

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Шутяк Іванна Сергіївна

**Системний підхід до управління якістю на підприємстві
при виході на ринок Європейського Союзу/ System
approach to quality management for the European market
entry**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІМм-21
І.С. Шутяк

Науковий керівник:
к.е.н., Н.І. Болквадзе

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 95 сторінок, 4 таблиці, 5 рисунків, 4 формули, список використаних джерел із 77 найменувань та 3 додатки.

Метою дипломної роботи є розробка рекомендацій по вдосконаленню діючих механізмів функціонування системи управління якістю на прикладі приватного підприємства «Галіт».

Об'єктом дослідження є система управління якістю підприємства при виході на ринок Європейського Союзу.

Предметом дослідження є механізми вдосконалення функціонування системи управління якістю на приватному підприємстві «Галіт».

Ключові слова: якість, сертифікація, стандартизація, підприємство, європейський ринок.

RESUME

Thesis contains 95pages, 4 tables, 5 figures, 4 formulas, list of sources with 77 titles, and 3 applications.

The aim of the thesis is development of recommendations for improving the existing mechanisms of the quality management system functioning on private enterprise «Galit».

Object is a quality management system of enterprise in entering the European Union market.

The subject of research are mechanisms of improving the functioning of the quality management system at the private enterprise «Galit».

Keywords: quality, certification, standardization, enterprise, European market.

АНОТАЦІЯ

Шутяк І.С. Системний підхід до управління якістю на підприємстві при виході на ринок Європейського Союзу. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Тернопільський Національний Економічний Університет, Тернопіль, 2018.

Досліджено теоретико-методологічні основи управління якістю, зокрема, обґрунтовано її значення у підприємницькій діяльності, з'ясовано методи визначення якості продукції у сучасних умовах та описано основні аспекти сертифікації та стандартизації. У роботі проаналізовано діючу на підприємстві систему управління якістю та здійснено оцінку її ефективності. Запропоновано та обґрунтовано шляхи вдосконалення системи управління якістю на підприємстві, зокрема подані рекомендації щодо покращення існуючої системи управління якістю на підприємстві, а також запропоновано впровадження системи канбан, як ефективного механізму вдосконалення системи управління якістю.

ANNOTATION

Shutyak I.S. System approach to quality management for the European market entry. – Manuscript.

This research is to submit a Master of Management degree on specialization 073 – Management. –Ternopil National Economic University, Ternopil, 2018.

Theoretical and methodological principles of quality management are investigated. The meaning of quality management for entrepreneur activities is grounded. Methods of products quality determining in modern conditions are found and the main aspects of certification and standardization are described. Active quality management system at the enterprise is analyzed and the assessment of its effectiveness is made. Best ways for quality management system improvement are recommended and proved; in particular recommendations for improving the existing quality management system in the enterprise are given. Application of kanban system as effective mechanism for quality management system improving is suggested.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	6
1.1 Поняття якості продукції. Загальна теорія управління якістю.....	6
1.2. Теоретичні основи системного підходу до управління якістю та його значення у підприємницькій діяльності.....	19
1.3. Стандартизація та сертифікація у системі управління якістю підприємств при виході на ринок ЄС.	26
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГАЛІТ»	39
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП «Галіт».....	39
2.2. Організаційно-функціональні механізми організації системи управління якістю.....	50
2.3. Аналіз та оцінка ефективності системи управління якістю	59
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГАЛІТ»	71
3.1. Рекомендації щодо покращення функціонування системи управління якістю.....	71
3.2. Впровадження системи канбан, як ефективного механізму вдосконалення системи управління якістю.....	78
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми: у сучасному світі стали помітно жорсткішими вимоги споживачів до якості продукції. Питання якості є важливим для всіх країн і організацій, тому що тільки продукція або послуга високої якості може бути конкурентоспроможною. Якість продукції та послуг є одним із найважливіших чинників успішної діяльності будь-якої організації. Без постійного підвищення якості неможливе досягнення і підтримання ефективної економічної діяльності, особливо у сучасних умовах економічної кризи.

Саме якість, а не обсяг випуску продукції чи надання послуг є одним із основних напрямів у сфері як виробництва, так і обслуговування. Дослідження показують, що визначальною умовою для довгострокового завоювання ринків збуту, не кажучи вже про доходи від продажу і капіталовкладення, є більш висока відносна якість з урахуванням запитів споживачів, а не більш низькі ціни.

Проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами, лише шляхом контролю якості готової продукції, практично не можливо. Тому повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю. Як правило, наявність сертифікованої системи управління якістю стає обов'язковою умовою при укладанні угод визнаних у світі товаровиробників зі своїми субпідрядниками. Наявність сертифікованої системи управління якістю – важливий доказ високого рівня характеристик продукції при складанні декларації постачальника про відповідність.

Сучасна практика у сфері управління якістю оперує досить широким спектром методів і інструментів, що дозволяють ефективно виконувати різного роду роботи. Однак швидкість, з якою відбуваються зміни у світі, їхня неймовірна складність і тісний взаємозв'язок з усіма сферами життя людини, – обумовлює необхідність постійного пошуку нових, більш ефективних і таких що відповідають вимогам сьогодення концепцій, методів і інструментів організації і управління системою якості на підприємстві.

Досвід роботи вітчизняних підприємств свідчить про те, що в управлінні якістю на підприємстві сьогодні спостерігаються нові тенденції, які пов'язані із розвитком та впровадженням концепції управління якістю ISO 9000, що постійно удосконалюється. Дослідження специфіки функціонування системи управління якістю вітчизняних підприємств та виявлення можливостей її вдосконалення становить, на нашу думку, як науковий так і практичний інтерес.

Дослідженню проблем управління якістю продукції приділяється значна увага як зарубіжними вченими, так і українськими науковцями, про що свідчать роботи М. Круглова, С. Сергеева, В. Такташова, Л. Філіпішиної, Ю. Бойко, М. Захарова, С. Єремєєва, Е. Демінга та Ф. Котлера. У працях цих авторів розглядаються різні підходи до понять системи управління якістю, вирішення проблем менеджменту систем якості підприємств, дослідження чинників та принципів побудови ефективної системи управління якістю, особливостей формування дієвої системи управління якістю підприємствах в умовах кризи.

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій по вдосконаленню діючих механізмів функціонування системи управління якістю на прикладі приватного підприємства «Галіт».

З метою досягнення поставленої мети доцільно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретико-методологічні основи управління якістю;
- проаналізувати та оцінити діючу систему управління якістю на приватному підприємстві «Галіт»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління якістю підприємства при виході на ринок Європейського Союзу.

Предметом дослідження є механізми вдосконалення функціонування системи управління якістю на приватному підприємстві «Галіт».

У роботі використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження як аналіз і синтез – для деталізації і узагальнення різних аспектів аналізу діяльності

підприємства; графічний – для наочного зображення результатів дослідження; розрахунково-аналітичні – для дослідження і обробки фактографічної інформації.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні підходів до формування дієвої системи управління якістю на приватному підприємстві «Галіт» шляхом удосконалення організаційних аспектів функціонування системи управління якістю.

Апробація результатів роботи. Основні положення магістерської роботи були висвітлені у доповіді «Значення системи управління якістю у підприємницькій діяльності» на XI міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2018).

Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок друкованого тексту, містить 4 таблиці, 5 рисунків, 4 формули та 3 додатки. Список використаних джерел складається із 77 найменувань на 6 сторінках.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні аспекти управління якістю, зокрема, обґрунтовано її значення у підприємницькій діяльності, з'ясовано методи визначення якості продукції в сучасних умовах та описано основні аспекти сертифікації та стандартизації.

У другому розділі проаналізовано діючу систему управління якістю на приватному підприємстві «Галіт» та здійснено оцінку її ефективності на підприємстві

У третьому розділі запропоновано та обґрунтовано шляхи удосконалення системи управління якістю на приватному підприємстві «Галіт». Зокрема подані рекомендації щодо покращення існуючої системи управління якістю на підприємстві «Галіт», а також запропоновано впровадження системи канбан, як ефективного механізму вдосконалення системи управління якістю.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1 Поняття якості продукції. Загальна теорія управління якістю

Якість продукції та послуг є одним із найважливіших чинників успішної діяльності будь-якої організації. Сьогодні звичайний споживач має широкі можливості щодо вибору пропонованих товарів і прагне придбати якісний товар за помірну ціну. У всьому світі стали помітно жорсткішими вимоги споживачів до якості продукції, і тому боротьба за якість і конкурентоспроможність продукції на сучасних підприємствах є дуже важливим аспектом їх діяльності. Без постійного підвищення якості неможливе досягнення і підтримання ефективної економічної діяльності.

У 60-70-ті роки вважали, що для успіху виробника достатньо, щоб продукції було багато і вона була дешевою. У 80-ті роки стало очевидним, що виникла конкуренція не цін, а якості: 80% покупців приймали рішення про покупку, звертаючи увагу насамперед на якість продукції. Отже, і конкурентоспроможною могла стати лише продукція, яка мала за інших рівних умов меншу виробничу собівартість і вищу якість [2, с.35].

Подальший розвиток промисловості характеризується підвищенням уваги виробників до якості промислової продукції. Випуск продукції високої якості розглядається тепер у всіх країнах світу як одна з важливих умов розвитку економіки, від якої залежать темпи промислового розвитку країни, ефективність використання трудових ресурсів, успіхи зовнішньої торгівлі і національний престиж країни на міжнародній арені.

Більшість промислових організацій виробляють продукцію з розрахунком на задоволення потреб чи вимог споживача. Ці вимоги, звичайно, входять у технічні умови, але самі собою технічні умови не є гарантією того, що вимоги споживача будуть дійсно задоволеними, оскільки в технічні умови чи

організаційну систему, що охоплює проектування і реалізацію продукції чи послуг, можуть вкратись невідповідності. Це спричинило необхідність розвитку стандартів і керівних документів на системи якості, що доповнюють вимоги до продукції чи послуг, передбачених технічними умовами [6, с.3].

У сучасних умовах активної конкурентної боротьби за ринки збуту продукції підприємства розвинутих країн все ширше застосовують ефективний інструмент забезпечення успіху – системи якості. Ефективність цього інструменту тепер особливо зростає у зв'язку з прийняттям у багатьох країнах законодавства, яке встановлює жорсткі вимоги щодо безпечності продукції для здоров'я та життя людини, захисту прав та інтересів споживачів, охорони навколишнього середовища тощо [6, с.3].

Якість належить до категорії складних та динамічних понять. Об'єктами, якість яких можна оцінити, є не тільки продукція та послуги, а й увесь комплекс понять виробничо-збутової сфери. Визначення якості згідно зі стандартами серії ISO полягає у наступному: «Якість – сукупність характеристик об'єкта (процес, який описується та розглядається індивідуально; продукція; організація; система чи будь-яка комбінація з них), що відповідають його можливості задовольняти встановлені та прогнозовані потреби». Динамічність категорії «якість» полягає в тому, що вимоги до якості оцінюваних об'єктів змінюються дуже швидко. Вимоги до якості – це вираз певних потреб чи їх переведення у набір кількісно чи якісно встановлених вимог до характеристик об'єкта, що дають змогу визначити їх виконання та провести перевірку. Вони повинні максимально відображати встановлені та прогнозовані потреби споживача [1, с.16].

Таким чином, якість продукції – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення.

Якість відображає міру корисності виробів, сукупність властивостей, що визначають ступінь здатності виробу виконувати властиві йому функції. Таким чином, якість виробів визначається сукупністю його властивостей. При цьому якість не можна ототожнювати з фізичними властивостями виробу, як це

звичайно роблять з товарознавчої точки зору. Якість – це більш широке, насамперед, соціально-економічне поняття.

Часто в конкурентній боротьбі перемагає не той, хто продає дешевше, а той, хто поставляє на ринок якісніші вироби. Прийнято вважати, що підвищення якості спричиняє збільшення собівартості і що відповідність більш високим (ніж вимагає ринок) стандартам якості обов'язково позначається на вартості і тим самим знижує прибуток. У свою чергу, нездатність задовольнити необхідні стандарти обходиться набагато дорожче. Це в кінцевому результаті може принести до повної втрати ринку, а в короткостроковій перспективі – до витрат, пов'язаних з поверненнями і можливими наслідками браку. Очевидно, що там, де важлива безпека, стаття витрат, що забезпечує стандарт якості, може стати вирішальною.

Існує думка, що якість – це «хороша річ», яку ми розпізнаємо, узявши її у руки, але таке пояснення є неприпустимим спрощенням дуже складної системи. Існує як мінімум шість визначень якості, а саме: [14, с.28]

1. Абстрактне. Якість – це властива перевага, внутрішня властивість об'єкта, його не можна визначити чи виміряти, якість можна тільки усвідомити.

2. Відповідність очікуванням покупців. Товар чи послуга повинні відповідати очікуванням покупців. Це особливо важливо врахувати на етапі проектування. При розробці товару чи послуги мається на увазі, що очікування покупців можна визначити і чітко описати, а значить, і впровадити в життя. У такому випадку якість іноді позначається як «відповідність призначенню».

3. Відповідність специфікаціям. Товар чи послуга, придбані покупцем, задовольняють свої технічні специфікації (вимоги, технічні умови). Це виробничий підхід, однак він вірний лише у випадку, коли специфікації складені правильно.

4. Відсутність помилок. Стосовно реалізованого товару чи послуги це означає задоволення специфікацій, однак у відношенні виробничого процесу перетворюється в питання скорочення втрат.

5. Цінність за гроші. Якість пов'язана з ціною. Модель корисності говорить про те, що «хороша» якість пропорційна чистій корисності, одержуваній покупцем.

6. Перевищення очікувань покупців. Існує думка, що послуга може називатися високоякісною, якщо кожен наступний досвід контакту з нею кращий попереднього.

У чомусь ці визначення повторюються, але в цілому охоплюють зовсім різні сфери, що, звичайно, і приводить до розбіжностей у дискусіях стосовно визначення поняття якості.

