

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МОЙСЕЄВА Тетяна Сергіївна

УДК 630*8(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління якістю продукції ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Мойсеєва Т.С.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Мойсеєва Т.С. Управління якістю продукції ТОВ «Ємільчинське лісове господарство». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В ході дослідження було з'ясовано сутність управління якістю продукції у лісогосподарському підприємстві та визначено його ключові аспекти. Під час оцінки фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища підприємств лісогосподарського комплексу було з'ясовано поточний стан та основні проблеми в цих сферах.

На основі отриманих результатів було розроблено конкретні пропозиції щодо формування системи управління якістю продукції для ТОВ «Ємільчинське лісове господарство». Ці пропозиції орієнтовані на вдосконалення процесів та підвищення якості продукції. Напрямки підвищення економічної ефективності діяльності підприємства включають удосконалення виробничих процесів, впровадження сучасних методів контролю якості, підвищення свідомості та кваліфікації працівників, а також активізацію маркетингових заходів для забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Ключові слова: якість, управління якістю, лісогосподарська продукція, лісогосподарський комплекс.

ANNOTATION

Moiseeva T.S. Product quality management of Yemilchyne Forestry LLC. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 «Management» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In the course of the study, the essence of product quality management in the forestry enterprise was clarified and its key aspects were determined. During the assessment of the financial and economic activity and competitive environment of enterprises of the forestry complex, the current state and main problems in these areas were clarified.

On the basis of the obtained results, specific proposals were developed for the formation of a product quality management system for Yemilchyne Forestry LLC. These proposals are aimed at improving processes and improving product quality. Areas of increasing the economic efficiency of the enterprise include improvement of production processes, introduction of modern quality control methods, raising awareness and qualification of employees, as well as activation of marketing activities to ensure competitive advantage in the market.

Key words: quality, quality management, forestry products, forestry complex.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	6
1.1. Значення якості продукції в діяльності підприємств.....	6
1.2. Сутність та особливості системи управління якістю продукції підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ємільчинське лісове господарство».....	13
2.2. Оцінка системи управління якістю в ТОВ «Ємільчинське лісове господарство».....	17
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»	21
3.1. Напрями поліпшення системи управління якістю ТОВ «Ємільчинське лісове господарство».....	21
3.2. Впровадження системи стандартизації якості лісогосподарської продукції	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

Актуальність теми. Тема управління якістю продукції є надзвичайно актуальною в сучасному бізнес-середовищі. Якість продукції має прямий вплив на задоволення та відношення клієнтів до компанії. Сьогодні споживачі стають все більш вимогливими і обізнаними, і вони очікують отримувати продукти високої якості. Управління якістю дозволяє забезпечити виготовлення продукції, яка відповідає вимогам та очікуванням клієнтів.

Успішні компанії розуміють, що якість продукції може стати ключовим фактором, що визначає їх конкурентоспроможність. Якісна продукція допомагає відрізнятись від конкурентів, залучати нових клієнтів та зберігати існуючу клієнтську базу.

Аналіз останніх досліджень. Необхідно провести дослідження, яке охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти управління якістю на підприємствах. Це питання було досліджене широко як зарубіжними, так і вітчизняними авторами. Відомі вчені, такі як Е. Демінг, К. Ісікава, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, Д. Харрінгтон, У. Шухарт, внесли свій науковий внесок у цю область. Наукові дослідження вітчизняних учених, таких як І. Алексеев, М. Долішній, С. Вовканич, О. Кузьмін, О. Мороз, І. Пащенко, Н. Чередніченко та інші, також розглядають економічну специфіку управління якістю.

Проте, питання розробки та ефективного функціонування системи управління якістю продукції в лісогосподарських підприємствах залишаються недостатньо вивченими. Тому є необхідність подальшого поглиблення теоретичних та прикладних аспектів функціонування системи управління якістю продукції. Це робить тему кваліфікаційної роботи актуальною, маючи на меті вирішення головної мети та завдань дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою даного дослідження є розробка та ефективне функціонування системи управління якістю продукції на лісогосподарських підприємствах.

Для досягнення цієї мети передбачені такі основні завдання:

- вивчення теоретичних аспектів проблеми управління якістю продукції;
- оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»;
- аналіз системи управління якістю продукції на підприємстві;
- розробка рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю лісогосподарської продукції підприємства.
- обґрунтування пропозицій щодо уніфікації та використання в діяльності підприємства міжнародних стандартів якості продукції.

Об'єктом і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління якістю продукції ТОВ «Ємільчинське лісове господарство». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління якістю лісогосподарської продукції.

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовуються наступні методи: порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних, спостереження для вивчення об'єкта дослідження. Також використовуються методи економічного аналізу для дослідження сучасного стану збутової діяльності підприємства, а графічний метод використовується для ілюстрації висновків дослідження, динаміки та тенденцій зміни показників.

Інформаційна база. Для проведення дослідження використовуються різноманітні джерела інформації. Нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, Президента України, Верховної Ради України та інші релевантні нормативні документи з питань господарської діяльності підприємств та управління якістю.

Особистий внесок здобувача. Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці автором заходів щодо удосконалення управління якістю продукції досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Опубліковано тези доповідей у збірниках науково-практичних конференцій: 1) Мойсеева Т.С.

Фактори, що впливають на якість продукції. *Наукові читання: 2023*: наук.-теорет. зб. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С.201-203.;

2) Присяжнюк О. Ф., Мойсеєва Т. С. Роль управління якістю продукції у забезпеченні розвитку підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали *VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка*, Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня, 2023. С. 477-480.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (3 рисунки, 3 таблиці), загальних висновків, списку використаних джерел (41) і 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Значення якості продукції в діяльності підприємств

Для кожного підприємства і галузі якість стає вирішальним інструментом для підтримки та підвищення конкурентоспроможності. У довгостроковій перспективі успіх підприємства на ринку значно залежить від вищої якості його продуктів або послуг порівняно з конкурентами. Крім того, якість виробничих процесів набуває все більшого значення, і постійне підвищення продуктивності надає певні переваги в справі виробничих витрат, відмінно від конкурентів.

Отже, якість перестала бути лише фактором іміджу і однозначно стала питанням виживання на ринку. Виробничі підприємства повинні розробляти систему виробництва, яка негайно відповідає змінам на ринку та здатна перемогти в жорсткій конкурентній боротьбі [30, с.85; 23, с.90; 31, с. 478]. Ця стратегія відома як Market-In (орієнтація на споживача). Основні характеристики цієї стратегії включають:

- здатність створювати кращу якість швидше і економічніше;
- можливість реагувати на збільшення різноманітності товарів;
- готовність реагувати на скорочення терміну життя товарів.

Ця система передбачає виробництво необхідного товару в потрібний час і лише у необхідній кількості. Такий підхід дозволяє підприємствам бути ефективними, витратити менше ресурсів і швидше реагувати на потреби ринку [9, с.152; 29, с. 202; 32, с. 58].

Вісім принципів управління якістю були сформульовані для поліпшення діяльності організації, яке керівництво може використовувати. Стандарти систем управління якістю з сімейства ISO 9000 версії 2001 року ґрунтуються на цих восьми принципах: а) орієнтація на споживача; б) лідерство керівника; в) залучення працівників; г) процесний підхід (означає розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення цілей). Для

досягнення бажаного результату необхідно управляти діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами як процесом (Рис. 1.1); д) системний підхід до управління - передбачає сукупності елементів, що взаємодіють та мають вплив один на одного; е) неперервне поліпшення; ж) прийняття рішень на основі аналізу фактів та інформації. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі фактів та наявної інформації; і) взаємовигідні стосунки з постачальниками – залежність один від одного та спільні цінності формуються на основі взаємовигідних стосунків.



