, 9001, 14000, OHSAS 18000
Макро-економічний рівень	Органи законодавчої влади	Цивільний і Господарський кодекси України, Постанови, Розпорядження, Накази, Листи, Інструкції органів законодавчої влади тощо
	Діяльність громадських організацій: Українська асоціація якості (УАЯ)	Міжгалузеві стандарти, розробка та реалізація програм, проектів у сфері якості, проводить Європейські тижні якості

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
	Українське товариство якості (УТЯ)	Розробка програм, концепцій у сфері якості
	Український Міжнародний фонд якості (УМФЯ)	Участь у розробці та впровадженні Законів України і Декретів Кабінету
Макро-економічний рівень	Український Міжнародний фонд якості (УМФЯ)	Міністрів України щодо проблем забезпечення якості, нормативних та науково-методичних документів, національних систем стандартизації, сертифікації, метрологічного забезпечення народного господарства
	Приватна організація “СЕРТИКОМ”	Надання консультаційних послуг з розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно до стандартів
	Академія якості	Надання консультацій та проведення навчань у сфері забезпечення якості
Мезорівень	Міністерства, Технічні управління, Адміністрації	Накази, Програми, Декрети, Листи тощо
Мікрорівень	Служби підприємства: відділ технічного контролю, відділи стандартизації, відділи створенні на основі системою управління якістю	Накази керівника, програми з підвищення якості, рішення керівника, прийняті у сфері якості продукції
На рівні окремої установи	Покупець та постачальник	Договір купівлі-продажу

Джерело: складено на основі[11, с.348]

З-поміж даних документів головне місце займають закони. Врегулювання якості регламентовано лише чотирма законами: ЗУ «Про безпечність та якість харчових продуктів»; ЗУ «Про внесення зміни до статті 26 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів»; ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини»; ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини». З вище наведеного видно, що загалом відносини у сфері якості продукції регулює два нормативні документи.

Для забезпечення якості продукції, що споживається домогосподарствами та захисту їх прав, основним серед вище наведених

законів є ЗУ «Про безпечність та якість харчових продуктів». Він визначає наступне поняття: якість харчового продукту – ступінь досконалості властивостей та характерних рис харчового продукту, які здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт. Розділ II даного закону регулює участь держави у забезпеченні безпечності та якості харчових продуктів, зокрема, ст. 3 Державне забезпечення безпечності та якості харчових продуктів регламентує, що держава забезпечує безпечність та якість харчових продуктів з метою захисту життя і здоров'я населення від шкідливих факторів, які можуть бути присутніми у харчових продуктах та акцентує увагу на заходах допомогою, яких реалізується дана мета у повному обсязі, а ст. 27 визначає, що харчові продукти, вироблені в Україні, повинні бути безпечними, придатними до споживання, правильно маркованими та відповідати санітарним заходам і технічним регламентам.

Держспоживстандартом України було розроблено та прийнято Верховною Радою три закони у сфері реформування системи сертифікації і акредитації: ЗУ «Про стандартизацію»; ЗУ «Про підтвердження відповідності»; ЗУ «Про акредитацію органів з оцінки відповідності».

ЗУ «Про стандартизацію» встановлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері. Метою стандартизації в Україні є забезпечення раціонального використання природних ресурсів, відповідності об'єктів стандартизації їх функціональному призначенню, інформування споживачів про якість продукції, процесів та послуг, підтримка розвитку і міжнародної конкурентоспроможності продукції та торгівлі товарами і послугами. Необхідність розробки та впровадження даного закону зумовлено тим, що при стандартизації перед українськими підприємствами постає проблема, адже на сьогодні існує три системи стандартизації: ДСТУ (Державні стандарти України), від колишнього СРСР залишилися ГОСТи та Міжнародні стандарти. Тому для ефективної та злагодженої діяльності нашої

системи потрібно гармонізувати стандарти, враховуючи всі особливості умов господарювання в нашій країні.

ЗУ «Про підтвердження відповідності» визначає правові та організаційні засади підтвердження відповідності продукції, систем якості, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу та спрямований на забезпечення єдиної державної технічної політики у сфері підтвердження відповідності. Згідно з цим Законом об'єктами підтвердження відповідності є продукція, системи якості, системи управління якістю, системи управління довкіллям, персонал. Ст. 9 визначає, що процедура підтвердження відповідності в законодавчо регульованій сфері для окремих видів продукції, яка може становити небезпеку для життя та здоров'я людини, тварин, рослин, а також майна та охорони довкілля, запроваджується технічними регламентами [23, с. 25].

ЗУ «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» визначає правові, організаційні та економічні засади акредитації органів з оцінки відповідності в Україні. ЗУ «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» ст. 6 передбачає створення центральним органом виконавчої влади з питань економіки національного органу з акредитації, що є державною неприбутковою організацією. До складу національного органу з акредитації входять: рада з акредитації; технічні комітети з акредитації; комісія з апеляцій. Кожен з вище згаданих органів має власні функції визначені законом, що допоможе розмежувати завдання та підвищувати кваліфікацію і майстерність у власній сфері.

Висновки до розділу 1

Якість продукції – це сукупність характеристик, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. У зв'язку з постійним зростанням вимог та потреб населення, удосконалення стандартів якості, розвитком науково-технічного процесу для власного

розвитку та успішного функціонування підприємство повинно постійно покращувати рівень якості.

Якість залежить від факторів зовнішнього середовища: рівень вимог до якості; наявність постачальників капіталу, трудових ресурсів, матеріалів, енергії, послуг; чинне законодавство в сфері якості і робота державних органів та внутрішніх фактори підприємства: матеріальна база підприємства; персонал; якість виконання (застосування передових технологій); менеджмент; маркетинг; стосунки з замовниками; контроль якості на всіх етапах створення продукції; оперативне реагування на проблеми з якістю.

Система управління якістю (Quality Management Systems — QMS) — сукупність взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації щодо якості. Мета системи управління якістю полягає не в контролі кожної одиниці продукції / послуги, а у виключенні можливих помилок у роботі, через які може виникнути дефект або брак.

Переваги впровадження системи управління якістю для компанії:

- підвищення реалізації продукції / послуги;
- підвищення культури менеджменту та рівня керуючих мости;
- економія витрат на розробку, виробництво, застосування;
- зниження ризиків і витрат.

Кожне підприємство, виходячи із власної специфіки та результатів функціонування може обрати будь-яку з моделей системи менеджменту якості. Основні та найбільш застосовувані з них: модель TQM (Total Quality Management), відповідність вимогами ISO 9001, відповідність рекомендаціями ISO 9004, модель «6 сигм», бережливе виробництво (Lean Management), метод бездефектного виробництва «поке-йока», бенчмаркінг, аутсорсинг, реінженіринг (BPR - Business Process Reengineering).

Найбільш оптимальні методи для оцінки системи управління якістю: аудит, аналізування, самооцінювання. Безперечними перевагами аудиту є його формалізованість, систематизованість і незалежність. Проте цей підхід

має певні недоліки. Ефективність і повнота аудиту значною мірою залежать від кваліфікації і досвіду аудиторів, які, як правило, звертають увагу тільки на аспекти, які можуть бути легко перевіреними, тобто перевірка не охоплює повною мірою всю СУЯ. Аналізування ефективності роботи системи управління якістю підприємства включає в себе аналіз витрат на СУЯ та оцінку результативності окремих бізнес-процесів.

Врегулювання якості регламентовано чотирма законами: ЗУ «Про безпечність та якість харчових продуктів»; ЗУ «Про внесення зміни до статті 26 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів»; ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини»; ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Історія підприємства починається з побудови у 1928 році калориферної сушки на базі Житомирської плантації лікарських рослин і створення "Житомирської бази «Укрконтори Лекрастреста» при Міністерстві охорони здоров'я СРСР. Збираючи лікарські рослини з різних місць, база житомирської плантації поступово нарощувала обсяги заготівель та первинної обробки лікарської рослинної сировини. Під час Великої вітчизняної війни підприємство було змушене призупинити свою роботу, проте у 1944 році знову було випущено партію продукцію, першу за останні декілька років. У 1950 році на підприємстві починається етап стрімкого технічного переоснащення: було встановлено різальний верстат «Ленкузня», «Трясунок», дисковий подрібнювач, обладнання для переробки далматської ромашки. Фасували сировину вручну. На той момент 36 працівників компанії переробляло 200 тонн сировини. До 1990 року підприємство стабільно розвивалось та нарощувало потужності, продукція поставлялася практично в усі куточки Радянського Союзу. Проте з розвалом СРСР обірвалися стосунки з постачальниками. У цей період керівництво заводу намагалося зробити усе заради збереження колективу, спеціалістів та обладнання – підприємство займалося переробкою та фасуванням продуктів харчування, прянощів і т. д. Поступово налагоджувалися зв'язки з постачальниками сировини, укладалися договори поставок з аптеками. Укладено ряд договорів на постачання сировини з-за кордону. З грудня 2011 р. власником ПрАТ «Ліктрави» стала німецька компанія «Martin Bauer Holding» – визнаний світовий лідер в галузі переробки лікарської сировини, приєднання до якого дозволило нашій компанії вийти на світовий рівень і впровадити у виробництво нові

технології. На сьогоднішній день компанія «Ліктрави» є одним з лідерів українського ринку фітопрепаратів. Споживачі підприємства віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти. Компанія «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті.

Основою політики ПрАТ «Ліктрави» є забезпечення стабільності роботи підприємства і добробут кожного співробітника. Політика керівництва ПрАТ «Ліктрави» спрямована на досягнення та підтримання репутації підприємства, що виготовляє продукцію необхідного рівня якості згідно з вимогами нормативних документів і потребами замовника за прийнятними цінами. Гарантією дотримання політики ПрАТ «Ліктрави» є високий рівень підготовки та кваліфікації персоналу, постійна оцінка якості роботи працівників, стимулювання якісної праці.

Основні відомості про підприємство наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПрАТ «Ліктрави»

Повне найменування емітента	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЛІКТРАВИ»
Організаційно-правова форма емітента	Приватне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ емітента	00481181
Місце знаходження емітента	10001, Житомирська область, м. Житомир, Корольовський район, Шосе Київське, буд.21
КОАТУУ	1810136600
Види діяльності за КВЕД	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
	21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів
	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

Джерело: розроблено автором

Метою діяльності підприємства є виробництво і збут лікарських засобів рослинного походження, трав'яних зборів, фіточаїв, харчових добавок заготівля лікарської рослинної сировини, комерційні та інші види діяльності.