З погляду виробничих операцій абстрактне визначення якості можна відкинути як безвідносне. Воно визначає якість як щось естетичне і ніяк не пов'язане зі специфікаціями продукції. Формулювання якості як «відповідність опікуванню покупців» також є досить ідеалізованим і в реальному житті реалізується не часто, а тому також може бути відхилене. Визначення, що залишилися, можна об'єднати в наступні три:

1. Якість розробки. Ступінь відповідності специфікації товару чи послуги потребам ринку. Сюди входить і відповідність призначенню, і цінність за гроші (товар чи послуга повинні проектуватися так, щоб їх можна було виготовити за прийнятною ціною).

2. Якість відповідності. Ступінь готовності виробничої системи до виготовлення товарів чи послуг у відповідності зі специфікаціями. Дане визначення базується на результатах виробництва, однак, пов'язує розробку й операційну якість.

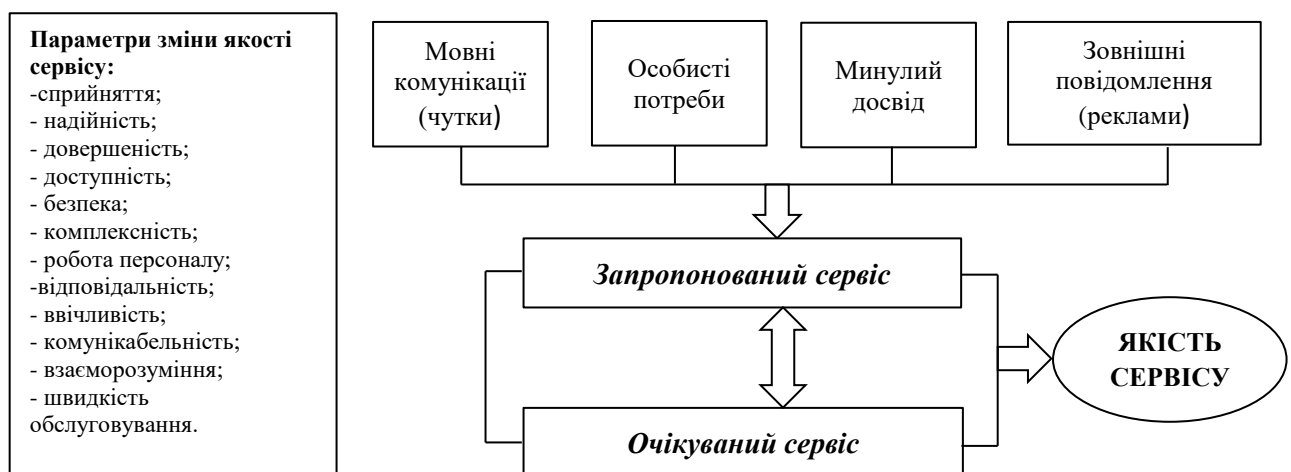
3. Якість виробництва. Ступінь безпомилковості при виготовленні товарів або послуг.

Варто зазначити, що недоліки якості розробки і відповідності прямо впливають на покупців, у той час як помилки виробництва носять винятково внутрішній характер і навіть можуть плануватися заздалегідь [15, с.216].

Для управління виробництвом велике значення має встановлення зв'язків між якістю виробів та їх ціною. Відношення між показниками якості і цінами не є простою залежністю.

Встановлено, що зниження якості на 10% стосовно світового рівня приводить до зниження ціни на 15-25%, погіршення параметрів якості на 15-25% викликає зниження цін на 40-50%, а зниження якості на 40-50% стосовно світового рівня взагалі виключає можливість продажу виробів на світовому ринку [19, с.17].

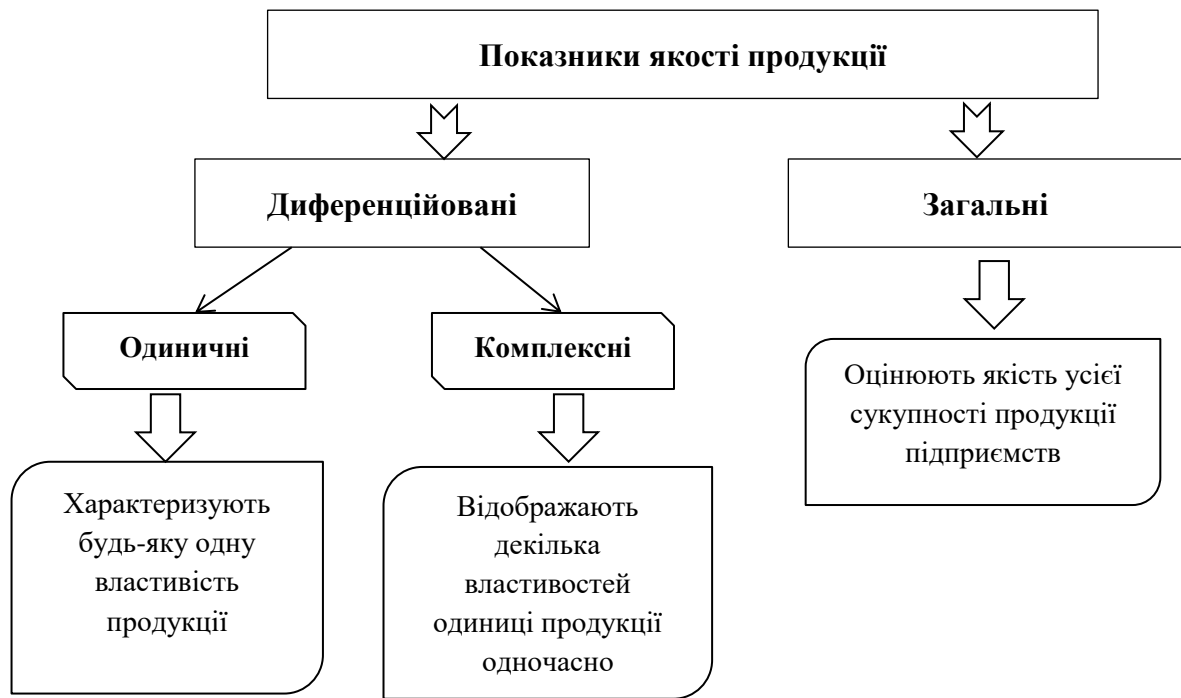
У той же час цікава і зворотна залежність: підвищення якості на 10-20% у порівнянні зі світовим рівнем дозволяє підвищити ціну виробу на 30-40%. Специфічними рисами володіє система якості в сфері послуг, для яких рівень (обслуговування важко піддається кількісному визначенню через невідчутність, незбереженість і неповторюваність продукту. На рис. 1.1 подана схема побудови очікувань споживачів послуг [6, с.115].



Джерело: побудовано автором на основі [6, с.115]

Рис.1.1. Схема побудови очікувань споживачів послуг.

Об'єктивна необхідність забезпечення належної якості продукції обумовлює застосування у виробничо-господарській діяльності підприємств певної системи показників, що дозволяє визначати і контролювати рівень якості усіх видів продукції. На рис. 1.2 представлено системи показників якості продукції [26, с.34].



Джерело: побудовано автором на основі [26, с.34]

Рис. 1.2. Система і зміст показників якості продукції.

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання. Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного і оптимального рівня.

Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу визначають шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості само по собі є недостатнім, оскільки абсолютні бачення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам. Тому поряд з цим визначають відносний рівень якості окремих видів вироблюваної (проектованої) продукції, порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів. Проте рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів повинен мати тенденцію до підвищення. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з перспективного рівня, що враховує пріоритетні

напрямки і темпи розвитку науки і техніки. По нових видах продукції і перш за все знярядь праці доцільно визначати також оптимальний рівень якості, тобто такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і використання (експлуатацію) продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною.

Залежно від призначення певні види продукції мають свої специфічні показники якості. Поряд з цим використовуються показники для оцінки багатьох видів виробів, а також вимірники відносного рівня якості всієї продукції, що виробляється підприємством. З урахуванням таких обставин усі показники якості виробів поділяють на дві групи: перша - диференційовані (поодинокі) показники, з яких виокремлюється найбільш розгалужена низка одиничних показників якості; друга - загальні показники якості всього обсягу продукції, що виробляється підприємством. Доцільно зобразити у табл.1.1. одиничні показники якості продукції [41, с. 178].

Таблиця. 1.1.

Одиничні показники якості продукції

Групи показників		Окремі показники груп
Перелік	Суттєва характеристика	
Призначення	Характеризують корисну роботу(виконувану функцію)	<ul style="list-style-type: none"> - Продуктивність - Потужність - Міцність - Вміст корисних речовин - Калорійність
Надійності, довговічності і безпеки	Виокремлюють ступінь забезпечення довготривалого використання і безпечних умов праці та життєдіяльності людини	<ul style="list-style-type: none"> - Безвідмовність роботи - Можливий термін використання - Технічний ресурс - Термін безаварійної роботи - Граничний термін зберігання
Екологічні	Характеризують ступінь впливу на здоров'я людини та оточуюче довкілля	<ul style="list-style-type: none"> - Токсичність виробів - Вміст шкідливих речовин - Обсяг шкідливих викидів у довкілля в одиницю часу

Продовження таблиці 1.1.

Економічні	Відображають ступінь економічної вигоди виробництва продуцентом і придбання споживачем	<ul style="list-style-type: none"> - Ціна одиниці виробу - Прибуток з одиниці виробу - Рівень експлуатаційних витрат часу і фінансових коштів
Ергономічні	Окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу антропометричним, фізіологічним та психологічним вимогам працівника (споживача)	<ul style="list-style-type: none"> - Ступінь легкості керування робочими органами - Можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників - Величина наявного шуму, вібрації тощо
Естетичні	Визначають естетичні властивості (дизайн) виробу	<ul style="list-style-type: none"> - Виразність і оригінальність форми - Кольорове оформлення - Ступінь естетичності тари (упаковки)
Патентно-правові	Відображають ступінь використання винаходів при проектуванні виробів	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт патентного захисту - Коефіцієнт патентної чистоти

Джерело: [41, с. 178]

У практиці господарювання важливо знати не лише якість окремих виробів, але й загальний рівень якості усієї сукупності виготовлюваної підприємством продукції. З цією метою застосовують певну систему загальних показників. Основними з них є:

- частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їх обсязі;
- коефіцієнт оновлення асортименту продукції;
- частка виготовлюваної продукції, на яку одержані сертифікати;
- частка продукції для експорту у загальному її обсязі на підприємстві;
- частка виробничого браку (бракованих виробів);
- відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами.

Для визначення рівня якості виготовлюваних або освоюваних виробництвом нових виробів застосовують ряд методів. Об'єктивний і органолептичний методи використовують для визначення абсолютного рівня

якості, а диференційований і комплексний – відносного рівня якості окремих видів продукції [63, с.34-39].

Об'єктивний метод означає оцінку рівня якості продукції за допомогою стендових випробувань та вимірювань приладами, лабораторного аналізу. Такий метод є найбільш вірогідним і застосовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів. Зокрема його використовують для визначення більшості техніко-експлуатаційних показників: засобів праці – продуктивність, потужність, точність обробки матеріалів; предметів праці – вміст металу у руді, міцність фарбування тканини; споживчих товарів – еластичність та вологостійкість взуття, вміст цукру або жиру у харчових продуктах тощо.

Органолептичний метод ґрунтується на наслідках аналізу сприймання органами чуттів людини (зором, слухом, смаком, нюхом, дотиком) без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. При цьому методі застосовують балову систему оцінки показників якості, виходячи з визначеного переліку ознак (властивостей), які найповніше охоплюють основні якісні характеристики виробу. Кожній оцінці («відмінно», «добре», «задовільно», «погано») надають певну кількість балів (наприклад, відповідно 5,4, 3 і 0).

Диференційований метод оцінки рівня якості передбачає порівняння одиничних виробів з відповідними показниками виробів-еталонів або ж базовими показниками стандартів (технічних умов). Оцінка рівня якості цим методом зводиться до обчислення значень відносних показників, які за абсолютною величиною менше одиниці (при зіставленні із еталонними показниками), повинні бути більшими або дорівнювати одиниці (при порівнянні з вимогами стандартів чи технічних умов),

Комплексний метод полягає у визначенні узагальнюючого показника рівня якості оцінюваного виробу. Одним із варіантів комплексної оцінки якості може слугувати інтегральний показник, який обчислюється шляхом зіставлення корисного ефекту від споживання (експлуатації) певного виробу і загальної величини витрат на його створення і використання. В окремих випадках для

комплексної оцінки якості застосовують середньозважену арифметичну величину з використанням при її обчисленні коефіцієнтів вагомості усіх розрахункових показників [63, с.34-39].

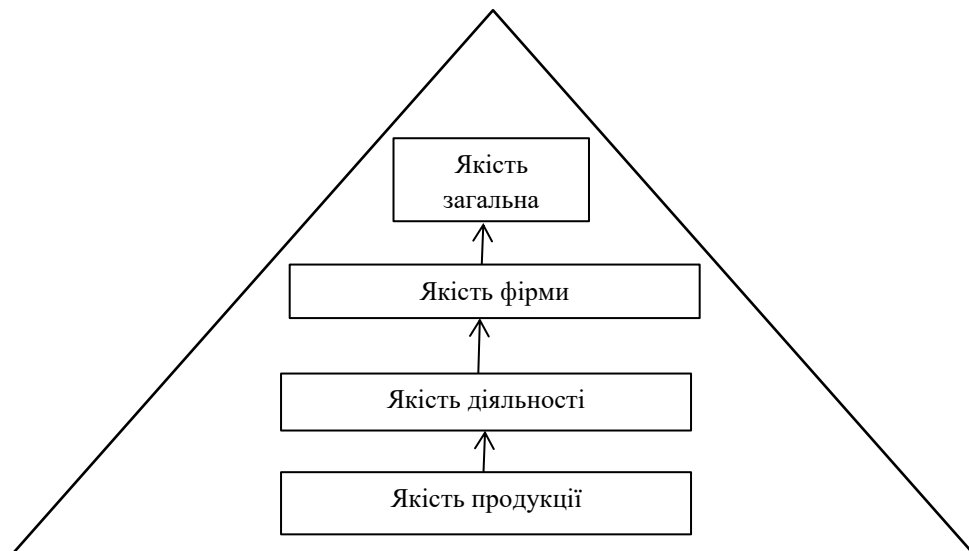
Певна кількість продукції кращої якості (вищого рівня) здатна повніше задовольнити суспільні потреби, ніж та ж або навіть більша кількість виробів гіршого гатунку. Це означає, що підвищення рівня якості продукції у кінцевому підсумку еквівалентне збільшенню її виробництва з меншими загальними витратами суспільної праці. Йдеться про багатоспрямований вплив підвищення якості продукції не лише на виробництво, його ефективність, але й на імідж підприємства в цілому.