Рис. 1.1. Модель системи управління якістю

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Модель системи управління якістю, яка представлена на рисунку, відображає зв'язки між усіма процесами. У цій моделі замовники відіграють важливу роль у визначенні вимог як входів. Оцінка задоволеності замовника вимагає оцінки інформації про сприйняття споживачами виконання їх вимог.

Ця модель враховує всі основні вимоги стандартів, що входять до сімейства ISO 9000 версії 2001 року, але не розглядає їх деталізацію [20].

Американський консультант з менеджменту – доктор Дюран завітавши до Японії у 1954 році висловив думку, що підприємство повинно зосередитися на тій якості, яка потрібна споживачам, оскільки це дозволить йому приносити прибуток. Він розглядав управління якістю як завдання всього підприємства, а не тільки окремого виробничого підрозділу. Ця концепція послужила основою для розвитку системи контролю якості як інструменту всього управління. З того часу система управління якістю стала однією з найбільш передових у світі яка широко застосовується не лише на японських підприємствах та в інших країнах. До цих систем можна віднести:

1. Система JIT (JustIn Time) – система "Точно вчасно";
2. Система MRP (Material Requirement Planning) – система планування потреби в матеріалах;
3. CALS (Computer Aided LogisticSystem) – автоматизована система логістики;
4. CALS (Computer-aided Acquisitionand LogisticSupport) – автоматизована підтримка придбання і логістики – об'єднана інформаційна система підтримки виробництва, постачання комплектуючих і управління.
5. CALS (Computer Acquisitionand Life-cycle Support) – комп'ютерна підтримка придбання і життєвого циклу продукції – підтримка безперервного постачання комплектуючих і життєвого циклу продукції;
6. CALS (Commerce At LightSpeed) – торгівля на "швидкості світла" – високошвидкісна інформатизація мультимедійного корпоративного співтовариства.

Отже, якість є одним із ключових показників підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів, оскільки її забезпечення на високому рівні є передумовою здобуття переваг на ринку.

1.2. Сутність та особливості системи управління якістю продукції підприємства

Історію управління якістю можна відстежити аж до Середньовіччя, коли роботи, виконані підмайстрами та кваліфікованими робітниками, були оцінені та перевірені з метою забезпечення відповідності стандартам якості у всіх аспектах готової продукції, задовольняючи потреби покупців. Хоча упродовж часу історія управління якістю зазнала багатьох змін, кінцева мета залишається незмінною. Концепції управління якістю, що активно розвивалися, почали включати елементи загального менеджменту, які стосуються організаційного забезпечення якості.

У 1920-х рр. системи управління якістю, які ми знаємо сьогодні, почали набувати значення. Хоча фокус управління якістю все ще був на кінцевому продукті, вперше була використана статистична теорія для контролю якості продукції [35]. Він визначався через проведення перевірок, які включали вимірювання, огляд та тестування продуктів, процесів та послуг з метою встановлення відповідності конкретним вимогам і забезпечення дотримання стандартів та керівних принципів.

Проте з часом підприємства почали зростати і розширюватися. Кількість вироблених продуктів зростала з кожним днем. Компанії стикалися з труднощами в забезпеченні відповідності стандартам контролю якості. Стало очевидним, що потрібні зміни та розвиток для впровадження більш ефективних підходів. Зміни та розвиток в управлінні якістю почалися в 1940-х роках під керівництвом видатних експертів, таких як Демінг, Додж, Джуран та Ромінг. Цей період відзначився появою загального підходу до управління якістю, яким ми знаємо його сьогодні.

Під час першої міжнародної конференції з управління якістю у 1969 р. Фейгенбаум вперше використав термін «Total Management Quality» (Загальне управління якістю). Проте, глибокого розуміння цього терміну надав японський

учасник і спікер Ісікава. Він підкреслив, що TQM повинно застосовуватись до всього персоналу організації – від робітників до вищого менеджменту.

Мета управління якістю залишається незмінною протягом всієї історії – забезпечити споживачам отримання високоякісного продукту. Загальне управління якістю представляє собою новий принцип управління підприємством або організацією, що ґрунтується на підвищенні якості, залученні всього персоналу на всіх рівнях організаційної структури та спрямований на задоволення потреб споживача, а також на користь персоналу організації та суспільства в цілому [21, с. 113; 34]. Загальне управління якістю вимагає активної участі всіх працівників у процесі покращення якості і впровадження ініціатив, що спрямовані на постійне поліпшення продукції і процесів. Загальне управління якістю стає все більшою ідеологічною парадигмою, що охоплює різні верстви суспільства. Україні необхідно впровадження TQM, якщо ми маємо намір подолати кризу та конкурувати з економічно розвинутими країнами [23]. У підсумку, управління якістю TQM вимагає повного охоплення всіх аспектів та прагнення досягти загального задоволення клієнтів. Це вимагає уваги до якості у всіх аспектах продукту, послуг, процесів, людей та взаємодії [26, с. 145]. Залучення всіх учасників організації і прагнення до досягнення встановлених цілей якості є важливими факторами для успіху TQM.

Значення якості різняться для кожної людини. Однак, будь-яка організація, що прагне отримати стійку конкурентну перевагу, повинна враховувати потреби своїх замовників при визначенні цілей якості. Бездоганне планування є ключовим фактором для досягнення передбачених якісних цілей [37, с. 242; 38, с. 714]. Ефективний моніторинг та активна участь співробітників в кінцевому підсумку можуть сприяти досягненню бажаних результатів для організації [7, с. 60]. У довгостроковій перспективі висока якість завжди стає ключовим чинником, що завойовує серця клієнтів.

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 9000:2015 у процесі розробки системи управління якістю важливу роль відіграють елементи, такі як місія,

бачення, цінності, цілі, політики і т.д. [2] Це етап, де формується внутрішня корпоративна соціально орієнтована ділова культура. Ця культура передбачає виховання персоналу відповідно до ідеалів організації, стимулювання відповідальності за власну роботу, розвиток цілеспрямованості, доброзичливості та професіоналізму, а також об'єднання співробітників в єдину злагоджену команду. У стандарті ДСТУ ISO 9000:2015, який є ідентичним стандарту ISO 9000:2015, пункті 3.3.3. визначено поняття «Управління; Керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації» [2]. Термін «менеджмент», який широко використовується в Україні (наприклад, в назві спеціальності "менеджмент"), замінено на терміни "управління" і "керування", які, в свою чергу, визначені через "спрямування" та "контролювання". Логіка такого визначення може бути складною до пояснення, і це не відповідає стандарту ISO 9000:2015.

Забезпечення високої якості продуктів або послуг є ключовим елементом конкурентоспроможності на ринку. Управління якістю передбачає встановлення системи процедур, політик та практик, спрямованих на керування якістю в усіх аспектах діяльності організації. Це включає у себе планування, контроль, забезпечення відповідності вимогам та постійне вдосконалення процесів. Успішне управління якістю вимагає активної участі керівництва на всіх рівнях, залучення персоналу та визначення конкретних цілей якості [8, с.70, 5, с. 18; 25, с. 33]. Ключовими елементами в цьому процесі є створення якісної культури, навчання та розвиток персоналу, залучення клієнтів та зацікавлених сторін. Важливо також враховувати міжнародні стандарти, які надають узгоджені рамки для впровадження системи управління якістю. Їх використання сприяє встановленню стандартів, процедур та метрик, які допомагають організації досягати високої якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

Отже, ефективне управління якістю є ключовим фактором для успіху організації, і воно повинно бути втілено як стратегічний пріоритет у всіх аспектах її діяльності.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»

В Україні ліси виконують різноманітні функції, такі як оздоровчі, захисні, водоохоронні та санітарно-гігієнічні. Вони також задовольняють потреби населення в лісових ресурсах. Лісистість країни становить 15,9%, що робить Україну восьмою за площею лісів та шостою за запасами деревини в Європі (додаток А).