Компанія «Ліктрави» веде досить успішну діяльність і два роки поспіль займала двадцяте місце в рейтингу українських виробників фармацевтичної продукції за обсягом продажів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг українських виробників фармацевтичної продукції

Компанія	Обсяги продажів, млн. уп.		Місце в рейтингу	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.
Дарниця	153	153	1	1
Фармак	84	80	2	2
Артеріум	74	63	3	3
КВЗ	50	58	5	4
Здоров'я	53	47	4	5
Віола	39	40	6	6
Борщагівський ХФЗ	31	29	9	7
Житомирська ФФ	26	27	10	8
Юрія-Фарм	31	27	8	9
Фітофарм	32	26	7	10
Асино	22	22	11	11
Кусум Фарм	20	20	13	12
Червона зірка	21	15	12	13
Лекхім	13	13	14	14
Лубни-Фарм	10	12	17	15
Монфарм	11	12	15	16
Тернопільська ФФ	11	11	16	17
Астрафарм	9	10	19	18
Інтерхім	9	9	18	19
Ліктрави	9	8	20	20

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «Ліктрави» засноване на колективній формі власності. Статутний фонд підприємства поділений на 336124 прості акції номінальною вартістю 3 грн кожна. На даний момент контрольний пакет акцій підприємства (100%) знаходиться у власності Товариства з обмеженою відповідальністю МБ БЕТАЙЛІНГУНГС ГМБХ (Martin Bauer Holding), що знаходиться в Німеччині. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Інформація про власників пакетів, яким належать 10 і більше відсотків акцій емітента

Найменування юридичної особи	Ідентифікаційний код юр. особи	Кількість акцій (штук)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Кількість за видами акцій	
				Прості іменні	Привілейовані імені
Товариство з обмеженою відповідальністю МБ БЕТАЙЛІНГУНГС ГМБХ	HRB 5405	336124	100	336124	0

Джерело: розроблено автором

Управління підприємством здійснюють три основні органи правління: загальні збори акціонерів, правління Товариства та ревізійна комісія. Обов'язки, що входять в компетенцію даних органів правління наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Органи управління ПрАТ «Ліктрави»

Орган правління	Компетенція органу правління
Загальні збори акціонерів	Визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їхнє виконання. Визначення організаційної структури Товариства. Внесення змін в статут. Обрання і відкликання голови правління, членів правління та ревізійної комісії. Затвердження річних результатів діяльності підприємства. Затвердження звітів та висновків ревізійної комісії. Інші питання на вимогу акціонерів, що володіють більше ніж 10% акцій Товариства.
Правління Товариства	Виконавчий орган підприємства
Ревізійна комісія	Перевірка фінансово-господарської діяльності Товариства. Формування висновків на підставі річних звітів та балансів.

Джерело: розроблено автором

Головним органом виконавчої влади на ПрАТ «Ліктрави» - правлінням Товариства, керує Голова правління або директор заводу. Директором ПрАТ

«Ліктрави» з квітня 2019 року являється Сологуб Олександра Борисівна.

ПрАТ «Ліктрави» має трьохрівневу лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «Ліктрави»
Джерело: розроблено автором

Отже, на підприємстві використовують лінійно-функціональну структуру управління. Головним керівником компанії є директор заводу, в підпорядкуванні якого знаходяться два лінійних керівника - заступник з комерційних питань та головний інженер, та три функціональних керівника. Дана структура досить добре підходить великим підприємствам, таким як ПрАТ "Ліктрави". Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- швидке прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність кожного керівника за результати

діяльності;

- швидке здійснення управлінських рішень завдяки чіткій ієрархії;
- професійне вирішення функціональних завдань спеціалістами підрозділів.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відносин між лінійними та функціональними керівниками;
- можливе дублювання управлінських функцій, надходження недостовірної інформації;
- опір здійсненню організаційних змін, низький рівень інноваційності.

ПрАТ "Ліктрави" відноситься до найбільших виробників, що займаються переробкою лікарської сировини й створенням на її основі лікарських зборів і фіточаїв. Для виготовлення продукції на заводі переробляється понад 100 найменувань лікарських рослин, за рік завод виробляє більше 8 млн. упаковок продукції. Реалізується продукція заводу, а це близько 90 найменувань, в більше ніж 1000 аптеках і оптових фірмах України, Білорусі, Молдови та інших країн ближнього й далекого зарубіжжя. Заготівлю лікарських рослин підприємство здійснює практично у всіх регіонах нашої держави, а також закуповує в інших державах – Македонії, Молдавії, Єгипті, Індії, Грузії, Туркменістані, Китаї.

За роки незалежності завод сформував мережу приватних заготівельників і фермерських господарств, а для останніх років характерним є створення власних і спільних заготівельних пунктів у різних областях України. Завдяки відкриттю таких пунктів ПрАТ «Ліктрави» змогли скоротити імпорт лікарської рослинної сировини й суттєво збільшити обсяги заготівлі лікарських рослин в Україні.

На ПрАТ «Ліктрави» виготовляється чотири основних види продукції: лікарські трави, рослинні збори, фіточаї, БАДи. Для оцінки ефективності кожної асортиментної групи проведемо БКГ-аналіз. (табл. 2.5, 2.6, рис. 2.2)

Таблиця 2.5

Обсяг реалізації та частка ринку ПрАТ «Ліктрави»

Асортиментна група	Обсяг реалізації, тис. грн			Частка ринку, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	підприємства	конкурента
Лікарські трави	66643,2	62255,9	56548,4	15	28
Рослинні збори	166587,4	188984,4	225377,6	25	18
Фіточаї	13448,6	19952,2	22234,4	19	10
БАДи	3143,3	3842,9	5932,1	8	16
Всього	249822,5	275035	310092,5	X	X

Джерело: розроблено автором

Отже, найбільш популярною та прибутковою продукцією є рослинні збори лікарських трав. Їх обсяг реалізації у 2020 році склав 225377,6 тис. грн. Дана асортиментна група також займає найбільшу частку ринку серед інших груп товарів ПрАТ «Ліктрави» - 25% українського ринку і навіть перевищує частку ринку головного конкурента компанії «Фітофарм». Найменший обсяг реалізації - 5932,1 тис. грн., у найновішої асортиментної групи БАДи. Проте, як видно з таблиці, обсяг реалізації даної асортиментної позиції різко зріс, що пов'язано з пандемією COVID-19 в Україні.

Таблиця 2.6

Темп зростання та відносна частка ринку асортиментних груп

ПрАТ «Ліктрави»

Асортиментна група	Лікарські трави	Рослинні збори	Фіточаї	БАДи
Темп зростання ринку	0,84	1,35	1,65	1,89
Відносна частка ринку	0,54	1,39	1,90	0,50
Частка продукції в загальному обсязі	0,18	0,73	0,07	0,02

Джерело: розроблено автором

Отже, темп зростання майже всіх асортиментних груп ПрАТ «Ліктрави» більше одиниці, що свідчить про успішне функціонування компанії та нарощення потужностей. Найбільшу відносну частку ринку у порівнянні з найбільшим конкурентом – компанією «Фітофарм», мають

фіточаї – 1,90 та рослинні збори – 1,39. У структурі асортиментних груп найбільшу частку займають рослинні збори – 73%. За даними показниками побудуємо матрицю БКГ. (рис. 2.2)

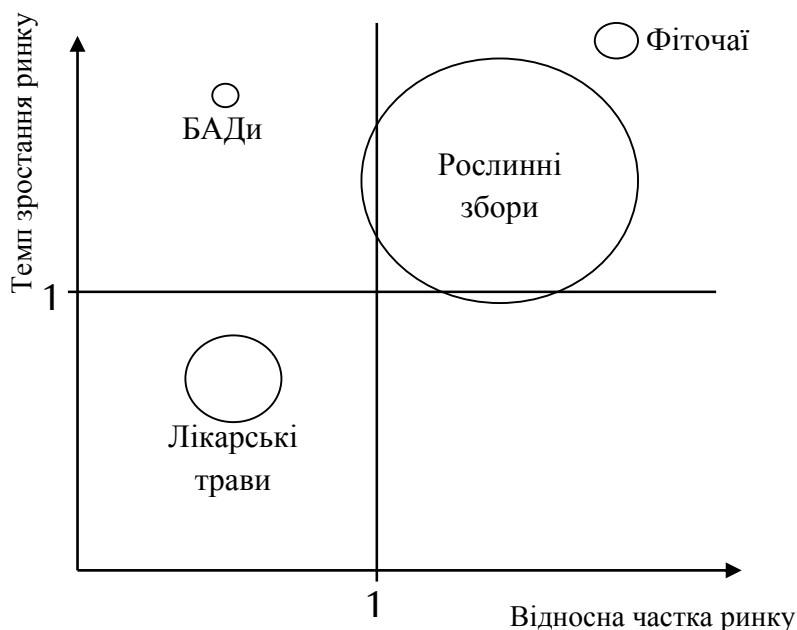


Рис 2.2 БКГ-аналіз

Джерело: розроблено автором

Отже, асортиментна група лікарських трав потрапила в квадрат матриці БКГ під назвою «собаки». Це означає, що обсяг реалізації та частка ринку цього товару зменшується. Проаналізувавши попит на даний вид продукції, ми виявили, що більшість споживачів віддають перевагу більш дієвим способам лікування, аніж лікарськими травами. Саме тому, ми пропонуємо керівництву ПрАТ «Ліктрави» детальніше проаналізувати продукцію даної асортиментної групи з метою скорочення найменш популярних видів.

Рослинні збори потрапили в квадрат під назвою «зірки». Саме на цю асортиментну групу ПрАТ «Ліктрави» використовує найбільше маркетингових зусиль. В майбутньому я б рекомендувала продовжувати рекламувати саме даний вид продукції, тому що темпи зростання будуть поступово зменшуватись через низьку лояльність споживачів до лікарських засобів рослинного походження.

Фіточаї знаходяться в квадраті «зірки» - темп зростання та відносна

частка ринку зростають. Даний вид продукції є відносно новим та користується попитом у споживачів. Доцільним є використання стратегії втримування та широке розповсюдження даного виду продукції.

БАДи знаходяться в квадраті матриці БКГ під назвою «знаки питання». Обсяги реалізації цієї асортиментної групи зростають, проте відносна частка ринку залишається досить низькою. Для даної групи товарів ми рекомендуємо використовувати ознайомлюючу рекламу, тому що товар є новим.