Поліпшення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу. Практика господарювання свідчить, що загальна сума витрат на виготовлення і використання продукції більш високого гатунку навіть, якщо досягнення останнього пов'язане з додатковими витратами у виробництві, істотно скорочується. Зменшення витрат праці означає зростання продуктивності,

Якість продукції формується, під впливом сучасних досягнень розвитку науки і техніки. Проте, тут існує і зворотний зв'язок. Підвищення рівня якості насамперед знарядь праці справляє неабиякий вплив на прискорення темпів певних напрямків науково технічною прогресу, Зокрема підвищення надійності машин, устаткування, приладів та інших технічних пристроїв забезпечує розширення масштабів розвитку комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, гнучких автоматизованих виробництв, робото-технічних комплексів тощо.

Таким чином, в організації формується внутрішня організаційна ієрархія якості, яку можна представити на рис. 1.3 у вигляді піраміди, що відображає вплив якості продукції на ефективність діяльності організації в цілому.

На якість продукції впливають численні фактори, що діють як самостійно, так і у взаємозв'язку між собою, як на окремому етапі життєвого циклу продукції, так і на кількох. Усі фактори об'єднані у 4 групи: технічні, організаційні, економічні, суб'єктивні.



Джерело: побудовано автором на основі [54, с. 46]

Рис. 1.3. Піраміда якості

До технічних факторів належать: конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та ін.

До організаційних факторів належать: розподіл праці і спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, порядок подання і здавання продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту та ін.

Організаційним факторам, на жаль, ще не приділяється стільки уваги, як технічним, тому дуже часто добре спроектовані і виготовлені вироби внаслідок нераціональної організації виробництва, транспортування, експлуатації і ремонту достроково втрачають свою високу якість.

До економічних факторів належать: ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін. Економічні фактори особливо важливі під час переходу до ринкової економіки. Вони водночас виконують контрольню-аналітичні і стимулюючі функції. До перших належать такі, що дозволяють виміряти: затрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного

рівня якості виробів. Дія стимулюючих факторів приводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження. Найбільш стимулюючими факторами є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює підвищення якості. При цьому ціна повинна покривати всі витрати підприємства на заходи з підвищення якості і забезпечувати необхідний рівень рентабельності. Вироби ж з вищою ціною повинні бути високої якості.

У забезпеченні якості значну роль відіграє людина з її професійною підготовкою, фізіологічними і емоціональними особливостями, тобто мова йде про суб'єктивні фактори, які по-різному впливають на розглянуті вище фактори. Від професійної підготовки людей, які зайняті проектуванням, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних факторів. Але якщо у процесі функціонування технічних факторів роль суб'єктивних слабшає, тому що на цій стадії процес проходить з використанням сучасної техніки і технології, яка максимально звільняє технологічний процес від участі людини, то в організаційних факторах суб'єктивний елемент відіграє вже значну роль, особливо коли мова заходить про способи і форми експлуатації і споживання виробів [64, с. 141].

Визначальну роль у будь-якому виробничому процесі відіграє контроль якості. У випадку масового виробництва заходи із контролю якості концентруються навколо продукції, а при випуску дрібносерійної продукції – навколо управління процесом її виготовлення.

Контроль якості охоплює всі стадії процесу виробництва продукції. Він розпочинається зі з'ясування технічних вимог споживача і погодження з ним технічного завдання і завершується доставкою продукції, її установкою й експлуатаційним обслуговуванням [17, с.25].

При організації контролю якості важливо врахувати два основні міркування. Перше: контроль якості – справа кожного; кожний підрозділ організації має обов'язки щодо якості продукції. Друге: оскільки контроль якості – справа кожного, то це може стати нічиєю справою. Тому керівництво фірми мусить усвідомити, що обов'язки з контролю якості будуть виконуватися ефективно

тільки тоді, коли вони ґрунтуватимуться на ретельно організованій, сучасній службі, яка займається виключно контролем якості.

Служба контролю якості має подвійне призначення: забезпечувати гарантію якості продукції підприємства та допомагати у визначенні оптимальних затрат на забезпечення якості цієї продукції.

Контроль якості охоплює три сфери: якість продукції, виробничі процеси, обладнання для одержання та обробки інформації про якість. Відповідно до цього, служба контролю якості є одночасно каналом зворотного зв'язку, за допомогою якого поширюється інформація про якість продукції серед усіх пов'язаних з нею (якістю) служб та груп, а також засобом їх участі у забезпеченні заданої якості [32, с.234].

Отже, всебічний контроль якості – це та сфера діяльності підприємства, що містить у собі методологію та технічні методи, які дають змогу узгоджено забезпечити високу якість продукції. Він координує роботу людей і машин, а також інформацію і має на меті забезпечити високий ступінь задоволеності споживача якістю продукції та підвищити цим самим конкурентоздатність фірми.

Проте для перемоги в конкурентній боротьбі однієї системи контролю якості недостатньо. Тому актуальним для підприємства у даному напрямку діяльності є виявлення і аналіз причин виникнення дефектів, а також розробка заходів щодо запобігання браку в майбутньому. Отже, виникає об'єктивна необхідність в організації системного підходу до управління якістю з метою ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці. При цьому увага приділяється кожному етапу створення продукту, а не лише зосередженню на загальному результаті виробничої діяльності.

1.2. Теоретичні основи системного підходу до управління якістю та його значення у підприємницькій діяльності

В сучасних умовах системний підхід є найбільш важливим та продуктивним при дослідженні різних соціально-економічних явищ, у тому числі, управління якістю. Під системними методами управління якістю розуміють перехід від вирішення окремих розрізнених завдань до реалізації комплексу взаємопов'язаних, взаємозумовлених технічних, організаційних, економічних, соціальних, ідеологічних, правових та інших заходів. Основна мета при цьому полягає в забезпеченні розроблення та виготовлення продукції високої якості, яка відповідає сучасному рівневі техніки, технології, вимогам та умовам сфери споживання й експлуатації.

Відповідно до ISO 9000:2015 система управління якістю – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, які об'єднують в собі встановлені основоположні поняття, принципи, процеси та ресурси, пов'язані з якістю, щоб дати змогу підприємствам реалізувати свої цілі. Створення системного підходу до управління якістю на підприємстві передбачає застосування таких принципів:

- цілеспрямованості, що дає можливість встановити ліміт управління й адресність управлінських рішень;
- безперервності – задовольняє процес управління, який покладений на безперервне покращення системи;
- комплексності – охоплює весь персонал організації, всі структурні підрозділи та всі стадії життєвого циклу продукту;
- множинності – дозволяє використовувати численні економічні та математичні моделі для описання окремих елементів та системи в цілому;
- об'єктивності – покладений на застосування відповідних методів управління, вибір показників, які показують справжній стан управління якістю, добір управлінського персоналу належної кваліфікації;

- взаємопов'язаності – передбачає розгляд проблеми не ізольовано, а в поєднанні із зовнішнім середовищем, визначаючи суть кожного зв'язку та окремого елемента.