Запаси лісів в Україні не вичерпані, і складають близько 240 м³ на 1 гектар. Це дає Україні сьому позицію в Європі за цим показником, приблизно на рівні з Польщею (219 м³), але вище, ніж в деяких країнах, наприклад у Швеції (119 м³) [16].

Висока якість продукції дозволяє підприємствам з лісової галузі конкурувати на зовнішніх ринках (додаток Б). Якість є важливим фактором при виборі покупцями, і підприємства, що виготовляють якісну продукцію, мають перевагу перед конкурентами. Висока якість продукції сприяє підвищенню репутації підприємства на зовнішньому ринку. Репутація є важливим аспектом в укладанні угод і встановленні довгострокових відносин з зарубіжними партнерами.

В адміністративно – господарському відношенні територія Ємільчинського лісового господарства поділена на 7 лісництв: Кочичинське, Жужельське, Гартівське, Глумчанське, Ємільчинське, Королівське та Барашівське. ДП «Ємільчинське лісове господарство» має лінійно – функціональну структуру управління (рис. 2.1).

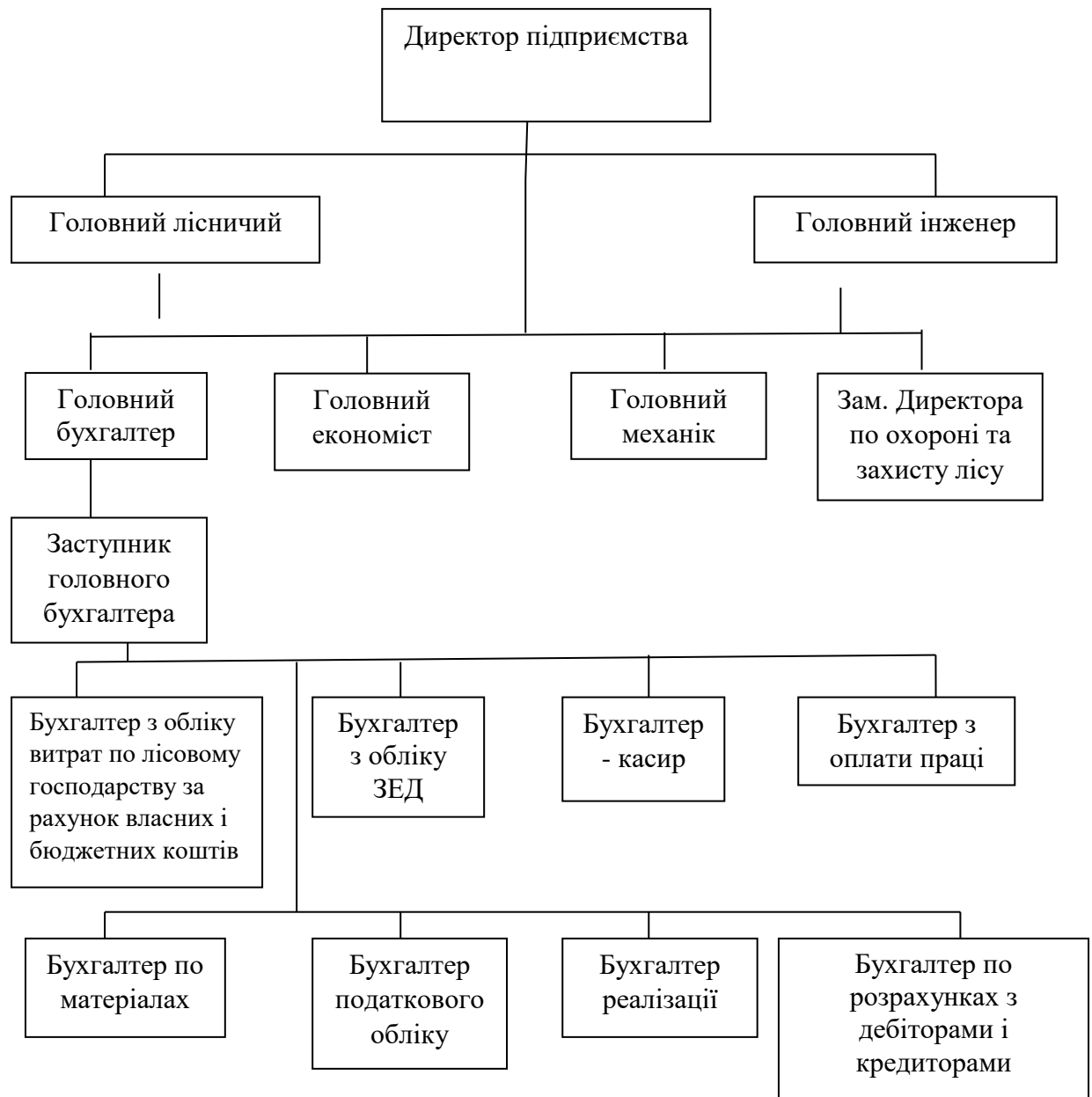


Рис.2.1. Структура управління ТОВ «Смільчинське лісове господарство»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

У господарській практиці державного лісогосподарства відзначаються дві основні галузі діяльності:

1. Лісозаготівельна сфера, яка включає весь комплекс робіт, пов'язаних з вирощуванням і заготівлею лісу. Ця галузь фінансується за рахунок державного бюджету.

2. Деревообробна сфера, яка включає процеси лісопилення, лісохімії, первинної обробки деревини, обробки та переробки харчових продуктів. Ця галузь повністю самостійно фінансується.

ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» проводить господарську діяльність в рамках зазначених галузей (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Структура товарної продукції ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»

Вид продукції	Роки			Відхилення +/-
	2020	2021	2022	
Пиловник хвойний	5758691,88	2226641,2	721458	-5037233,88
Пиломатеріали	675493,12	2122822,95	2562055	1886561,88
Заготовки пилені	824508,64	1716451,82	1788543	964034,36
Ламель паркетна	210212	117365	440884	230672
ЧМЗ дуб	1535291,04	573917,85	199171	-1336120,04

Джерело: розраховано автором.

Проаналізувавши табл. 2.1 можна побачити, що скоротились закупки пиловника хвойного та ЧМЗ дуб. Та збільшилися закупки іншої продукції наведеної в таблиці. Дана продукція реалізується за різними каналами збуту, в основному ця продукція реалізується за кордон.

Для проведення економічного аналізу господарської діяльності підприємства, необхідно порівняти фінансові результати підприємства за останні три роки (табл. 2.2).