Для дослідження сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінки можливостей ми провели SWOT-аналіз ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПрАТ «Ліктрави»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
• Висока якість продукції • Відсутність шкідливих речовин у продукції • Сучасне обладнання • Високий рівень кваліфікації керівного персоналу • Наявність широкої збутової мережі • Активна маркетингова діяльність • Широкий товарний асортимент • Велика частка ринку • Наявність європейських стандартів якості	• Висока конкуренція • Конкуренція з міжнародними компаніями на українському ринку • Відсутність міжнародних стандартів якості • Складність реалізації інновацій • Відсутність чітко сформульованої місії підприємства
Можливості:	Загрози:
• Можливість використання досвіду міжнародних компаній • Велика місткість ринку • Покращення дієвості лікарських засобів рослинного походження • Завоювання лояльності покупців до лікарських засобів рослинного походження	• Низька лояльність споживачів до лікарських засобів рослинного походження • Низький попит на продукцію вітчизняних виробників • Обмежена ємність ринку

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «Ліктрави» має цілий ряд сильних сторін, головними з яких є висока якість продукції, активна маркетингова діяльність, велика частка ринку. Проте, на противагу цьому, серед проаналізованих слабких сторін

простежується спільна коренева проблема – висока конкуренція як з вітчизняними, так і з міжнародними компаніями та постійне зниження лояльності та попиту до лікарських засобів рослинного походження. На основі SWOT-аналізу можна визначити стратегії, які ми рекомендуємо використати для подальшого розвитку ПрАТ «Ліктрави»:

- використовуючи високу якість продукції, рекламу та інші маркетингові засоби, наявність міжнародних стандартів є можливість розширення ринків збуту та обсягів продажу;
- використовуючи можливість вивчення та реалізації на ПрАТ «Ліктрави» досвіду міжнародних компаній компанія може значно покращити дієвість лікарських засобів рослинного походження, внаслідок чого зросте попит та лояльність пробивачів до даного виду фармацевтичних препаратів;
- зважаючи на те, що на ПрАТ «Ліктрави» досі немає чітко сформованої місії, вище керівництво компанії повинно розробити «місію-гасло», яка буде наголошувати на високу якість продукції та використати її в рекламних роликах компанії для залучення нових споживачів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави»

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів.

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є такі:

- дослідження рентабельності й фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;

- об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;
- оцінювання становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Основні економічні показники ПрАТ «Ліктрави» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства 2019–2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	199858	220028	248074	+48216	+24,1
2. Валовий прибуток, тис. грн.	101189	120673	142801	+41612	+41,1
3. Операційний прибуток, тис. грн.	24919	28137	22817	-2102	-8,4
4. Чистий прибуток, тис. грн.	16633	24280	18234	+1601	+9,6
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	245	241	236	-9	-3,7
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	93562,5	96673,5	101337	+7774,5	+8,3
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	78791	84291,5	79706	+915	+1,2
• оборотних активів, тис. грн.	113674,5	135353	143682	+30007,5	+26,4
7. Фондовіддача	2,54	2,61	3,11	+0,57	+22,4
8. Фондомісткість	0,39	0,38	0,32	-0,07	-17,9
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	321,6	349,8	337,7	+16,1	+5,0
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,76	1,63	1,73	-0,03	-1,7
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	815,7	913,0	1051,2	+235,5	+28,9
12. Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	137,0	166,3	191,7	+54,7	+39,9
13. Рентабельність господарської діяльності, %	7,82	9,78	6,77	-1,05	x
14. Рентабельність активів підприємства, %	8,02	10,46	7,44	-0,58	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	10,70	13,80	9,25	-1,45	x

Джерело: розроблено автором

Отже, за даними таблиці спостерігається позитивна тенденція зміни показників прибутковості на ПрАТ "Ліктрави". Чистий дохід у 2020 році

склав 248074 тис. грн., що на 24,1% більше ніж у 2018 році. Це свідчить про зростання ринків реалізації продукції та обсягу продажу. Також позитивна динаміка прослідковується у таких показників як валовий та чистий прибуток. Валовий прибуток у 2020 році склав 142801 тис. грн. і в порівнянні з 2018 роком зріс на 41,1%. Проте операційний прибуток у 2020 р. зменшився у порівнянні з 2018 роком на 8,4%. Що свідчить про значне зростання операційних витрат та необхідність їх подальшого скорочення для збільшення прибутковості підприємства в цілому.

Чисельність працівників зменшується навіть зі зростанням потужностей підприємства. У 2020 порівняно з 2018 роком чисельність зменшилася на 9 осіб. Це може свідчити про збільшення рівня автоматизації виробництва, що є позитивним для ПрАТ «Ліктрави».

Середньорічна вартість необоротних активів у 2020 році становила 101337 тис. грн і у порівнянні з 2018 роком зросла на 8,3%. Вартість основних засобів дорівнює 79706 тис. грн і зменшилась у порівнянні з 2019 роком. Це може свідчити про низький рівень оновлення основних засобів у 2020 році. Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 30007 тис. грн та становила у 2020 році 143682 тис. грн. Зростання даного показника може свідчити про зростання цін на сировину від постачальників.

Фондовіддача у 2020 році склала 3,11 грн. прибутку на 1 грн. витрат на основні засоби. За два останні роки цей показник збільшився на 22,4%, а фондомісткість зменшилась на 17,9%, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів та більш повного завантаження їх потужності. Показник фондоозброєності у 2020 році дорівнював 337,7 тис. грн і зріс на 5% в порівнянні з 2018 роком. Така тенденція до зростання свідчить про високий рівень оснащення матеріально-технічною базою кожного працівника ПрАТ "Ліктрави" та про сучасність використовуваного на підприємстві обладнання. Коефіцієнт оборотності оборотних активів з 2018 по 2020 роки зменшився на 0,03 пункти та зараз дорівнює 1,73 пункти. Таке зменшення свідчить про підвищення ціни на сировину та інші необхідні

для виробництва ресурси. Продуктивність праці на ПрАТ "Ліктрави" щороку зростає, наприклад у 2018 році вона дорівнювала 815,7 тис. грн на 1 працівника за рік, а у 2020 році вже 1051,2 тис. грн на рік. Це сигналізує про ефективність менеджменту персоналу на підприємстві та високий рівень задоволеності працівників.

Щодо показників рентабельності на підприємстві, то вони мають тенденцію до зниження у 2020 році порівняно з 2018 роком. Наприклад, рентабельність господарських активів знизилась на 1,05% , а рентабельність активів на 0,58%. Проте якщо порівнювати показники з 2019 роком, то видно, що вони різко зменшилися. Що свідчить про зменшення прибутковості, яке може бути пов'язаним з пандемією COVID-19 в Україні.

Детальніше джерела доходів та витрати ПрАТ «Ліктрави» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів ПрАТ «Ліктрави»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	199858	220028	248074	+48216	+24,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	98669	99355	105273	+6604	+6,7
Валовий: прибуток (збиток)	101189	120673	142801	+41612	+41,1
Інші операційні доходи	31696	52756	43821	+12125	+38,3
Адміністративні витрати	22064	29104	30800	+8736	+39,6
Витрати на збут	62976	79916	101901	+38925	+61,8
Інші операційні витрати	22926	39272	31104	+8178	+35,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	24919	28137	22817	-2102	-8,4
Фінансові витрати	2213	1040	101	-2112	-95,4
Інші витрати	3672	2414	131	-3541	-96,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	20284	29638	23095	+2811	+13,9
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	16633	24280	18234	+1601	+9,6

Джерело: розроблено автором

Отже, у 2018 році чистий дохід від реалізації продукції дорівнював 199858 тис. грн. та збільшився до 2020 року на 48216 тис. грн. або 24,1%. Валовий прибуток ПрАТ «Ліктрави» також збільшився у 2020 році в порівнянні з 2018 на 41,1%. Зростання даних показників свідчить про збільшення обсягів виробництва та реалізації та розвиток підприємства. Собівартість реалізованої продукції у 2020 році склала 105273 тис. грн. та порівняно з 2018 роком зросла на 6,7%. Темпи зростання чистого доходу значно перевищують темпи зростання собівартості продукції, що є позитивною динамікою для ПрАТ «Ліктрави» за умови, якщо економія на якості сировини відсутня. Інші операційні доходи у 2020 році зросли на 12125 тис. грн. або 38,3%. Адміністративні витрати у 2020 році дорівнювали 30800 тис. грн. та зросли на 39,6% порівняно з 2018 роком. Головним чином це відбулося через зростання витрат на оплату праці керівного персоналу, що є методом стимулювання збільшення їх продуктивності праці. У 2020 році значно зросли витрати на збут – на 38925 тис. грн. або 61,8%. Це відбулося через активізацію маркетингових зусиль ПрАТ «Ліктрави»: випущено нові упаковки, рекламні ролики на загальнонаціональному телебаченні. Проте, темп зростання доходів значно менший, ніж темп зростання витрат на збут, що свідчить про неефективність формування рекламного бюджету. В подальшому, ми б рекомендували використовувати рекламу, яка б наголошувала на дієвості продукції ПрАТ «Ліктрави» в боротьбі з різними хворобами, а також ввести знижки на продукцію для пенсіонерів. Фінансові витрати та інші витрати значно зменшились у 2020 році порівняно з 2018 – на 95,4% та 96,4% відповідно. Це свідчить про правильно проведену керівництвом оптимізацію даних витрат. Чистий прибуток у 2020 році склав 18234 тис. грн., що на 1601 тис. грн. більше, ніж у 2018 році. Це свідчить про успішне функціонування підприємства.

Для дослідження рівня платоспроможності ПрАТ «Ліктрави» ми склали баланс ліквідності. (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Баланс ліквідності ПрАТ «Ліктрави»

Група активу/пасиву	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Платіжний надлишок (нестача)
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	На початок періоду
A1	6286	2,8	14691	6,2	11319	4,5	-16616
A2	81413	36,0	81503	34,3	92065	36,5	+59149
A3	42852	18,9	43961	18,5	43825	17,4	+25502
A4	95858	42,3	97584	41,0	105185	41,6	-68035
Разом	226409	100,0	237739	100,0	252394	100,0	X
П1	22902	10,1	3204	1,3	409	0,2	+10910
П2	22264	9,8	33424	14,1	34356	13,6	+57709
П3	17350	7,7	13073	5,5	11331	4,5	+32494
П4	163893	72,4	188038	79,1	206298	81,7	-10113
Разом	226409	100,0	237739	100,0	252394	100,0	X

Джерело: розроблено автором

Отже, у 2018 році група абсолютно ліквідних активів дорівнювала 6286 тис. грн та була менша, ніж сума найбільш термінових боргів на 16616 тис. грн. Сума швидколіквідних активів A2 дорівнювала 81413 тис. грн, а відносно термінових боргів П2 – 22264 тис. грн, що на 59149 тис. грн менше від групи A2. Сума групи A3 – активи із середнім рівнем ліквідності у 2018 році дорівнювала 42852 тис. грн, сума групи П3 – середньотермінові борги складала 17350 тис. грн. Платіжний надлишок даних груп дорівнює 25502 тис. грн. Сума групи активу A4 у 2018 році становила 95858 тис. грн. Сума групи пасиву П4 – довготермінові борги та безстрокові пасиви дорівнювала 163893 тис. грн. Таким чином по групах A4 та П4 утворилась платіжна нестача 68035 тис. грн. У 2018 році згідно балансу ліквідності виконуються нерівності: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$, що свідчить що баланс ПрАТ «Ліктрави» був неліквідним через платіжну нестачу абсолютно ліквідних активів для погашення термінової заборгованості.