Система управління якістю охоплює дії, за допомогою яких підприємство ідентифікує свої цілі й формує ресурси та процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів; управляє взаємодіючими процесами та ресурсами, які потрібні для того, щоб сформувати цінності та отримати відповідні результати для зацікавлених сторін; дає змогу керівникові оптимізувати використання ресурсів, враховуючи як довгострокові, так і короткострокові результати його рішень; забезпечує засоби ідентифікації дій для вирішення очікуваних і неочікуваних наслідків у наданні послуг й постачанні товарів.

Впровадження системи управління якістю в організації дає змогу гарантувати, що якісно виготовлена продукція є сталою й орієнтованою на визначеного покупця.

Цілями впровадження системи управління якістю на підприємстві є:

- одержання сертифікату якості;
- виведення організації на нові, у тому числі міжнародні ринки з відповідною ціновою політикою;
- збільшення конкурентоспроможності організації в умовах ринкової економіки;
- забезпечення лояльності клієнтів, партнерів та потенційних споживачів;
- орієнтування всіх виробничих процесів на підвищення якості та безпечності [13].

Окрім вище зазначених М. Захаров виділяє такі цілі системи якості як: відповідність законам, охорона навколишнього середовища, зміцнення економічної стабільності та поліпшення виробничого клімату [25, с. 36].

Система управління якістю – інтегрований механізм управління, спрямований на реалізацію цілей у сфері якості та орієнтований як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на узгоджене функціонування всіх її елементів. Побудова системи управління якістю на підприємстві регламентується вимогами

міжнародних стандартів, які прийняті більшістю країн як національні. Як правило, наявність сертифікованої системи управління якістю стає обов'язковою умовою при укладанні угод визнаних у світі товаровиробників зі своїми субпідрядниками. У багатьох видах економічної діяльності така умова є вихідною для видачі уповноваженими організаціями ліцензій на виконання робіт чи надання послуг. Наявність сертифікованої системи управління якістю – важливий доказ високого рівня характеристик продукції при складанні декларації постачальника про відповідність [71, с. 58].

В умовах ринкової економіки успішна діяльність будь-якої організації можлива лише в тому випадку, якщо вироблені нею продукція та (або) послуги:

- відповідають чітко визначеним потребам, середовищу застосування і призначення;
- мають необхідні споживчі властивості;
- відповідають діючим (прийнятим, погодженим) нормативним документам;
- відповідають чинному законодавству та іншим вимогам суспільства;
- пропонуються покупцеві за конкурентоспроможними цінами;
- обумовлюють одержання прибутку.

Досягнення даних вимог можливе завдяки впровадженню системи управління (quality management system) на підприємстві.

У сучасному менеджменті якості сформувалися універсальні моделі, що визначають основні елементи управління якістю продукції (робіт, послуг) і методи ефективного досягнення цілей. Серед них варто виділити розповсюджену за кордоном модель «п'ять М», розроблену відомим вченим Ф. Котлером, і «петлю якості» Е. Демінга, прийняту за основу в міжнародних стандартах ISO 9000.

Модель управління якістю «п'ять М», яка представлена на рис. 1.4, допускає, що якість послуг досягається за рахунок ефективного управління всіма складовими процесу обслуговування: персоналом, устаткуванням, матеріалами

для оснащення підприємства, організацією праці в його структурних підрозділах [66, с.101].



Джерело: побудовано автором на основі [66, с.101]

Рис. 1.4. Модель управління якістю «п'ять М»

Розповсюдженою також моделлю в менеджменті якості на сучасному етапі є так звана «петля якості», що відображає вимоги міжнародних стандартів ISO 9000, і розвиває ідеї Е. Демінга і В. Шухарта в системі PDCA (Планування, Виконання, Контроль, Дії, Регулювання). Класична модель управління якістю характеризує етапи життєвого циклу промислової продукції і складається з 11 етапів, які входять в так звану «петлю якості»:

- маркетинг та вивчення ринку;
- проектування та розробка продукції;
- планування та розробка процесів;
- виробництво продукту або надання послуги;
- контроль якості;
- пакування та складування продукції;
- збут та продаж;

- монтаж та здача в експлуатацію;
- технічна допомога та обслуговування;
- експлуатація;
- утилізація або вторинна переробка після закінчення строку служби.

Використання даної моделі базується на основі статистичних методів управління якістю, що дозволяє давати об'єктивну оцінку управлінським рішенням в галузі якості. Апробація й узагальнення принципів загального менеджменту якості TQM (total quality management) дозволяє виділити основні напрямки впровадження менеджменту якості в практиці діяльності:

- створення документованих систем якості;
- взаємини з постачальниками;
- взаємини зі споживачами;
- мотивація персоналу до поліпшення якості;
- навчання персоналу в галузі якості [23, с. 24].

Загалом, система управління якістю створюється і впроваджується як засіб, що забезпечує проведення визначеної політики та досягнення поставленої мети у даній сфері. Політика підприємства в галузі якості формується вищим керівництвом підприємства.

Система управління якістю передбачає реалізацію таких напрямків діяльності:

- 1) забезпечення якості;
- 2) управління якістю;
- 3) поліпшення якості.

Система управління якістю, що забезпечує політику підприємства і досягнення мети в галузі якості, включає:

- 1) маркетинг, пошук і вивчення ринку;
- 2) проектування і/чи розробка технічних вимог, розробку продукції;
- 3) матеріально-технічне постачання;
- 4) підготовку і розробку технічних процесів;

- 5) виробництво;
- 6) контроль, проведення дослідів і обстежень;
- 7) упакування і збереження;
- 8) реалізацію і розподіл;
- 9) монтаж і експлуатацію;
- 10) технічну допомогу в обслуговуванні;
- 11) утилізацію після використання [65, с.168].

Система управління якістю підприємства будується з врахуванням головної умови, згідно з якою для досягнення вищезазначених цілей необхідно організувати діяльність так, щоб тримати під контролем усі технічні, адміністративні та людські чинники (ресурси), що впливають на якість продукції і послуг. Управління якістю повинно бути орієнтоване на виявлення, скорочення, усунення, а головне, своєчасне запобігання випуску продукції незадовільної якості.

Система управління якістю підприємства має значний вплив на результати цінової і нецінової конкуренції, оскільки:

- забезпечує можливість зниження собівартості виробленої продукції і послуг;
- здатна виявити й оцінити наслідки, усунути, а головне, попередити появу непродуктивних втрат і дефектів у всіх сферах діяльності компанії;
- орієнтується на виявлення причин дефектів і недопущення їх у майбутньому фахівцями всіх сфер виробництва фірми.

Система управління якістю дає впевненість вищому керівництву в тому, що діяльність фірми близька до оптимальної, і забезпечує керованість характеристиками продукції чи послуг, які надаються. Наявність у фірми ефективної системи управління якістю дозволяє реагувати на різні вимоги ринку, забезпечити запас стійкості фірми та завойовувати нові ринки [27, с.110].

Таким чином, ефективна, добре структурована система управління якістю дозволяє організації оптимізувати якість із погляду зменшення різних ризиків, зниження витрат і зростання прибутку.