Згідно з таблицею у 2022 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток збільшився на 171 тис. грн., чистий дохід зріс до 138,7%. Рентабельність господарської діяльності зросла на 1,4 рази, а рентабельність активів зросла у 3,3 рази, рентабельність власного капіталу збільшилась у 4 рази. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 41%. Фондовіддача збільшилась на 39,7%, а фондомісткість зменшилась на 50%, фондоозброєність збільшилась на 22,2 %. Продуктивність праці збільшилась на 74,1 %, а середньомісячна зарплата зросла з 4547 грн до 6740 грн, тобто у 1,4 рази.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники фінансово – господарської діяльності
ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»**

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн	116673	144341	161803	45130	138,7
Валовий прибуток, тис. грн	33094	40771	44581	11487	134,7
Чистий прибуток, тис. грн	3802	3769	3973	171	104,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	471	478	479	28	106
Фонд оплати праці, тис. грн	42655	48383	73230	30575	171,7
Середньорічна вартість активів, тис. грн.:в т. ч..	18723	21009,5	31728	13005	169,5
- необоротних	12666	13133	16687	4021	131,7
- оборотних	6057	7876,5	15041	8984	248,3
Фондовіддача	6,3	9,1	8,8	2,5	139,7
Фондомісткість	0,2	0,1	0,1	-0,1	50
Фондоозброєність	38,8	41,5	47,4	8,6	122,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,1	8,9	8,6	2,5	141
Рентабельність господарської діяльності, %	3,6	6,5	5,1	1,8	-
Рентабельність активів,%	0,03	0,2	0,1	0,07	-
Рентабельність власного капіталу,%	0,05	0,3	0,2	0,15	-
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	7547	8435	12740	5193	168,8.
Продуктивність праці, тис. грн	170271	253637	296388	126117	174,1
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	77303	116673	144341	67038	186,7
Реалізація на експорт, тис. грн	47265	72260	83019	35754	175,6

Джерело: розраховано автором.

Протягом останніх років господарська діяльність підприємства пройшла суттєві зміни як з економічного, так і з природоохоронного плану, особливо на ринках європейських країн. Що стосується продукції з деревини, зміни, які відбулися на ринках європейських країн, мають велике значення для досліджуваного підприємства, оскільки більшість продукції з деревини експортується саме до цих країн.

Ці зміни призвели до структурних зрушень як у товарній структурі експорту та імпорту продукції з деревини підприємства, так і в географії торгових потоків. Найбільшими покупцями необроблених лісоматеріалів були Туреччина, Румунія, Польща, Угорщина та Болгарія. Більшість необроблених

лісоматеріалів експортувалась до країн Європи, що становило майже половину їх експорту у 2021 р. (додаток В).

Асортиментний ряд продукції ТОВ «Смільчинське лісове господарство» є досить обмеженим. Основні види продукції, які експортуються з лісових господарств, можуть включати наступні:

1. деревина та деревні вироби, що включає розпилений деревний матеріал, дошки, бруски, дошки для підлоги, паркет, фанеру, фурнітуру для меблів та інші вироби з дерева;

2. лісова сировина - це може бути пиловник, деревний шліфований порошок, деревний волокно, крохмаль деревини та інші види сировини, які використовуються в різних промислових процесах;

3. деревопродукція для будівництва - це можуть бути балки, бруски, дошки, фанера, фанерні панелі, фанерні шпалери та інші матеріали, які використовуються в будівництві та ремонтних роботах;

4. меблі, що включає готові меблі, такі як столи, стільці, шафи, ліжка, кухонні гарнітури, меблі для офісу та інші меблі з дерева;

5. екологічні продукти з деревини - це можуть бути продукти, виготовлені з природних та екологічно чистих матеріалів, такі як бамбукові вироби, дерев'яні посуд та столові прибори, еко-меблі та інші екологічні вироби;

Ці продукти можуть бути експортовані до різних країн у залежності від попиту, ринкових умов, якості продукції та конкурентоспроможності лісових господарств.

2.2. Оцінка системи управління якістю в ТОВ «Смільчинське лісове господарство»

Система управління якістю представляє собою інтегрований механізм керування, спрямований на досягнення якісних цілей та забезпечення гармонійного функціонування всіх її складових елементів з метою мінімізації

витрат. Вона включає в себе політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також засоби, такі як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та постійне вдосконалення якості в рамках системи управління якістю.

У лісовому секторі України підприємства мають обмежений досвід у сфері управління якістю і тільки починають впроваджувати такі системи. Для побудови системи управління якістю на підприємстві необхідно провести всебічний аналіз його поточного стану. Цей аналіз необхідний для об'єктивної оцінки, виявлення сильних і слабких сторін в процесі управління якістю та визначення подальших кроків керівництва підприємства.

У зарубіжних країнах, таких як Німеччина, Велика Британія, Швеція, Фінляндія, Польща та інші діють Стандарти, що діють, , визначають якість пиломатеріалів за допомогою чотирьох-шести сортів, враховуючи норми щодо обмеження дефектів. Стандарт США (PS 20-70 "Пиломатеріали хвойних порід") встановлює якість пиломатеріалів на основі критерію площі непридатної для отримання заготовок певних розмірів та якості. Цей критерій можна вважати найоб'єктивнішим для оцінки якості пиломатеріалів, які використовуються для отримання заготовок і деталей. Однак, його застосування у виробничих умовах можливе лише за дуже високої кваліфікації оператора (оцінювача, контролера). Експерт, який оцінює сортність пиломатеріалів і, відповідно, визначає їхню ціну, насправді формує економіку лісопильного підприємства. Вітчизняні та більшість зарубіжних стандартів майже не враховують конкретне призначення пиломатеріалів, нормують десятки видів і різновидів дефектів, але не встановлюють обмежень на одночасну наявність кількох видів (сукупностей) дефектів на одній одиниці продукції і насиченість дошки по її довжині. Це призводить до значної неоднорідності якості пиломатеріалів в межах одного сорту.

Однією з проблем управління якістю ТОВ «Смільчинське лісове господарство» є потреба адаптації до європейських стандартів управління

якістю. Розподіл обов'язків у процесі управління якістю продукції зображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Функціональна матриця розподілу відповідальності за напрямками управління якістю між посадовими особами ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»

Елементи	Робота з документами	Менеджмент запасів	Менеджмент ресурсів	Розробка плану управління якістю	Розробка заходів з Охорони довкілля	Вимоги до якості продукції	Безпека праці працівників	Оцінка рівня якості	Загальне управління	Розробка заходів покращення якості	Контроль рівня якості продукції
Директор підприємства	ПВ	ПВ	ПВ	ПВ		ПВ	ПВ	ПВ	ПВ	ПВ	ПВ
Зам. Директора по охороні та захисту лісу	УПР			УЗР	Р	УЗР	УЗР			УЗР	УЗР
Головний лісничий	УПР	УЗР	УПР	УПР	УЗР		УПР			УПР	
Головний інженер	ПР	УПР	ПР		УПР	УЗР	УПР	ПР		ПВ	ПВ
Головний економіст	УЗР	УЗР	УЗР	УПР		УПР		УПР	УПР	УПР	
Головний бухгалтер	УЗР	УЗР	УЗР	УПР	УПР		УПР	УЗР	УПР	УПР	УПР

ПВ - ухвалення рішень, першочергова відповідальність; ПР- підготовка рішення; УПР – участь у прийнятті рішень; УЗР – узгодження управлінських рішень.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз табл. 2.3 дає змогу зробити висновок, що управління якістю на ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» здійснюється під керівництвом директора підприємства. На сучасному етапі система управління якістю знаходиться у стадії формування, оскільки виконавці, функції і заходи вже існують, проте потребують додаткового регламентування.

За досвідом експортних поставок ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» відомо, що пиломатеріали, які були поставлені відповідно до

наших стандартів, іноді оцінювалися зарубіжними отримувачами з використанням силового сортування, і потім реалізовувалися за вищими цінами, ніж вони були закуплені. Це пояснюється тим, що в Україні неможливо врахувати всі нормовані стандартами вади, а також природні властивості вітчизняних порід деревини, які часто знижують або нейтралізують вплив деяких вад на міцність пиломатеріалів.