У 2020 році група абсолютно ліквідних активів A1 дорівнювала 11319 тис. грн. Сума найбільш термінових боргів – П1 становила 409 тис. грн, що на 10910 тис. грн менше суми відповідної групи активів. Сума

швидколіквідних активів А2 дорівнювала 92065 тис. грн, а відносно термінових боргів П2 – 34356 тис. грн, що на 57709 тис. грн менше від групи А2. Сума групи А3 – активи із середнім рівнем ліквідності у 2020 році дорівнювала 43825 тис. грн, сума групи П3 – середньотермінові борги складала 11331 тис. грн. Платіжний надлишок даних груп дорівнює 32494 тис. грн. Сума групи активу А4 у 2020 році становила 105185 тис. грн. Сума групи пасиву П4 – довготермінові борги та безстрокові пасиви дорівнювала 206298 тис. грн. Таким чином по групах А4 та П4 утворилась платіжна нестача 101113 тис. грн. У 2020 році згідно балансу ліквідності виконуються нерівності: $A1 > P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$, що свідчить що баланс ПрАТ «Ліктрави» є абсолютно ліквідним. Коефіцієнти ліквідності підприємства за останні три роки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ліквідності ПрАТ «Ліктрави»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2020р. до 2018р., +/-
		2018	2019	2020	
1	Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,09	2,82	3,19	+1,10
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,11	1,64	1,87	+0,76
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,30	0,25	+0,15
4	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,58	0,59	0,58	0,00

Джерело: розроблено автором

Отже, загальний коефіцієнт покриття ПрАТ «Ліктрави» у 2020 році складає 3,19. Це свідчить про високу ліквідність балансу підприємства та його спроможність вчасно ліквідувати борги. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшився на 0,76 і дорівнював 1,87. Таке значення коефіцієнта швидкої ліквідності говорить про високий рівень спроможності ПрАТ «Ліктрави» погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році становить 0,25. Даний коефіцієнт показує частку

короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. На ПрАТ «Ліктрави» коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює оптимальному значенню. Частка оборотних активів в загальній сумі активів у 2020 році становить 0,58 та порівняно з 2018 роком не змінилась.

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Ліктрави» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка фінансового стану підприємства

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
		2018	2019	2020	
1	Коефіцієнт автономії	0,72	0,79	0,82	+0,10
2	Маневреність робочого капіталу	0,99	0,81	0,71	-0,28
3	Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,21	0,18	-0,10
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,42	0,48	0,49	-0,07
5	Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,62	3,78	4,47	+1,85
6	Коефіцієнт фінансової стабільності	2,62	3,78	4,47	+1,85
7	Фінансовий левередж	0,38	0,26	0,22	-0,16

Джерело: розроблено автором

Отже, коефіцієнт автономії у 2020 році дорівнює 0,82. Він показує, що ПрАТ «Ліктрави» фінансово незалежне від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Маневреність робочого капіталу у 2020 році порівняно з 2018 зменшилась на 0,28 і дорівнює 0,71 – що свідчить про зменшення частки запасів у загальній сумі активів. Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 році дорівнює 0,18, що показує низький рівень залучених коштів в активах підприємства та є позитивним для підприємства. У 2020 році коефіцієнт маневреності власного капіталу дорівнює 0,49, що є нормативним значенням. Це свідчить про достатній рівень мобільності (гнучкості) використання власних коштів ПрАТ «Ліктрави». Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань у 2020 році, порівняно з 2018 збільшилося на

1,85 та становить 4,47. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2020 році дорівнює 4,47, що вказує на те, що ПрАТ «Ліктрави» має досить високий рівень фінансової стійкості і незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Фінансовий леверидж у 2020 році порівняно з 2018 зменшився на 0,16. Зменшення даного показника свідчить про зниження фінансового ризику та можливості втрати платоспроможності.

Для оцінки ефективності використання активів на ПрАТ «Ліктрави» ми проаналізували коефіцієнти їх оборотності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники оцінки ділової активності підприємства

№	Показники	Роки			Відхилення 2020р. від 2018р.	
		2018	2019	2020	+, -	%
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,96	0,95	1,01	+0,05	+5,2
2	Тривалість обороту активів (дні)	380	384	361	-19	-5,0
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,76	1,63	1,73	-0,03	-1,7
4	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	207	224	211	+4	+1,9
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,29	1,25	1,26	-0,03	-2,3
6	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	283	292	290	+7	+2,5
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,26	4,07	4,33	+0,07	+1,6
8	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	86	90	84	-2	-2,3
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,67	3,92	5,18	+0,51	+10,9
10	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	78	93	71	-1	-9,0

Джерело: розроблено автором

Отже, у 2020 році коефіцієнт оборотності активів склав 1,01, що на 5,2% перевищує його значення у 2018 році. Збільшення даного показника є позитивною динамікою та свідчить про ефективне використання ресурсів компанією. У 2020 році один оборот активи підприємства роблять за 361 день. Значення даного показника порівняно з 2018 роком зменшилось на 19 днів, а отже активи рухаються швидше. У 2020 році коефіцієнт оборотності

оборотних активів зменшився порівняно з 2018 роком на 1,7% та дорівнював 1,73. Зменшення даного показника є негативною тенденцією, тому ПрАТ «Ліктрави» потрібно зменшити рівень запасів готової продукції та товарів на підприємстві. Тривалість обороту оборотних активів у 2020 році дорівнює 211 днів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2020 році дорівнював 1,26 та впродовж останніх трьох років зменшився на 2,3%. Позитивною динамікою є збільшення даного показника, саме тому ПрАТ «Ліктрави» слід працювати в напрямку збільшення обсягів збуту. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2020 році дорівнював 4,33 та збільшився порівняно з 2018 роком на 1,6%. Таке значення коефіцієнта є досить низьким, що свідчить про високий рівень дебіторської заборгованості. В такому випадку керівництву компанії потрібно активізувати роботу з повернення коштів компанії, проте збільшення даного показника є позитивною зміною для ПрАТ «Ліктрави». Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості дорівнював у 2020 році 5,18 пунктів. За останні три роки показник має тенденцію до збільшення – на 10,9%. Отже, період погашення боргів перед постачальниками та підрядниками зменшується, що позитивно впливає на імідж підприємства.

2.3. Оцінка системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави»

На сьогоднішній день компанія «Ліктрави» є однією з компаній-лідерів українського ринку фітопрепаратів. Споживачі продукції підприємства віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти.

Компанія «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Сучасна

лабораторія підприємства дозволяє проводити випробування за різними показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів.

Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті, миш'яку.

Таким чином, сьогодні в компанії «Ліктрави» функціонує система якості, яка забезпечує виробництво продукції, що відповідає всім вимогам належної виробничої практики (GMP), що пред'являються до лікарських засобів рослинного походження. Належна виробнича практика (GMP) - сукупність правил з організації виробництва і контролю якості, яка є елементом системи забезпечення якості, що забезпечує стабільне виробництво лікарських засобів відповідно до вимог технічно-нормативної документації та проведення контролю якості згідно з методами контролю якості.

Якість продукції та її відповідність стандартам засвідчила й Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками в Житомирській області, що ознайомила з робочими процесами ПрАТ «Ліктрави» влітку 2017 року.

Проте у 2020 році незалежною експертною комісією фармацевтичної продукції було виявлено недостатній вміст ефірних олій в продукції ПрАТ «Ліктрави». Зменшення вмісту даних речовин в готовій продукції значно зменшує її фармакологічні властивості. Вміст лікувальних речовин в деяких видах продукції компанії наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вміст ефірних олій в продукції ПрАТ «Ліктрави»

Найменування продукції	Вміст ефірних олій		Відхилення від норми	
	Нормативне значення, %	Значення в ПрАТ «Ліктрави», %	+/-	%
1	2	3	4	5
Меліси листя	0,375	0,215	-0,16	-42,7
Коріандру плоди	1,000	0,810	-0,19	-19,0

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
М'яти перцевої листя	3,500	3,300	-0,20	-5,7
Шавлії листя	2,800	2,655	-0,145	-5,2
Кмину плоди	6,570	6,600	+0,03	+0,5
Евкалипту листя	3,000	2,450	-0,55	-18,3
Ялиці пагони	3,000	3,100	+0,10	+3,3
Валеріани кореневища	2,800	2,575	-0,225	-8,0
Ромашка лікарська	1,500	1,600	+0,10	+6,7

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно з таблиці, більшість найменувань лікарських трав виробництва ПрАТ «Ліктрави» містять у собі недостатню кількість ефірних олій, які є основними лікувальними речовинами в рослинній сировині. Такі показники свідчать про недостатній рівень контролю вхідної сировини на вміст лікувальних речовин, а також низький рівень якості за куповуваної сировини. Це є досить суттєвим недоліком системи якості ПрАТ «Ліктрави», так як через низький вміст ефірних олій в готовій продукції лікувальні властивості значно зменшуються, що призводить до зменшення попиту.

Основними конкурентами ПрАТ «Ліктрави» на ринку фармпрепаратів рослинного походження є закордонні компанії. Проте ПрАТ «Ліктрави» не може забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності власної продукції, так як якість продукції не підтверджено міжнародними стандартами якості. Міжнародний стандарт встановлює вимоги до виробництва і контролю якості лікарських засобів задля забезпечення якості на всіх етапах виробництва – від моменту надходження на підприємство вхідної сировини і пакувальних матеріалів до відвантаження готової продукції на склад.

Ще однією проблемою ПрАТ «Ліктрави» у сфері якості продукції є низька ефективність фармакологічних властивостей продукції, порівняно з продукцією закордонних конкурентів. Прикладом є міжнародна компанія «Біонорика», яка користується досить великим попитом в Україні. Технології виробництва лікарських препаратів рослинного походження даної компанії

дозволяють значно підвищити ефективність лікування їх продукцією. ПрАТ «Ліктрави» не використовує даних технологій, а отже і виробляє менш якісну продукцію, яка не є конкурентною порівняно з закордонними аналогами.

Для повного аналізу системи якості продукції проведено оцінку результативності основного бізнес процесу ПрАТ «Ліктрави» - виробництва продукції. Даний бізнес процес характеризують два основних показника – обсяг виробництва та собівартість, для яких було встановлено планові значення. Необхідно оцінити результативність досягнення цілей даного бізнес процесу за наступними формулами:

$$P_{\text{цілі1}} = (\text{Обсяг виробн. факт} / \text{Обсяг виробн. план}) * 100\% \quad (2.1)$$

$$P_{\text{цілі1}} = (248074 \text{ тис. грн} / 220028 \text{ тис. грн}) * 100\% = 112,75\%$$

$$P_{\text{цілі2}} = (\text{Собівартість факт} / \text{Собівартість план}) * 100\% \quad (2.2)$$

$$P_{\text{цілі2}} = (105273 \text{ тис. грн} / 99355 \text{ тис. грн}) * 100\% = 105,96\%$$

Отже, у 2020 році фактичний обсяг виробництва на 12,75% перевищував запланований рівень даного показника. Собівартість у 2020 році перевищила планове значення на 5,96%. Це свідчить про розвиток підприємства, більше завантаження потужностей компанії та оптимізацію виробничих витрат.