Як і будь-яка інша система, система управління якістю виконує певні функції. Функції системи якості охоплюють усі стадії (етапи) життєвого циклу продукції і включають:

- 1) функції забезпечення якості, що безпосередньо виконуються в межах загальних функцій підприємства на кожному етапі життєвого циклу;
- 2) функції оперативного управління якістю (функції по реалізації коригувальних та запобіжних дій), що пов'язані з кожним етапом життєвого циклу або з сукупністю деяких з них;
- 3) функції стратегічного управління якістю (зокрема систематичні функції поліпшення якості), які охоплюють всі етапи життєвого циклу товару.

Усі ці функції, виконання яких спрямоване на досягнення мети підприємства у сфері якості, повинні бути пов'язані між собою, тобто результати виконання кожної з них повинні використовуватися під час виконання інших. Крім того, функції управління як оперативного, так і стратегічного характеру повинні упорядковуватися в так звані контури управління. Ці контури встановлюють визначену послідовність виконання функцій управління (процедур, операцій), відхилення від якої істотно зменшує ефективність управління або зовсім зводить його нанівець (відбувається так званий розрив контуру, що викликає зупинення або затримку процесів управління).

У кожному контурі управління зазвичай відокремлюють такі функції:

- інформаційно-контрольні (зокрема функції обліку та звітності);
- функції, пов'язані з прийняттям рішень, - визначення мети, аналіз, прогнозування, оцінювання, розроблення програм або планів;
- функції, пов'язані з реалізацією рішень, - організація, мотивація, координування, регулювання.

Між цими групами функцій та між окремими з них повинні встановлюватися та регламентуватися прямі та зворотні зв'язки, вибір конкретної структури яких фіксує вибір механізму управління якістю на конкретному підприємстві.

Вимоги до всіх об'єктів забезпечення та управління якістю встановлюються у стандартах підприємства (робочих методиках). Ці вимоги повинні бути пов'язані між собою та з показниками функціонування системи якості.

Отже, впровадження на підприємстві системи управління якістю сприяє: стабільному випуску продукції високого рівня якості; підвищенню довіри споживачів до якості продукції підприємства та розширенню ринків збуту; успіхові в тендерах та полегшенню укладання договорів (контрактів) на поставку продукції; покращенню відносин з замовником, громадськістю, місцевою владою та підвищенню іміджу підприємства; випуску безпечної харчової продукції; визначенню найбільш раціональних методів контролю за забрудненням; зменшенню ризику відповідальності за забруднення; можливості коригувати свою діяльність до того, як буде нанесено шкоду навколишньому середовищу; появи додаткових можливостей для інвестування; можливості подолання нетарифних бар'єрів для просування продукції підприємства на світовий та європейський ринки; використанню у рекламі продукції підприємства посилянь на наявність сертифікатів із системи управління якістю.

1.3. Стандартизація та сертифікація у системі управління якістю підприємств при виході на ринок ЄС

Система управління якістю багато в чому базується на стандартизації та сертифікації. За визначенням Міжнародної організації по стандартизації (International Standard Organization – ISO) – стандартизація це «процес встановлення і застосування правил з метою упорядкування в даній галузі на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема, для досягнення загальної максимальної економії з дотриманням функціональних умов і вимог безпеки» [4, с.20].

Стандарти розробляються і використовуються в зв'язку з тим, що відповідні кола суспільства (виготовлювачі, споживачі, торгівля) зіштовхуються з

проблемами, що вимагають загальних рішень. Стандарти базуються на загальноновизнаних результатах науки, техніки і досвіду.

Стандарт на систему якості – це документ, що установлює вимоги до системи якості, що може охоплювати різні елементи життєвого циклу (петлі якості) продукції. Стандарти на системи якості застосовують тоді, коли підприємство, організація чи установа повинна забезпечити стабільну відповідність продукції визначеному рівню вимог [9, с.35].

Стандарт – це документ, виданий і затверджений офіційним органом для постійного використання, що містить правила та характеристики, спрямовані на забезпечення оптимальних результатів.

Стандартизація (розробка, затвердження, прийняття і видання стандартів) проводиться на наступних рівнях:

- компанії (стандарт підприємства);
- групи компаній (стандарт концерну);
- міністерства (галузевий стандарт);
- національному (наприклад, національний стандарт України ДСТУ);
- регіональному (наприклад, європейський стандарт EN)
- міждержавному (наприклад, у рамках СНД);
- міжнародному (міжнародний стандарт ISO) [59, с. 110].

Стандартизація на рівні компаній, груп компаній поширюється тільки на продукцію, що випускається на конкретному підприємстві чи групі підприємств. Підприємство розробляє стандарт із визначеною метою:

- установити і декларувати підвищені вимоги в порівнянні з вимогами, прийнятими в конкурентів;
- регламентувати внутрішні вимоги, раціоналізувати процеси й операції;
- забезпечити гарантії споживачам [45, с.30].

Національні і галузеві стандарти. Національні стандарти розробляються національними органами по стандартизації (в Україні — Держстандартом), галузеві — відповідними міністерствами і відомствами. Галузеві стандарти

розробляються на продукцію при відсутності державних стандартів чи необхідності установити вимоги, що перевищують чи доповнюють вимоги національних стандартів. Стандартизація на національному і галузевому рівнях переслідує такі цілі:

- забезпечити потреби суспільства в розвитку за рахунок прийняття однакових вимог на основі останніх досягнень науки і техніки;
- забезпечити захист здоров'я і життя споживачів, охорону навколишнього середовища, а також захист вітчизняного товаровиробника;
- усунути технічні бар'єри в торгівлі за рахунок прийняття міжнародних вимог [47, с.75].

Міжнародні і регіональні стандарти приймаються відповідно міжнародними і регіональними організаціями по стандартизації. Міжнародна стандартизація спрямована на полегшення торгових і виробничих відносин у світі, що особливо актуально при становленні глобальних міжнародних ринків, таких як Єдиний Європейський, Північно-Американський, Азіатсько- Тихоокеанський. Регіональна стандартизація спрямована на захист інтересів окремого регіону. Зокрема, стандартизація в Європі (регіональна стандартизація) призначена для забезпечення потреб Єдиного Європейського ринку [16, с.85].

У рамках держави застосовуються тільки національні стандарти. Міжнародний чи регіональний стандарт не обов'язковий до включення в національний збірник стандартів. Кожна країна вирішує питання про прийняття міжнародного чи регіонального стандарту в якості національного.

Гармонізований стандарт – це національний стандарт, що відповідає стандарту, розробленому міжнародною чи регіональною організацією по стандартизації.

Розрізняють стандарти обов'язкового і добровільного використання.

Стандарти обов'язкового використання містять обов'язкові вимоги, регламентовані законом. Від дотримання підприємцями обов'язкових вимог стандартів залежать здоров'я і безпека споживачів, безпека праці в процесі виробництва, охорона навколишнього середовища, сумісність продукції. Крім

того, вимоги обов'язкових стандартів захищають споживачів від продукції низької якості в тих випадках, коли на ринку немає конкуруючих пропозицій. Обов'язкові вимоги стандартів підлягають безумовному виконанню органами виконавчої державної влади, усіма підприємствами, їх об'єднаннями, установами, організаціями і громадянами – суб'єктами підприємницької діяльності, на діяльність яких поширюється дія стандартів [5, с.44].