Починаючи з січня 2021 року, у лісовій промисловості України впроваджені європейські стандарти класифікації та вимірювання лісо- та пилопродукції. У нових стандартах суттєво змінені підходи до визначення характеристик лісо- та пиломатеріалів щодо їхніх розмірів та якості. Перед введенням цих стандартів, ділова деревина (круглі лісоматеріали) в Україні класифікувалася на три сорти (I, II, III) з додатковими різновидами в залежності від їхнього призначення. З 2021 року вона розподіляється на чотири класи якості (A, B, C, D), так само як у європейських країнах, без визначення їхнього напрямку використання [27].

Управління якістю на ТОВ "Ємільчинське лісове господарство" здійснюється під керівництвом директора, але відсутня цілісна система, оскільки функції розподілені між різними відділами і посадовцями. У процесі управління якістю бере участь значна кількість персоналу першого та другого рівнів управління, кожен з яких має свої обов'язки та відповідальність за якість їх виконання. Хоча виконавці, функції і заходи повністю функціонують, вони потребують додаткового регламентування для забезпечення їх ефективності та інтегрованості. У зв'язку з використанням європейських стандартів класифікації та вимірювання лісо- та пилопродукції, впроваджених в лісовій промисловості України, ТОВ "Ємільчинське лісове господарство" також змінило свої підходи до визначення характеристик лісоматеріалів.

Отже, ТОВ "Ємільчинське лісове господарство" має певні переваги та проблеми в управлінні якістю продукції, Здійснено перші кроки до гармонізації з європейськими стандартами, але на жаль поки що не створена ефективна система управління якістю продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

3.1. Напрями поліпшення системи управління якістю ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»

Зважаючи на виявлені проблеми управління якістю продукції, ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» може взяти наступних кроків для подальшого розвитку управління якістю своєї продукції:

1. Створення цілісної системи управління якістю: Підприємству слід розглянути можливість об'єднання функцій управління якістю під одним підрозділом або введення координаційного органу, який забезпечуватиме єдність та спільну стратегію в управлінні якістю;
2. Вдосконалення процедур контролю якості: Потрібно розробити чіткі процедури та стандарти контролю якості для всіх етапів виробничого процесу, починаючи з поставок сировини до фінальної продукції. Це допоможе забезпечити однорідність якості та виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах;
3. Впровадження системи внутрішнього аудиту: Регулярні внутрішні аудити допоможуть оцінити ефективність системи управління якістю, виявити можливі прогалини та вдосконалити процеси. Результати аудиту слід використовувати для впровадження корекційних заходів та покращення системи;
4. Залучення персоналу: Варто розглянути можливість проведення навчань та тренінгів для персоналу з питань управління якістю. Це сприятиме збільшенню свідомості про якість, розумінню вимог стандартів та впровадженню кращих практик;
5. Встановлення системи зворотного зв'язку з клієнтами: Важливо активно спілкуватися з клієнтами, отримувати їх відгуки та пропозиції;

6. Розширення застосування стандартів ISO 9001: З метою поліпшення системи управління якістю, компанія може розглянути можливість розширення застосування міжнародних стандартів ISO 9001. Це дозволить забезпечити більш широкий охоплення процесів і процедур, що підлягають контролю та постійному вдосконаленню.

Одним із напрямів поліпшення системи управління якістю підприємства може бути розширення застосування стандартів ISO 9001:

- Оновлення політики якості: вона повинна бути відповідна сучасним вимогам і спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Слід визначити чіткі метрики та цілі, які можна використовувати для вимірювання результатів та покращення продуктивності;

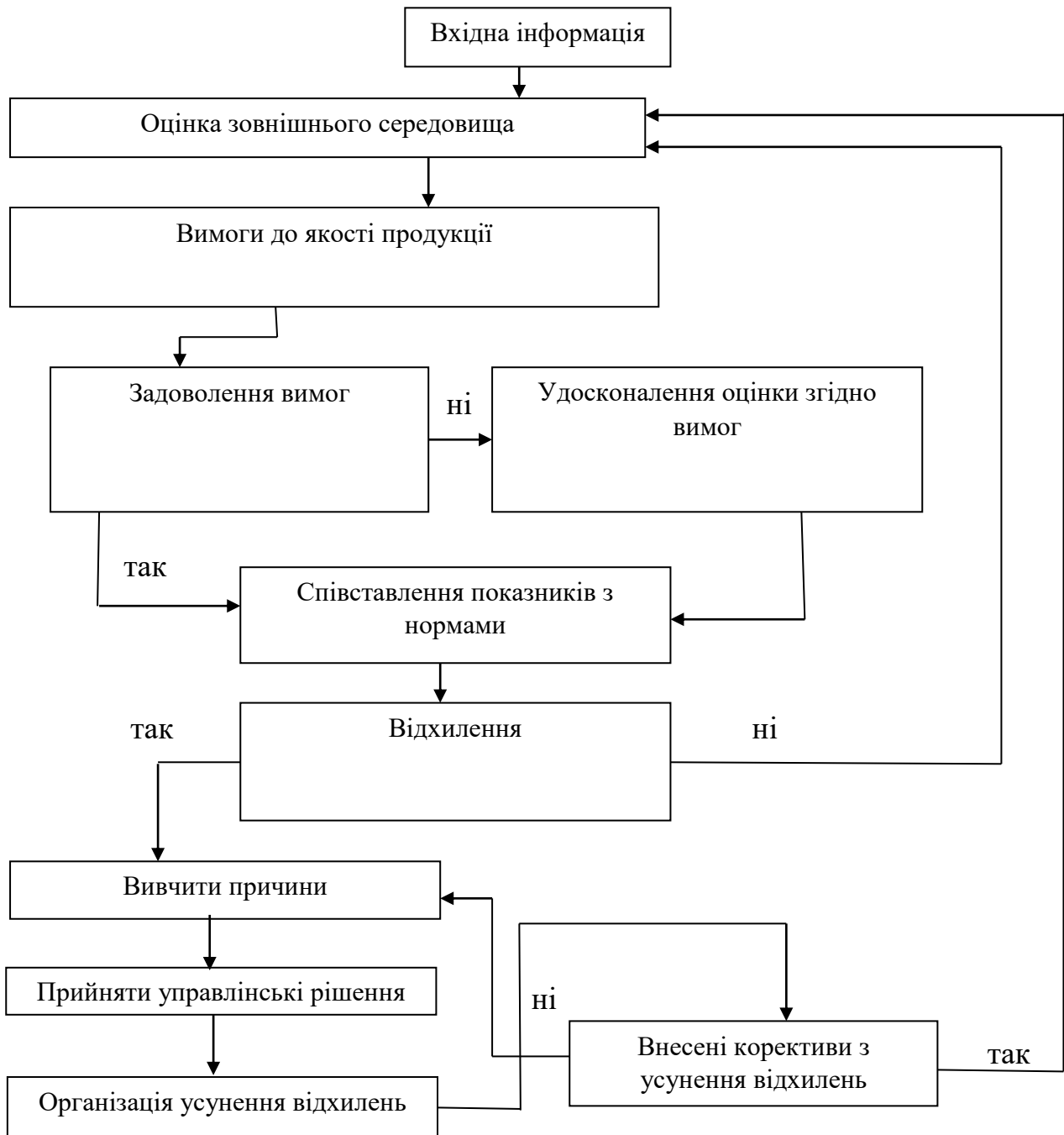
- Розширення обсягу документації: детальніші описи процесів, процедури, інструкції та рекомендації для забезпечення консистентності та ефективності діяльності;

- Впровадження системи ризик-орієнтованого підходу: підхід, заснований на управлінні ризиками, в рамках системи якості. Визначити потенційні ризики, пов'язані з процесами та продукцією, та розробити плани мінімізації та контролю цих ризиків;

- Посилення моніторингу та аналізу даних: систематичний моніторинг та аналіз даних про продуктивність та якість. Використання цих даних для виявлення тенденцій, ідентифікації слабких місць і впровадження заходів для постійного покращення процесів;

- Професійний розвиток персоналу: навчання та професійний розвиток працівників сприятиме ефективності системи управління якістю продукції.