Наступним етапом є розрахунок результативності процесу виробництва в цілому. Для розрахунку даного показника використовується коефіцієнт вагомості кожної з цілей бізнес-процесу. Показник було визначено експертним методом та для першої цілі – збільшення обсягу виробництва, він дорівнює 0,55, для другої цілі – зростання собівартості – 0,45. Результативність процесу виробництва дорівнює:

$$P_{\text{БП}} = (P_{\text{цілі1}} * K_{\text{цілі1}}) + (P_{\text{цілі2}} * K_{\text{цілі2}}) \quad (2.3)$$

$$P_{\text{БП}} = (112,75\% * 0,55) + (105,96\% * 0,45) = 109,69\%$$

Результативність процесу виробництва на ПрАТ «Ліктрави» дорівнює 109,69%, що говорить про успішне його виконання. Отже, розглянутий бізнес-процес та система управління якістю результативні. Для досягнення

поставлених цілей та подальшого розвитку потрібні запобіжні та коригувальні дії.

Проаналізувавши проблеми ПрАТ «Ліктрави» ми розробили дерево проблем, на які повинно звернути увагу керівництво компанії. (рис. 2.3)

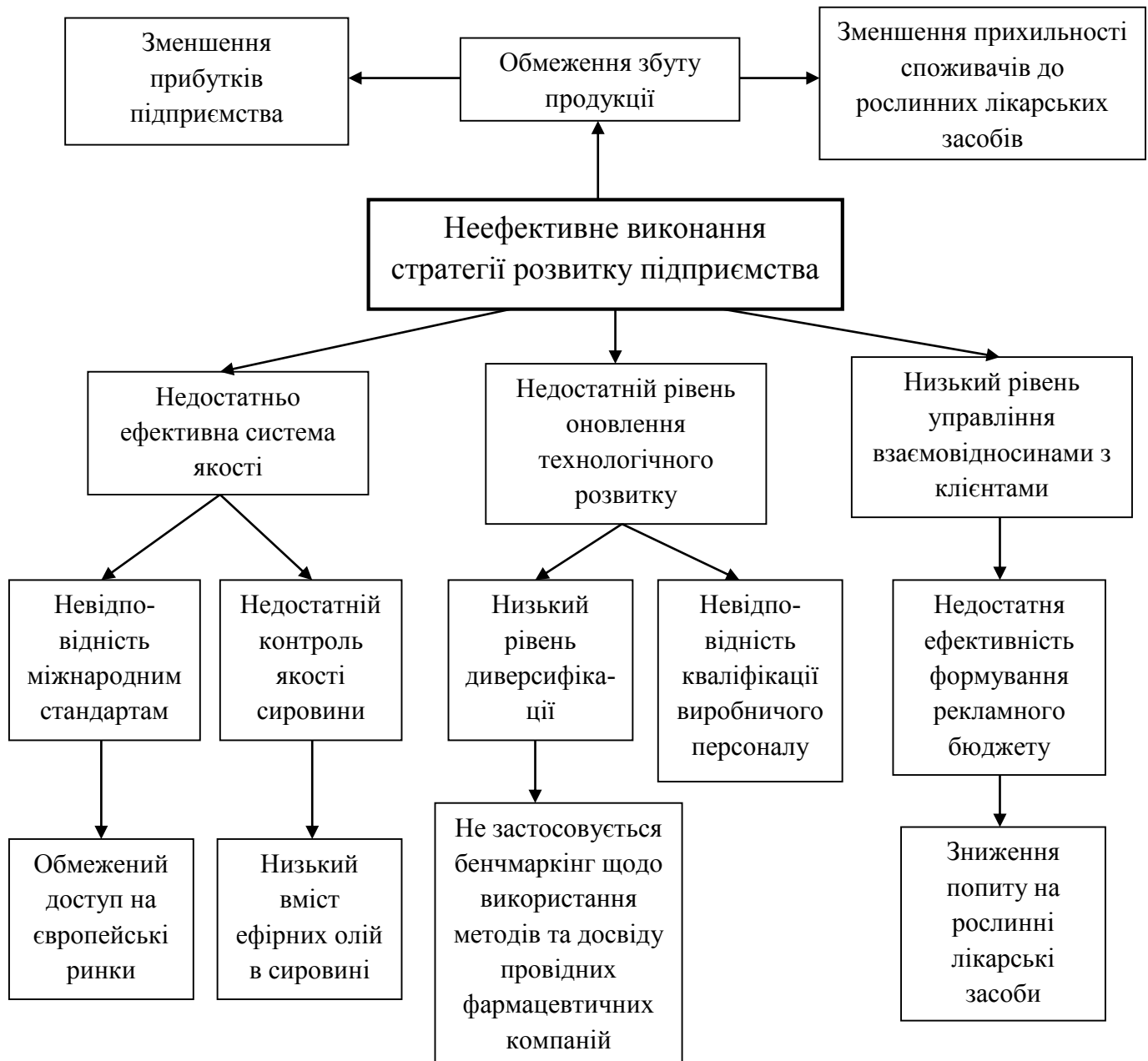


Рис. 2.3. Дерево проблем ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: розроблено автором

Отже, основними проблемами системи якості продукції ПрАТ «Ліктрави» є невідповідність продукції міжнародним стандартам, наслідком чого є зниження конкурентоспроможності і обмежений доступ на

європейські ринки; недостатній контроль якості вхідної сировини, а внаслідок чого недостатній вміст ефірних олій в готовій продукції; недостатній рівень оновлення технологій і неможливість конкурувати з провідними виробниками рослинних фармацевтичних препаратів.

Наступною проблемою управління підприємства в цілому є недостатня ефективність формування рекламного бюджету і внаслідок зниження попиту на продукцію компанії.

2.4. Напрями підвищення ефективності системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави»

Виходячи з проблем, виявлених в ході аналізу системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави» ми можемо запропонувати ряд заходів для покращення її роботи. Основні цілі та рекомендовані заходи наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Заходи по вдосконаленню системи якості продукції

Удосконалити систему якості продукції до 2023р.	
До липня 2021 року удосконалити систему контролю якості продукції	
1) Удосконалити систему перевірок сировини:	• Придбати обладнання, необхідне для перевірки вмісту ефірних олій в сировині • Провести заходи по підвищенню кваліфікації персоналу лабораторії щодо використання нового обладнання • Збільшити частоту непередбачуваних перевірок сировини на вміст в ній лікувальних речовин • Перевіряти вміст ефірних олій в сировині кожної партії
2) Змінити постачальників сировини:	• Здійснити ряд перевірок сировини усіх постачальників ПрАТ «Ліктрави» • Знайти нових постачальників сировини з більшим вмістом ефірних олій в ній • Підписати договори про поставки
Результат: Покращення якості продукції ПрАТ «Ліктрави» → Збільшення рівня лояльності споживачів	
До 2023 року оновити технологію виробництва фітопрепаратів	
1) Застосувати методи компанії «Біонорика»	• Застосувати метод фітонірингу • Застосувати метод екстракції • Оновити лінії виробництва відповідно до даних методів

Продовження таблиці 2.15

• Підвищити кваліфікацію виробничого персоналу відповідно до оновленої технології; • Оновити асортимент продукції
Результат: Зростання конкурентоспроможності та попиту на продукцію
До 2022 року продукція ПрАТ «Ліктрави» відповідає міжнародним стандартам якості
1) Підготуватися до інспекції: • Провести власну перевірку продукції щодо відповідності міжнародним стандартам • Вилучити знайдені недоліки продукції • Подати заявку для інспектування 2) Провести інспектування
Результат: Відкрито доступ на міжнародні ринки → Збільшено обсяги реалізації та прибуток

Джерело: розроблено автором

Отже, виходячи з запропонованого дерева цілей, ми рекомендуємо ПрАТ «Ліктрави» удосконалити систему якості продукції до 2023 року. А саме провести ряд заходів по вдосконаленню роботи всієї системи якості для зростання прибутків та подальшого успішного функціонування підприємства. Ми виділили три основні цілі, які можуть значно покращити систему якості підприємства: удосконалити систему контролю якості продукції, оновити технології виробництва та отримати сертифікат підтвердження якості міжнародного зразка.

Відповідно до виявлених проблем з недостатнім вмістом ефірних олій в готовій продукції, в результаті чого різко знижується лікувальні властивості виготовлених товарів, ми рекомендуємо удосконалити контроль якості сировини, а саме систему перевірок вхідної сировини та провести заходи щодо перевірки та зміни існуючих постачальників ПрАТ «Ліктрави». Дані заходи потребують придбання обладнання для здійснення таких перевірок, підвищення кваліфікації персоналу щодо оновлення обладнання та збільшення кількості перевірок вхідної сировини. Зміна постачальників призведе до збільшення витрат на сировину та матеріали. Розрахуємо витрати на дані заходи та доцільність їх використання на ПрАТ «Ліктрави». Розрахунки наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Витрати та доходи на удосконалення системи контролю якості
сировини

Заходи	Розрахунок вартості	Доходи від заходу
Придбання обладнання	$2 \cdot 20000 \text{ грн} = 40000 \text{ грн}$	$(105273 + 2165,46) \cdot 0,005 = 537,19 \text{ тис. грн}$
Підвищення кваліфікації кадрів (курси)	$5 \cdot 4000 = 20000 \text{ грн}$	
Додаткові витрати на дорожчу сировину (зростання собівартості на 2%)	$\text{Собівартість} \cdot 0,02$ $105273 \text{ тис. грн} \cdot 0,02 = 2105,46 \text{ тис. грн}$	$\text{Чистий дохід} \cdot 0,03$ $248074 \text{ тис. грн} \cdot 0,03 = 7442,22 \text{ тис. грн}$
Всього	2165,46 тис. грн	7979,41 тис. грн

Джерело: розроблено автором

Отже, загальні витрати на запропонований захід складуть 2165,46 тис. грн. Згідно з приблизною оцінкою експертів, як результат впровадження даного заходу відбудеться зниження рівня браку на підприємстві на 14% за рахунок зменшення відсотку продукції, виготовленої з сировини неналежної якості, а внаслідок і зниження собівартості на 0,5%. Зростання якості готової продукції в цілому призведе до зростання конкурентоспроможності та лояльності покупців, внаслідок чого попит та обсяг реалізації збільшиться на 3%. Таким чином доходи від запропонованого заходу складуть 7979,41 тис. грн..