7. Впровадження системи екологічного управління: Оскільки підприємство уже успішно використовує елементи ISO 14001, може бути корисним розглянути впровадження повноцінної системи екологічного управління. Це допоможе забезпечити більш ефективне використання ресурсів, зменшити вплив на довкілля та відповідати суворим вимогам щодо екологічної сталості.



**Рис. 3.1. Схема реалізації адаптивного управління якістю
ТОВ «Смільчинське лісове господарство»**

Джерело: розроблено автором.

З врахуванням викладеного в кваліфікаційній роботі, нами пропонується системне впровадження адаптивного управління якістю продукції в діяльність підприємства.

На рис. 3.1 відображено алгоритм проведення такого адаптивного управління якістю продукції ТОВ «Ємільчинське лісове господарство».

Крім того, на нашу думку, для поліпшення системи управління якістю доцільно звернутись до системи петлі якості, яка також могла би лягти в основу оновленого механізму управління якістю на нашому підприємстві.

Вона передбачає чотири етапи, які взаємодіють між собою у циклі, забезпечуючи постійне покращення:

1. планування (Plan): на цьому етапі встановлюються цілі, визначаються процеси, методи та ресурси, необхідні для досягнення цілей. Планування включає аналіз потреб, визначення завдань, розробку планів дій та встановлення метрик для вимірювання результатів.
2. виконання (Do): на цьому етапі виконуються заплановані дії та процеси відповідно до визначених планів. Це означає впровадження нових методів, процедур та технологій, збір даних та виконання необхідних дій для досягнення цілей.
3. перевірка (Check): на цьому етапі здійснюється перевірка результатів виконаних дій і зіставлення їх зі зазначеними метриками та цілями. Аналізуються зібрані дані, оцінюється ефективність та ефективність процесів. Це допомагає виявити проблеми та можливості для поліпшення.
4. дія (Act): на цьому етапі приймаються рішення на основі отриманих результатів та аналізу. Виконуються коригуючі дії, які включають в себе внесення змін у процеси, системи та методи, що дозволяють покращити якість та досягти бажаних результатів. Цей етап включає реалізацію внесених змін та початок нового циклу PDCA.

Петля якості дозволяє організації систематично працювати над поліпшенням системи управління якістю продукції нашого підприємства. Досвід діяльності лісових господарств вказує на можливість підвищення прибутку внаслідок удосконалення системи управління якістю до 10%. Зважаючи на це, та враховуючи ризики вважаємо, що запропоновані заходи дадуть змогу підвищити прибуток на 7-7,5 %.

3.2. Впровадження системи стандартизації якості лісогосподарської продукції в дії

Принцип класифікації лісоматеріалів за європейською системою стандартизації не ґрунтується на призначенні сортиментів, а заснований на показниках розміру та якості колод. За цією системою існує кілька класів якості:

1. Клас якості А: Лісоматеріали найвищого класу якості, які переважно походять з нижньої частини колоди. Вони мають чисту деревину або незначні недоліки, які не обмежують їхнє використання;

2. Клас якості В: Лісоматеріали середнього класу якості, для яких немає особливих вимог до чистої деревини та сучків, але вони повинні залишатися в межах середнього значення для кожної породи;

3. Клас якості С: Лісоматеріали нижчого класу якості, в яких вирішуються недоліки, що трохи знижують природні властивості деревини як матеріалу;

4. Клас якості D: Лісоматеріали, які не відповідають жодному з класів якості А, В або С, але можуть бути використані для отримання пиломатеріалів.

5. Інші лісоматеріали: Круглі лісоматеріали, з яких неможливо отримати загальну продукцію пиломатеріалів, поза класифікацією;

Ця система класифікації дозволяє впорядкувати лісоматеріали за якістю і використовувати їх у відповідності до установлених стандартів. Зокрема, деревина може бути розділена на дві категорії:

а) Деревина дров'яна для промислового використання, з довжиною 2,0-4,0 метри. Цей тип деревини використовується для виробництва тріски, палива технологічного призначення, розколювання на паливну деревину та інші промислові цілі;

б) Деревина дров'яна для непромислового використання, з довжиною до 2,0 метри. Цей вид деревини може бути проданий фізичним і юридичним особам для використання в якості палива.

Підготовка підприємства до лісової сертифікації є важливим та відповідальним процесом. Під час аудиту лісного господарства за допомогою індикаторів і показників оцінюється, наскільки реальна діяльність лісозаготівельного підприємства відповідає моделі сталого лісокористування.

Проте слід визнати, що практика лісокористування та управління лісовим господарством в Україні наразі далека від ідеальної моделі сталого лісокористування. Для ефективної підготовки ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» до сертифікації необхідно провести ретельний аналіз його структури та діяльності, зокрема з огляду на вимоги стандарту. Підприємство може залучити своїх власних фахівців для оцінки своєї діяльності, шляхом використання стандарту як «орієнтиру». Також можуть бути залучені зовнішні експерти та консалтингові компанії з досвідом у сфері сертифікації. Результатом такого аналізу буде опис робочих процесів і структур, які потребують подальшої розробки або поліпшення. На основі цього опису складається план дій з поліпшення, реалізація якого значною мірою залежить від залучення зацікавлених сторін, таких як громадські організації, місцеві жителі, представники місцевих та державних органів управління лісовим господарством, а також наукова громадськість, до процесу підготовки до сертифікації.

Під час проведення сертифікаційного аудиту, незалежні експерти аудиторської компанії оцінюють кожен показник, який включений у стандарт. В процесі аудиту виявляються невідповідності між діяльністю підприємства та вимогами стандарту. У разі незначних невідповідностей, це не перешкода для отримання сертифіката, якщо підприємство зобов'язується усунути їх відповідно до плану коригувальних заходів протягом визначеного періоду. Якщо виявляються суттєві невідповідності, сертифікат не видається, і підприємство продовжує працювати над підготовкою до сертифікації. Під час наступного аудиту аудитор ще раз оцінює відповідність діяльності підприємства вимогам стандарту, і якщо раніше виявлені невідповідності були усунені, а нові невідповідності не виявлені, підприємство отримує сертифікат.

Такі аудити проводяться не рідше одного разу на рік.

Оскільки Закон України «Про стандартизацію» № 1315VII від 05.06.2014 р. передбачає прийняття Європейських стандартів в Україні шляхом ідентичного перекладу без національних приміток, ми також впроваджуємо європейську практику, розробляючи додаткові технічні умови України [33]. Ці умови встановлюють вимоги до класифікації видів лісопродукції, які не регламентовані стандартами EN і ТУ, і конкретизують вимоги до класифікації різних груп лісопродукції. З переходом на європейську систему стандартизації лісоматеріалів будуть усунені питання щодо надмірного контролю за реалізацією деревини та її продуктів з боку різних контрольних органів країни. Ці органи мали претензії до лісогосподарських підприємств і деревообробних підприємств через недоліки в системі стандартизації. Варто відзначити, що перехід на національні стандарти, гармонізовані з європейськими, передбачений постановою Уряду «Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України» від 09.12.2014 р. № 695 та відповідно до наказу державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації і якості» від 14.12.2015 р. № 184 [32].

У цьому контексті доцільно провести аналіз практики впровадження основних складових, що визначають можливості впровадження сучасних міжнародних систем управління якістю (додаток В). Отже, на підставі даних, наведених у додатку В, можна зробити висновок, що ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» найширше застосовує елементи ISO 14001 – міжнародних стандартів екологічного управління, а також ISO 18001 – міжнародних стандартів з охорони здоров'я та безпеки праці у своїй діяльності. Це обумовлено специфікою діяльності підприємства та ринковою ситуацією в галузі. Лісгосп має досвід реалізації елементів міжнародних стандартів 1809001 – системи управління якістю та SA 8000 – міжнародних стандартів соціальної відповідальності, що обумовлено державною програмою розвитку лісового господарства в Україні, проте повна адаптація до них дозволить удосконалити управління якістю продукції та ефективність господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті опрацювання теоретичних та практичних аспектів проблеми управління якістю лісогосподарської продукції, можна зробити наступні висновки та сформулювати пропозиції удосконалення управління якістю продукції підприємства.

1. Управління якістю стає важливою складовою менеджменту будь-якого підприємства. Залучення персоналу до системи управління якістю та співпраця з контрагентами допомагають підвищити ефективність підприємства на новий якісний рівень.

2. Підприємство "Ємільчинське лісове господарство" разом з іншими лісгоспами Житомирської області активно експортує свою продукцію. Зовнішні ринки ставлять нові вимоги до якості продукції, що вимагає вдосконалення системи управління якістю в цілому та доводить провідне значення ефективного управління якістю продукції лісових господарств.

3. Впродовж аналізованого періоду відбулося підвищення фінансових результатів діяльності (у 2022 р. чистий прибуток збільшився на 171 тис. грн., чистий дохід зріс до 138,7%, рентабельність господарської діяльності, активів, власного капіталу зросли, відповідно, в 1,4 рази, у 3,3 рази та у 4 рази).

4. Пропонується покращити систему управління якістю на підприємстві шляхом формалізації взаємовідносин між різними ланками прийняття рішень в організаційній структурі. Така система дозволить забезпечити збільшення швидкості проходження інформації та реакції керівництва на проблеми, що виникають, а відтак, прийняттю оперативних рішень у сфері управління якістю продукції підприємства.

5. Пропонується системне впровадження адаптивного управління якістю продукції в діяльність підприємства. Запропоновано алгоритм проведення такого адаптивного управління якістю продукції ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» та його гармонізацію з європейськими стандартами, що має важливе значення у контексті євроінтеграційних процесів у країні.

6. Для поліпшення системи управління якістю доцільно звернутись до системи петлі якості, яка також могла би лягти в основу оновленого механізму управління якістю, чотири етапи, які взаємодіють між собою у циклі, забезпечуючи постійне покращення (планування, виконання, перевірка, дія).

7. Бенчмаркінг діяльності регіональних лісових господарств дозволяє прогнозувати збільшення прибутковості підприємства внаслідок впровадження системи пропонуваніх заходів близько 10%. Зважаючи на умови воєнного стану та ризики зовнішнього та внутрішнього походження, вважаємо, що практичне впровадження пропонуваніх заходів удосконалення управління якістю продукції ТОВ «Ємільчинське лісове господарство» дозволить підвищити показник чистого прибутку на 7-7,5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 14001:2016 Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво щодо застосування. URL: <http://www.iso.org>. (дата звернення: 02.05.2023).
2. ISO 9000:2015. Quality management system. Fundamental sandvocabulary. URL: <http://www.iso.org>. (дата звернення: 02.02.2023).
3. ISO 9001:2016. Quality management system Requirements. URL: <http://www.iso.org>. (дата звернення: 02.05.2023).
4. SA 8000:2008 Social accountability. URL : <http://www.iso.org>. (дата звернення: 20.05.2023).
5. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування: зб. тез доповідей Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Тернопіль, ТНЕУ, 2016. С. 15-18.
6. Балковська В.В. Сертифікація продукції як один з основних способів підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4(09). С. 81 – 86.
7. Бас Ю. В., Вишневський С. С.. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 56-61.
8. Белко І.А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 69-73.
9. Бойченко М.В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*.2014. № 89. С. 150-158.
10. Вакуленко А.В. Управління якістю. навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 167 с.
11. Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф. Менеджмент якості. навч. пос. К.: ВД "Професіонал, 2008. С. 320.

12. Головне управління статистики в Житомирській області. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 12.09.2022).
13. Горачук В. В. Медична інформатика та інженерія. ДСТУ ISO 9001:2009: інформаційна модель системи управління якістю. 2016. № 1. С. 62-64
14. Господарський Кодекс України. URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2023).
15. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 3. С. 75-79.
16. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini>. (дата звернення: 15.02.2023).
17. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 12–14.
18. ДСТУ ISO 14001:2006 Система управління навколишнім середовищем. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2004, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>(дата звернення: 15.02.2023).
19. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління. URL.: <http://www.uaq.org.ua/>(дата звернення: 15.02.2023).
20. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>.(дата звернення: 15.02.2023).
21. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України. URL: http://www.gerelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html. (дата звернення: 15.02.2023).
22. Ельгувірі, Х. Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020. (1 (57), С.

112–124. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-112-124>

23. Єрмошенко М.М., Гольцев Д.Г. Система управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2017. № 1. С. 89–92.

24. Загальне управління якістю — шлях до досягнення високого рівня досконалості. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>. (дата звернення: 15.02.2023).

25. Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 1. С.33.

26. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. *Наукова думка*. 2013. С.145.

27. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. Економіка і менеджмент*. 2016. № 1.С. 27-34.

28. Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO-9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2016. № 1 (20). С. 27–34.

29. Мойсеєва Т.С. Фактори, що впливають на якість продукції. *Наукові читання: 2023: наук.-теорет. зб.* Житомир: Поліський національний університет, 2023. С.201-203.

30. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.23.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79)

31. Присяжнюк О. Ф., Мойсеєва Т. С. Роль управління якістю продукції у забезпеченні розвитку підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого*

працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка, Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня, 2023. С. 477-480.

32. Присяжнюк О.Ф. Сучасні технології адміністративного менеджменту. *Наукові читання: 2021: наук.-теорет. зб.. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 56-58.*

33. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України Постанова Кабінету Міністрів. URL : [//https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2014-p](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2014-p). (дата звернення: 02.05.2023).

34. Про стандартизацію № 1315VII Закон України. URL: [//https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18) (дата звернення: 02.05.2023).

35. Русавська, В., & Таран, М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*, 2021. (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>.

36. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 99–102.

37. Терлецька Ю.О. Використання інноваційних технологій у процесі удосконалення якості продукції на підприємстві. *Молодий вчений*. Вип. № 3(55). 2018. С. 712–715.

38. Терлецька, Ю., & Кравчук, А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*, 2022. 1 (101), С. 242-245. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49>.

39. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

40. Форрест У. Майбутнє управління якістю. URL: [//http://www.management.com.ua/qm/qm110.html](http://www.management.com.ua/qm/qm110.html). (дата звернення: 02.02.2023).

41. Харченко Т. Б.. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 128-131.