Ще одним заходом по збільшенню конкурентоспроможності та частки ринку є оновлення технології фітовиробництва. Виходячи зі зниження попиту на лікарські засоби, що складаються з подрібнених лікарських рослин та зростання попиту на лікарські засоби, виготовлені шляхом добування з рослин лікувальних речовин та екстрактів, ми пропонуємо ПрАТ «Ліктрави» використати досвід компанії-лідера з виробництва подібної продукції – «Біонорика». А саме, використати методи фітонірингу та екстракції. Фітоніринг – це процес дослідження активних речовин лікувальних рослин, проведення їх клінічних досліджень. Екстракція – це процес виокремлення ефірних олій з подрібненої рослинної лікарської сировини. Дані заходи

потребують оновлення виробничих ліній ПрАТ «Ліктрави», а саме встановлення на заключному етапі виробництва (після подрібнення рослин) обладнання для екстракції та для виготовлення драже. Розрахунок окупності оновлення технології фітовиробництва наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок окупності оновлення технологій ПрАТ «Ліктрави»

Заходи	Вартість оновлення	Доходи від заходу
Нове обладнання	8500 тис. грн	Чистий дохід*0,05 248074*0.05=12403,7 тис. грн
Підвищення кваліфікації кадрів (2-3 людини/зміна)	90 тис. грн	
Додаткові витрати на електроенергію (86кВт/год)	86кВт * 1,915грн * *24год*365 днів= =1442,68 тис. грн	
Маркетингові заходи	1200 тис. грн	
Всього	11242,68 тис. грн	12403,7 тис. грн

Джерело: розроблено автором

Реалізація даного заходу включає в себе витрати на обладнання та його установку, підвищення кваліфікації виробничого персоналу, необхідного для контролю роботи обладнання, витрати на електроенергію, яку споживає оновлене обладнання та витрати на маркетингові заходи (упаковка нової продукції, просування лікарських засобів). Всього вартість оновлення технологій ПрАТ «Ліктрави» становить 11242,68 тис. грн. Даний захід дозволить ПрАТ «Ліктрави» конкурувати зі світовими компаніями виготовлення фітопрепаратів та вийти на старі ринки з новою більш модернізованою та ефективною продукцією. Згідно з приблизною оцінкою фахівців, як результат впровадження даного заходу відбудеться зростання обсягів реалізації на 5% за перший рік з подальшим зростанням обсягів по мірі знайомства споживачів з продукцією. За перший рік доходи від заходу будуть становити 12403,7 тис. грн. Запровадження даного заходу призведе до збільшення конкурентоспроможності та позитивного іміджу, компанія зможе конкурувати з закордонними виробниками лікарських засобів.

Наступним заходом щодо покращення системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави» є отримання сертифікату підтвердження якості

міжнародного зразка. Проведення даного заходу включає наступні етапи: підготовка до інспекції, а саме проведення власної внутрішньої перевірки якості продукції, удосконалення СУЯ; та проведення незалежного інспектування і отримання міжнародного сертифікату відповідності вимогам ISO серії 9000. Алгоритм удосконалення системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів наведено на рис. 2.4.

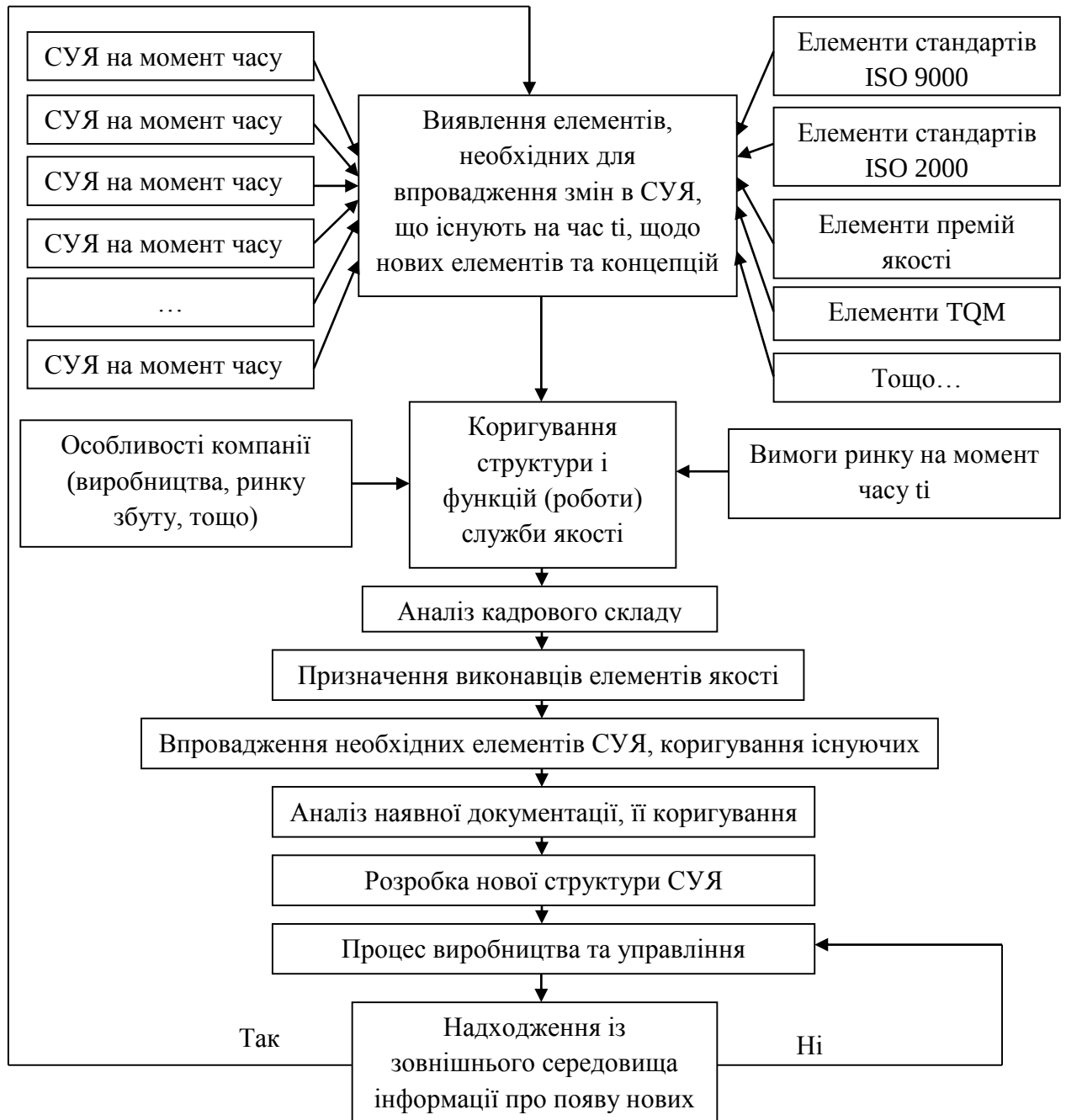


Рис. 2.4. Алгоритм удосконалення СУЯ відповідно до вимог міжнародних стандартів та новітніх концепцій якості

Джерело: розроблено автором

Отже, у разі виявлення невідповідностей з міжнародним стандартом ISO серії 9000 у ході проведення внутрішнього аудиту системи управління якістю ПрАТ «Ліктрави», керівництву необхідно провести ряд заходів по їх усуненню. А саме, враховуючи особливості підприємства та вимоги ринку, провести коригування роботи, функцій чи структури служби якості. Після чого подати заявку на незалежне інспектування відповідності міжнародним стандартом ISO серії 9000, пройти його, одержати сертифікат.

Реалізація даного заходу дозволить ПрАТ «Ліктрави» значно підвищити власний імідж на українському ринку за рахунок наголошення на найвищій якості продукції. Також отримання даного сертифікату відкриє компанії доступ на міжнародні ринки, де за рахунок дешевих цін та високої якості вона зможе конкурувати з іноземними компаніями. Внаслідок цього ПрАТ «Ліктрави» значно збільшить обсяги виробництва та реалізації продукції та прибутки.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Ліктрави» є одним з лідерів українського ринку фітопрепаратів. Споживачі підприємства віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті.

Метою діяльності підприємства є виробництво і збут лікарських засобів рослинного походження, трав'яних зборів, фіточаїв, харчових добавок заготівля лікарської рослинної сировини, комерційні та інші види діяльності.

Компанія «Ліктрави» веде досить успішну діяльність і два роки поспіль займала двадцяте місце в рейтингу українських виробників фармацевтичної продукції за обсягом продажів.

На підприємстві використовують лінійно-функціональну структуру управління. Головним керівником компанії є директор заводу, в підпорядкуванні якого знаходяться два лінійних керівника - заступник з комерційних питань та головний інженер, та три функціональних керівника.

ПрАТ «Ліктрави» має цілий ряд сильних сторін, головними з яких є висока якість продукції, активна маркетингова діяльність, велика частка ринку. Проте, на противагу цьому, серед проаналізованих слабких сторін простежується спільна коренева проблема – висока конкуренція як з вітчизняними, так і з міжнародними компаніями та постійне зниження лояльності та попиту до лікарських засобів рослинного походження.

Чистий прибуток у 2020 році склав 18234 тис. грн., що на 1601 тис. грн. більше, ніж у 2018 році. Це свідчить про успішне функціонування підприємства. Щодо показників рентабельності на підприємстві, то вони мають тенденцію до зниження у 2020 році порівняно з 2018 роком. Наприклад, рентабельність господарських активів знизилась на 1,05% , а рентабельність активів на 0,58%. Проте якщо порівнювати показники з 2019 роком, то видно, що вони різко зменшилися. Що свідчить про зменшення прибутковості, яке може бути пов'язаним з пандемією COVID-19 в Україні.

Основними проблемами системи якості продукції ПрАТ «Ліктрави» є невідповідність продукції міжнародним стандартам, наслідком чого є зниження конкурентоспроможності і обмежений доступ на європейські ринки; недостатній контроль якості вхідної сировини, а внаслідок чого недостатній вміст ефірних олій в готовій продукції; недостатній рівень оновлення технологій і неможливість конкурувати з провідними виробниками рослинних фармацевтичних препаратів.

Наступною проблемою управління підприємства в цілому є недостатня ефективність формування рекламного бюджету і внаслідок зниження попиту на продукцію компанії.

Ми рекомендуємо ПрАТ «Ліктрави» удосконалити систему якості виділивши три основні цілі, які можуть значно покращити систему якості підприємства: удосконалити систему контролю якості продукції, оновити технології виробництва та отримати сертифікат підтвердження якості міжнародного зразка.