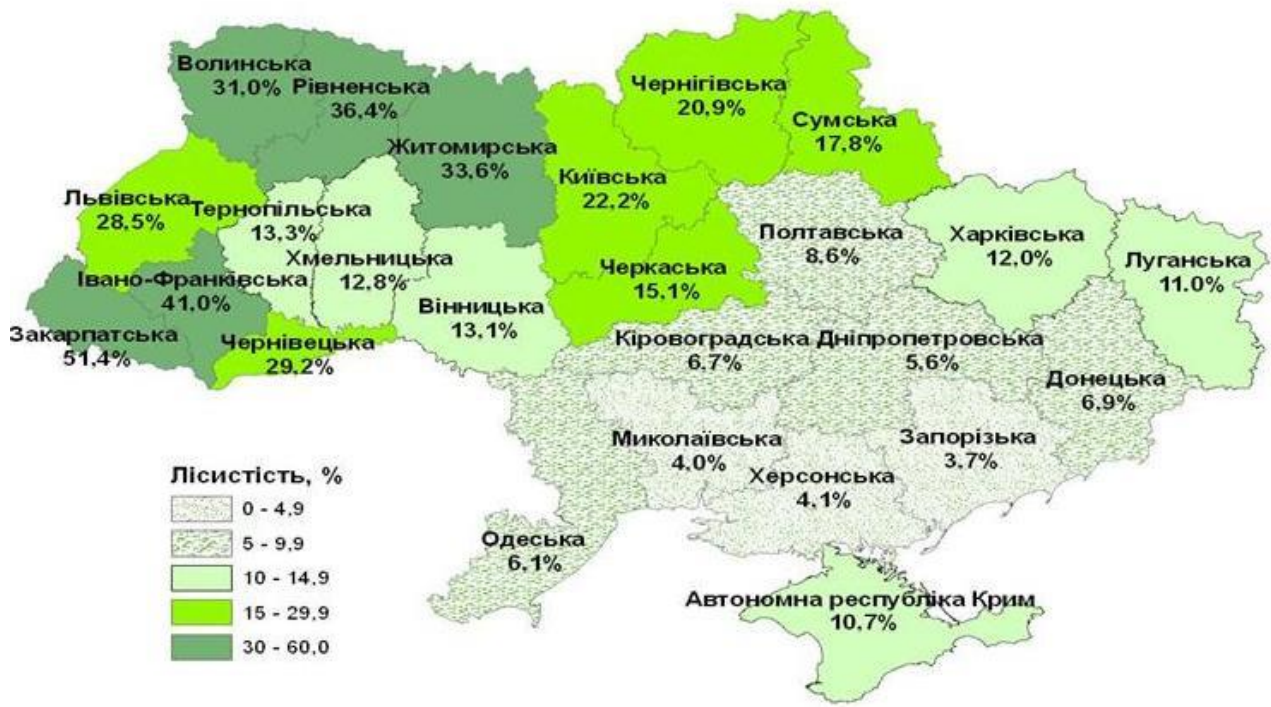


Рис. Лісистість території України за областями

Джерело: [14]

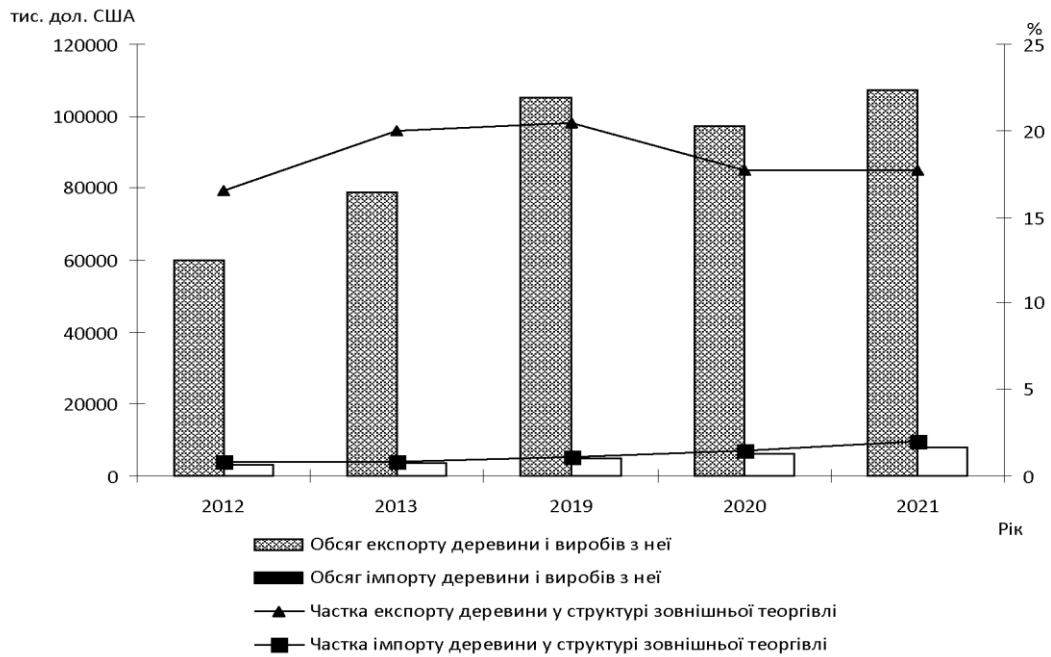


Рис. Тенденції експорту-імпорту продукції лісогосподарських підприємств Житомирської області

Джерело: сформовано автором на основі [12].

**Структура експорту лісоматеріалів необроблених
за країнами та середніми експортними цінами**

Країни	Структура за кількістю, %			Структура за вартістю, %			Середні ціни, тис.грн.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Молдова	3,35	3,07	-	3,70	2,82	-	84,2	58,4	-
Австралія	0,35	2,22	-	0,27	1,78	-	59,0	54,5	-
Болгарія	16,06	6,48	-	9,56	3,77	-	45,4	37,3	-
Естонія	3,34	0,79	-	3,59	1,40	-	81,9	84,8	-
Литва	1,96	2,66	-	3,74	3,17	-	145,7	77,4	-
Німеччина	0,02	0,07	-	0,05	0,14	-	232,4	65,7	-
Польща	7,98	3,74	-	9,94	7,34	-	94,9	80,5	-
Румунія	8,42	17,24	-	8,41	16,15	-	76,1	58,8	-
Словаччина	4,97	6,64	-	3,84	2,86	-	59,0	38,8	-
Угорщина	7,53	6,31	-	7,49	5,94	-	75,9	55,7	-
Чехія	1,19	0,29	-	0,67	0,37	-	42,7	43,4	-
Китай	0	2,66	-	0	3,43	-	0	77,8	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

**Результати аудиту практики реалізації міжнародних стандартів
управління якістю ТОВ «Ємільчинське лісове господарство»**

Об'єкти стандартизації	Розділи та пункти стандартів			
	ISO 9001	ISO14001	OHSAS 18001	SF8000
Документація системи:				
Створення документації		+	+	+
Управління документацією		+		
Управління запасами		+	+	
Відповідність керівництва				
Політика		+	+	+
Цілі	+	+	+	
Планування		+	+	+
Відповідальність і повноваження	+	+	+	+
Представник керівництва			+	
Внутрішнє інформування			+	
Аналіз збоку керівництва				
Управління ресурсами	+	+	+	
Визначення вимог щодо продукції	+			
Охорона навколишнього середовища		+		
Промислова безпека та охорона праці			+	
Управління основною діяльністю		+		
Управління невідповідною продукцією	+			
Управління діями в аварійних ситуаціях		+	+	
Моніторинг та вимірювання	+	+		
Внутрішній аудит				
Коригувальні та попередні дії				
Постійне покращення				+

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.