ВИСНОВКИ

Удосконалення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та вдосконалення системи управління якістю підприємства надало можливість зробити наступні висновки:

1. Якість продукції – це сукупність характеристик, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. У зв'язку з постійним зростанням вимог та потреб населення, удосконалення стандартів якості, розвитком науково-технічного процесу для власного розвитку та успішного функціонування підприємство повинно постійно покращувати рівень якості.

2. Система управління якістю (Quality Management Systems) — сукупність взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації щодо якості. Мета системи управління якістю полягає не в контролі кожної одиниці продукції / послуги, а у виключенні можливих помилок у роботі, через які може виникнути дефект або брак. Кожне підприємство, виходячи із власної специфіки та результатів функціонування може обрати будь-яку з моделей системи менеджменту якості. Основні та найбільш застосовувані з них: модель TQM (Total Quality Management), відповідність вимогами ISO 9001, відповідність рекомендаціями ISO 9004, модель «6 сигм», бережливе виробництво (Lean Management), метод бездефектного виробництва «поке-йока», бенчмаркінг, аутсорсинг, реінженіринг

3. Найбільш оптимальні методи для оцінки системи управління якістю: аудит, аналізування, самооцінювання. Безперечними перевагами аудиту є його формалізованість, систематизованість і незалежність. Проте цей підхід має певні недоліки. Ефективність і повнота аудиту значною мірою залежать від кваліфікації і досвіду аудиторів, які, як правило, звертають увагу тільки на аспекти, які можуть бути легко перевірені, тобто перевірка не охоплює повною мірою всю СУЯ. Аналізування ефективності

роботи системи управління якістю підприємства включає в себе аналіз витрат на СУЯ та оцінку результативності окремих бізнес-процесів.

4. Врегулювання якості регламентовано чотирма законами: ЗУ «Про безпечність та якість харчових продуктів»; ЗУ «Про внесення зміни до статті 26 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів»; ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини»; ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини».

5. ПрАТ «Ліктрави» є одним з лідерів українського ринку фітопрепаратів. Споживачі підприємства віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти. На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті. Метою діяльності підприємства є виробництво і збут лікарських засобів рослинного походження, трав'яних зборів, фіточаїв, харчових добавок заготівля лікарської рослинної сировини, комерційні та інші види діяльності. Компанія «Ліктрави» веде досить успішну діяльність і два роки поспіль займала двадцяте місце в рейтингу українських виробників фармацевтичної продукції за обсягом продажів.

6. Чистий прибуток ПрАТ «Ліктрави» у 2020 році склав 18234 тис. грн., що на 1601 тис. грн. більше, ніж у 2018 році. Це свідчить про успішне функціонування підприємства. Щодо показників рентабельності на підприємстві, то вони мають тенденцію до зниження у 2020 році порівняно з 2018 роком. Наприклад, рентабельність господарських активів знизилась на 1,05% , а рентабельність активів на 0,58%. Проте якщо порівнювати показники з 2019 роком, то видно, що вони різко зменшилися. Що свідчить про зменшення прибутковості, яке може бути пов'язаним з пандемією COVID-19 в Україні. Згідно з балансом ліквідності у 2020 році підприємство

визнане абсолютно ліквідним.

7. Сьогодні в компанії «Ліктрави» функціонує система якості, яка забезпечує виробництво продукції, що відповідає всім вимогам належної виробничої практики (GMP), що пред'являються до лікарських засобів рослинного походження. Якість продукції та її відповідність стандартам засвідчила й Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками в Житомирській області, що ознайомила з робочими процесами ПрАТ «Ліктрави» влітку 2017 року. Основними проблемами системи якості продукції ПрАТ «Ліктрави» є невідповідність продукції міжнародним стандартам, наслідком чого є зниження конкурентоспроможності і обмежений доступ на європейські ринки; недостатній контроль якості вхідної сировини, а внаслідок чого недостатній вміст ефірних олій в готовій продукції; недостатній рівень оновлення технологій і неможливість конкурувати з провідними виробниками рослинних фармацевтичних препаратів.

8. Ми рекомендуємо ПрАТ «Ліктрави» удосконалити систему якості продукції до 2023 року. А саме провести ряд заходів по вдосконаленню роботи всієї системи якості для зростання прибутків та подальшого успішного функціонування підприємства. Ми виділили три основні цілі, які можуть значно покращити систему якості підприємства: удосконалити систему контролю якості продукції, оновити технології виробництва та отримати сертифікат підтвердження якості міжнародного зразка.

Мету дослідження досягнуто і всі намічені завдання вирішені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. 2-е изд., испр. М. : Эксмо, 2017. 592 с.
2. Агеев Є. Я. Управління якістю: навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2019. 240 с.
3. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Шесть сигм – еще одна дорога, ведущая к храму. Методы менеджмента качества, 2000. С. 15-23.
4. Азгальдов Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров (основы квалиметрии). М. : Экономика, 1982. 256 с.
5. Анфалов А.А. Крымский отдел НИИ социально-экономических отношений. *Экономика и управление*. 2016. С. 30- 33.
6. Анікін, Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту: навчальний посібник. - М.: ИНФРА-М, 2007. 288 с.
7. Аристов О.В. Управління якістю: навч. посібник для вузів. М.: ИНФРА, 2018. 240 с
8. Бадалов Л.М. Экономическое регулирование качества промышленной продукции. М.: Экономика, 1969. 127 с.
9. Белокрилова О.С. Європейська практика управління розвитком інноваційних підприємств: методи, технології, кейси: навч. посіб / Белокрилова О.С., Жук Е.С., Карнаухова О.С., Косенкова Е.Л., Матвеева Л.Г., Нікітаєва А.Ю., Попова В.Є., Шевченко Д.А., Щипанов Е.Ф. Ростов-на-Дону: Видавництво Південного федерального університету, 2018. 162 с
10. Бердникова Л.П. Учет в системе управления качеством. *Бухгалтерський учет*. 2018. С.48-52.
11. Бичківський Р.В., Столярчук П.Г., Гамула П.Г. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник / Під редакцією Р. Бичківського. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2002. 560 с

12. Борисова, Т. А. Системи менеджменту якості: навч. посіб. СПб.: Видавництво Санкт-Петербурзького університету технологій управління і економіки, 2017. 168 с.
13. Вумек Дж. Бережливе виробництво: Як позбутися втрат і досягти процвітання вашої компанії. Москва.: Альпіна Паблішерз, 2010. 471 с
14. Горбашко Е.А. Управление качеством: учебник для бакалавров. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 463 с.
15. Горячев В.В. Оцінка ефективності системи управління якістю. *Методи менеджменту якості*. 2019. № 12. С. 14-18
16. Данченко О.Б. , Белова О.І. , Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 169-175
17. Деминг, В. Эдварс. Выход из кризиса. Тверь: "Альба", 2015. 498с.
18. Джордж, С. Загальне управління якістю. М.: Вікторія плюс, 2018. 256 с.
19. Должанський А.М. Системи управління якістю: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ: Свідлер А.Л., 2009. 390 с.
20. Зубенко В. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 77–79
21. Зяйлик М. Ф., Вівчар О. І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 191–194
22. Исикава К. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 2018. 216 с.
23. Іванова Г. Н. Роль стандартизації в покращенні якості життя і розвитку регіонів. *Економіка качества*. 2014. № 5. С. 21–30.
24. Імаї М. Гемба кайдзен: Шлях до зниження витрат і підвищення якості. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2015. 346 с
25. Кане М. М. Системи, методи та інструменти менеджменту якості: навч. посіб. СПб.: Питер, 2018. 560 с.

26. Коваль В. В. Методика оцінювання результативності впровадження та використання системи управління якістю. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. №4. С. 134-139
27. Колос І.В. Сучасні підходи до формування складових облікової політики підприємства. *Вісник КНУТД*. 2019. № 5. С. 47–54
28. Кросби Ф. Наставники по качеству. *Стандарты и качество*. 1999. №9. С. 74-75.
29. Куликов, Г.В. Японський менеджмент і теорія міжнародної конкурентоспроможності. М.: Економіка, 2016. 284 с.
30. Кутідзе Л.С., Хмара Н.О. Визначення факторів ризику функціонування систем управління якістю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. С. 159-164
31. Ларин В.М. Проблемы управления качеством продукции. Саратов: Изд-во Саратовського университета, 1981. 268 с.
32. Лузан І. В., Луценко І. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Національний технічний університет України “КПІ”, 2012. С.17-23
33. Магкиева З. И. Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ИСО 9001-2015. *Концепт: науч.-метод. электрон. Журнал*. 2016. Т. 2. С. 376–380.
34. Магомедов Ш. Ш. Управління якістю продукції: підручник. М.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К°», 2016. 336 с.
35. Мазур І. І., Шапиро В. Д. Управління якістю: навч. Посібник. М.: Омега-Л, 2017. 400 с.
36. Международный стандарт ИСО 8402. Управление качеством и обеспечение качества. Словарь, версия 1994 г. М.: Изд-во стандартов, 1995. 24 с.
37. Михайлова, М.Р. Бенчмаркінг - універсальний інструмент управління якістю. *Методи менеджменту якості*. 2007. № 5. С. 18 - 21.

38. Мінько Е. В., Мінько А. Е. Менеджмент якості: навч. посібник для бакалаврату. СПб .: Пітер, 2013. 272 с.
39. . Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества. 2-е изд., доп. и расш. Донецк: Норд-Пресс, 2005. 320с.
40. Огвоздін В. Ю. Управління якістю. Основи теорії і практики: навч. Посібник. 6 видання. М.: Видавництво «Діло і Сервіс», 2009. 304 с.
41. Окрепилов В. В. Менеджмент качества : учебник. СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2013. 650 с.
42. Орлов П.А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. №6. С. 59-63.
43. Попова О.В. Діяльність консультантів в проектах по розробці, впровадженню і сертифікації систем менеджменту якості. *Вісник Омського університету. Серія «Економіка»*. 2015. №4. С. 164-169.
44. Рассел Дж. П. Застосування MS ISO 9004 для покращення діяльності. *Методи менеджменту якості*. 2003. № 12. С. 44–46
45. Рачковський А.Я. Якісне управління - запорука успіху. *Das Management*. 2019. №1. С.30-31.
46. Рєпін В.В. Досвід впровадження системи управління бізнес-процесами. *Методи менеджменту якості*. 2018. №5. С. 12-17.
47. Соловійова Ю.Н. Конкурентні переваги і бенчмаркінг: навчальний посібник для бакалаврату та магістратури. М .: Юрайт, 2015. 163 с.
48. Сороко В. М Функціонування і розвиток системи управління якістю : навч.- метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 80 с
49. Стандарти Міжнародної організації зі стандартизації - ISO : Довідник: в 3 т. Л.: Леонорм, 1998. Т. 1. 259с.
50. Сулейманов Н. Т. Управление качеством: учеб. пособие. М.: ФЛИНТА, 2016. 261 с.
51. Тагути Г. Наставники по качеству. *Стандарты и качество*. 2017. №2. С. 28-29.

52. Трищ Г.М. Метод оценки результативности процессов системы управления качеством предприятия. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2017. №4/3(40). С.26-29
53. Фейгенбаум А. Наставники по качеству. *Стандарты и качество*. 1999. №9. С. 28-29.
54. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрыбина Н.И. Основы управления качеством: Учебное пособие. К.: МАУП, 2000. 194 с.
55. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе. – С.-Пб. : Из-во С.-Пб. унив., 1997. 332 с.
56. Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг. У пошуках конкурентних переваг. М.: ВД «Вільямс», 2016. 176 с.
57. Шадрін А.Д. Моделювання оцінки. *Стандарти і якість*. 2016. №11. С. 34-43.
58. Шаповал М. І. Менеджмент якості. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 471 с.
59. Шмелева А. Н. Система менеджмента качества как инструмент развития организации. *Современные научные исследования и инновации*. 2014. № 12. С. 68-73
60. Эттингер, Д. Больше ... через качество. М.: Изд-во стандартов, 1968. 92 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство "Ліктрави"</u> Територія <u>ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</u> Вид економічної діяльності <u>ВИРОБНИЦТВО ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕПАРАТІВ І МАТЕРІАЛІВ</u> Середня кількість працівників <u>236</u> Адреса <u>10001 Житомирська область Корольовський район м. Житомир Шосе Київське, буд.21, т.0412 428021</u> Одиниця виміру: тис.грн. Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2021	01	01
		00481181		
		1810136600		
		230		
		21.20		

v

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2020 р.

Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5013	4231	
первісна вартість	1001	8168	8248	
накопичена амортизація	1002	3155	4017	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7072	24565	
Основні засоби	1010	84081	75331	
первісна вартість	1011	136898	141732	
знос	1012	52817	66401	
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--	
інші фінансові інвестиції	1035	--	--	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	
Відстрочені податкові активи	1045	1323	1058	
Інші необоротні активи	1090	--	--	
Усього за розділом I	1095	97489	105185	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	73131	71873	
Виробничі запаси	1101	43428	42534	
Готова продукція	1103	18982	18863	
Товари	1104	10721	10476	
Поточні біологічні активи	1110	--	--	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44492	49063	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1645	2792	
з бюджетом	1135	4320	5522	
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з доходів	1140	--	42	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1343	5307	
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	

Гроші та їх еквіваленти	1165	14691	11319
Готівка	1166	3	8
Рахунки в банках	1167	14688	11311
Витрати майбутніх періодів	1170	533	794
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	140155	147209
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	95	--
Баланс	1300	237739	252394
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1008	1008
Капітал у дооцінках	1405	1961	1961
Додатковий капітал	1410	41535	41535
Резервний капітал	1415	451	451
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	143083	161317
Неоплачений капітал	1425	(--)	(--)
Вилучений капітал	1430	(--)	(--)
Усього за розділом I	1495	188038	206272
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	26
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	26
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	149	--
товари, роботи, послуги	1615	23408	32552
розрахунками з бюджетом	1620	2030	32
у тому числі з податку на прибуток	1621	1799	--
розрахунками зі страхування	1625	57	54
розрахунками з оплати праці	1630	968	323
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	9545	1794
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	47	--
Поточні забезпечення	1660	13073	11331
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	424	10
Усього за розділом III	1695	49701	46096
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	237739	252394

Генеральний директор _____ Сологуб Олександра Борисівна

Додаток Б

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Ліктрави" за
ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01
00481181		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	248074	220028
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(105273)	(99355)
Валовий: прибуток	2090	142801	120673
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	43821	52756
Адміністративні витрати	2130	(30800)	(29104)
Витрати на збут	2150	(101901)	(76916)
Інші операційні витрати	2180	(31104)	(39272)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22817	28137
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	773
Інші доходи	2240	510	4182
Фінансові витрати	2250	(101)	(1040)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(131)	(2414)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23095	29638
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4861)	(5358)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18234	24280
збиток	2355	(--)	(--)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18234	24280

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	66526	71394
Витрати на оплату праці	2505	45238	40081
Відрахування на соціальні заходи	2510	8191	7904
Амортизація	2515	15058	13674
Інші операційні витрати	2520	92545	68708
Разом	2550	227558	201761

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	336124	336124
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	336124	336124
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	54,24784	72,23525
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	54,24784	72,23525
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор _____ Сологуб Олександра Борисівна
(підпис)

Головний бухгалтер _____ Мельничук Галина Рафаїлівна
(підпис)

Додаток В

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство "Ліктрави"</u> Територія <u>ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</u> Вид економічної діяльності <u>ВИРОБНИЦТВО ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕПАРАТІВ І МАТЕРІАЛІВ</u> Середня кількість працівників <u>241</u> Адреса <u>10001 Житомирська область Корольовський район м. Житомир Шосе Київське, буд.21, т.0412 428021</u> Одиниця виміру: тис.грн. Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2020	01	01
		00481181		
		1810136600		
		230		
		21.20		

БАЛАНС

(Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3540	5013
первісна вартість	1001	6269	8168
накопичена амортизація	1002	2729	3155
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7793	7072
Основні засоби	1010	84502	84081
первісна вартість	1011	125771	136898
знос	1012	41269	52817
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	23	1323
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	95858	97489
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	67347	73131
Виробничі запаси	1101	42347	43428
Готова продукція	1103	17865	18982
Товари	1104	7135	10721
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	47765	44492
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3552	1645
з бюджетом	1135	4836	4320
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками з доходів	1140	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	260	1343
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--

Гроші та їх еквіваленти	1165	6286	14691
Готівка	1166	5	3
Рахунки в банках	1167	6281	14688
Витрати майбутніх періодів	1170	505	533
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	130551	140155
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	95
Баланс	1300	226409	237739
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1008	1008
Капітал у дооцінках	1405	1961	1961
Додатковий капітал	1410	41535	41535
Резервний капітал	1415	451	451
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	118803	143083
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	163758	188038
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	135	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	135	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	12000	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19294	149
товари, роботи, послуги	1615	19077	23408
розрахунками з бюджетом	1620	2954	2030
у тому числі з податку на прибуток	1621	2349	1799
розрахунками зі страхування	1625	6	57
розрахунками з оплати праці	1630	648	968
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3034	9545
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	47	47
Поточні забезпечення	1660	5350	13073
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	106	424
Усього за розділом III	1695	62516	49701
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	226409	237739

Генеральний директор _____ Скробанські Войчех Анджей
(підпис)

Додаток Г

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Ліктрави" за
ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	01	01
00481181		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	220028	199858
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(99355)	(98669)
Валовий: прибуток	2090	120673	101189
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	52756	31696
Адміністративні витрати	2130	(29104)	(22064)
Витрати на збут	2150	(76916)	(62976)
Інші операційні витрати	2180	(39272)	(22926)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	28137	24919
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	773	323
Інші доходи	2240	4182	927
Фінансові витрати	2250	(1040)	(2213)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(2414)	(3672)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	29638	20284
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5358)	(3651)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24280	16633
збиток	2355	(--)	(--)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	24280	16633

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	83029	74826
Витрати на оплату праці	2505	40081	33561
Відрахування на соціальні заходи	2510	7904	6167
Амортизація	2515	13674	11429
Інші операційні витрати	2520	68708	56587
Разом	2550	201761	182570

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	336124	336124
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	336124	336124
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	72,23525	49,48471
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	72,23525	49,48471
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор _____ Скробанські Войчех Анджей
(підпис)

Головний бухгалтер _____ Мельничук Галина Рафаїлівна
(підпис)

Додаток Д

Підприємство Приватне акціонерне товариство
"Ліктрави"

Територія ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ

Організаційно-правова форма господарювання

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО

ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕПАРАТІВ І МАТЕРІАЛІВ

Середня кількість працівників 245

Адреса 10001 Житомирська область Корольовський район м. Житомир Шосе Київське, буд.21,
т.0412 428021

Одиниця виміру: тис.грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

БАЛАНС

(Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4311	3540
первісна вартість	1001	6178	6269
накопичена амортизація	1002	1867	2729
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13876	7793
Основні засоби	1010	73080	84502
первісна вартість	1011	105492	125771
знос	1012	32412	41269
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	23
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	91267	95858
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50833	67347
Виробничі запаси	1101	31540	42347
Готова продукція	1103	15490	17865
Товари	1104	3803	7135
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24793	47765
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4871	3552
з бюджетом	1135	7748	4836
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками з доходів	1140	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16	260
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--

Гроші та їх еквіваленти	1165	8122	6286
Готівка	1166	5	5
Рахунки в банках	1167	8117	6281
Витрати майбутніх періодів	1170	415	505
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	96798	130551
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	
Баланс	1300	188065	226409
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1008	1008
Капітал у дооцінках	1405	1961	1961
Додатковий капітал	1410	41535	41535
Резервний капітал	1415	451	451
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	102170	118803
Неоплачений капітал	1425	(--)	(--)
Вилучений капітал	1430	(--)	(--)
Усього за розділом I	1495	147125	163758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16811	135
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	17828	135
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	12000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2202	19294
товари, роботи, послуги	1615	15218	19077
розрахунками з бюджетом	1620	2155	2954
у тому числі з податку на прибуток	1621	1231	2349
розрахунками зі страхування	1625	5	6
розрахунками з оплати праці	1630	356	648
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	87	3034
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	67	47
Поточні забезпечення	1660	2960	5350
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	62	106
Усього за розділом III	1695	23112	62516
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	188065	226409

Генеральний директор _____ Скробанські Войчех Анджей
(підпис)

Додаток Е

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Ліктрави" за
ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
00481181		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	199858	158473
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(98669)	(7798)
Валовий: прибуток	2090	101189	80489
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	31696	30031
Адміністративні витрати	2130	(22064)	(20167)
Витрати на збут	2150	(62976)	(51376)
Інші операційні витрати	2180	(22926)	(22005)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	24919	16972
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	323	664
Інші доходи	2240	927	3662
Фінансові витрати	2250	(2213)	(2083)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3672)	(2644)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20284	16571
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3651)	(2983)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16633	13588
збиток	2355	(--)	(--)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	16633	13588

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	82896	72601
Витрати на оплату праці	2505	33561	27503
Відрахування на соціальні заходи	2510	6167	5198
Амортизація	2515	11429	9301
Інші операційні витрати	2520	56587	43223
Разом	2550	190640	157826

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	336124	336124
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	336124	336124
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	49,48471	40,42555720
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	49,48471	40,42555720
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор _____ Скробанські Войчех Анджей
(підпис)

Головний бухгалтер _____ Мельничук Галина Рафаїлівна
(підпис)