До обов'язкових вимог відносяться:

- вимоги, що забезпечують безпеку продукції для життя, здоров'я і майна громадян, охорону навколишнього середовища;
- вимоги, що забезпечують сумісність і взаємозамінність продукції, і вимоги до методів виміру цих показників;
- вимоги техніки безпеки і гігієни праці відповідно до діючих санітарних норм і правил;
- метрологічні норми, правила, вимоги і положення, що забезпечують вірогідність і єдність вимірів;
- положення, що забезпечують технічну єдність під час розробки, виготовлення, експлуатації продукції.

Стандарти добровільного використання містять вимоги рекомендаційного характеру. Заява про дотримання виробником продукції стандартів добровільного використання застосовується для досягнення наступних цілей:

- посилення довіри до якості продукції і розширення ринку збуту;
- усунення конкуренції з боку виробників, що використовують стандарти з більш низькими вимогами;
- підтримки іміджу фірми, забезпечення реклами і збільшення обсягу продажів [39, с.60].

Якщо виробник вирішив випускати продукцію (надавати послуги) відповідно до вимог стандарту добровільного використання, то після декларованої заяви стандарти добровільного використання стають обов'язковими до застосування. Вимога застосовувати стандарти добровільного використання може бути обумовлена контрактом. Відхилення від обумовлених контрактом

вимог стандартів ведуть до розриву контрактних взаємин, втрати репутації на ринку. Таким чином, рекомендовані вимоги стандартів підлягають безумовному виконанню в таких випадках:

- якщо виробник (постачальник) продукції зробив заяву про відповідність продукції цим стандартам;
- якщо ці вимоги включені в договори на розробку, виготовлення і постачання продукції;
- якщо це передбачено діючими актами законодавства [77].

Стандартизація виконує 3 соціально значимі функції:

- упорядкування об'єктів (продукції, робіт, послуг, процесів), створюваних людьми в різних країнах;
- закріплення в нормативних документах оптимальних вимог до упорядкованих об'єктів;
- встановлення правил застосування цих нормативних документів [69, с.458].

Основними принципами стандартизації є:

- 1) комплексність стандартизації;
- 2) випереджальний розвиток стандартизації;
- 3) класифікація.

Основними цілями стандартизації в Україні відповідно до Закону «Про стандартизацію», є:

- захист інтересів споживача і держави в питаннях номенклатури і якості продукції, послуг і процесів (далі продукція), що забезпечують їхню безпеку для життя, здоров'я людей, схоронність майна й охорону навколишнього середовища;
- підвищення якості продукції відповідно до розвитку науки і техніки з потребами населення і народного господарства;
- забезпечення сумісності і взаємозамінності продукції;
- сприяння економії людських і матеріальних ресурсів, поліпшенню економічних показників виробництва;

- усунення технічних бар'єрів у виробництві і торгівлі, забезпечення конкурентоздатності продукції на світовому ринку й ефективній участі держави в міждержавному і міжнародному поділі праці;
- забезпечення безпеки народногосподарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних і техногенних катастроф і інших надзвичайних ситуацій;
- сприяння підвищенню обороноздатності і мобілізаційної готовності країни.

В умовах інтернаціоналізації господарських зв'язків усе більше значення одержує міжнародна стандартизація. Експорт продукції багато в чому залежить від рівня стандартизації виробів. Товаровиробники, прагнуть забезпечити високу конкурентоздатності продукції і використовують у своїй діяльності стандарти міжнародних організацій, що сприяє підвищенню якості продукції [37, с.45].

В області міжнародної стандартизації працює велике число організацій, серед яких Міжнародна організація по стандартизації (ISO) є найбільш представницькою.

До основних функцій ISO відносяться наступні:

- 1) встановлення міжнародних стандартів за згодою всіх членів ISO;
- 2) сприяння впровадженню і полегшенню застосування нових прогресивних стандартів;

3) організація обміну інформацією про роботи своїх членів і технічних комітетів;

- 4) співробітництво з іншими міжнародними організаціями.

Робочі групи є основною технічною ланкою ISO, що розробляє проекти робочих документів. ISO підтримує контакти з багатьма міжнародними організаціями, що тією чи іншою мірою торкаються у своїй діяльності проблеми стандартизації. Міжнародний досвід управління якістю узагальнений у пакеті міжнародних стандартів ISO-9000. Стандарти серії ISO-9000 – це пакет документів по забезпеченню якості [22, с. 192].

Однією з найважливіших рис цих стандартів є їхня універсальність, тобто принципова застосовність до усіх без винятку видів діяльності.

Стандарти ISO 9000 містять мінімальні вимоги, яким повинна відповідати організація робіт із забезпечення гарантії якості незалежно від того, яку саме продукцію випускає підприємство чи які послуги воно надає.

Стандарти ISO серії 9000 містять вимоги загального характеру. Вони можуть бути використані будь-яким підприємством незалежно від галузевого виробничого сектора. Викладена в них загальна структура систем якості універсальна. Тому в даний час ці стандарти використовують підприємства й організації різних сфер діяльності. Побудова і сертифікація систем якості за вимогою міжнародних стандартів ISO серії 9000 становлять інтерес для споживачів, виробників і суспільства в цілому.

Наявність сертифіката на відповідність вимогам стандартів ISO серії 9000 означає чітку відповідність всім обумовленим вимогам. Споживач може бути упевнений у відсутності браку і незмінності технічних характеристик протягом усього терміну експлуатації виробу.

Сертифікація – це гарантія відповідності продукції (процесів, послуг) до вимог, встановлених стандартом. Таку гарантію видає третя сторона – орган із сертифікації (першою стороною вважається виробник чи постачальник – продавець, другою стороною – споживач чи замовник) [57, с.253].

Сертифікація передбачає наступні види діяльності:

- сертифікацію продукції (процесів, послуг), у тому числі імпортової продукції;
- атестацію виробництв;
- сертифікацію систем якості;
- акредитацію дослідних лабораторій, органів із сертифікації продукції, органів із сертифікації системи якості і аудиторів;
- реєстрацію в реєстрі об'єктів, об'єктів добровільної сертифікації, технічний нагляд за виконанням вимог до об'єктів [73, с.36].

В Україні створена система сертифікації УкрСЕПРО. Реєстр української державної системи сертифікації продукції - документ, що містить зведення про сертифіковану продукцію (процеси, послуги), системи якості, атестовані виробництва, акредитовані органи із сертифікації, дослідні лабораторії, атестованих аудиторів [29, с.3]

Досвід вітчизняних підприємств у сфері зовнішньої комерційної діяльності свідчить, що так звана несертифікована продукція оцінюється на світовому ринку в 3-4 рази дешевше, тобто фактично реалізується за безцінь.

Таким чином, застосування українськими підприємствами сертифікації продукції в умовах ринкових відносин дає наступні переваги: забезпечує довіру внутрішніх і закордонних споживачів до якості продукції; полегшує і спрощує вибір необхідної продукції споживачами; забезпечує споживачу одержання об'єктивної інформації про якість продукції; сприяє більш тривалому успіху і захисту в конкуренції з виготовлювачами несертифікованої продукції; зменшує імпорт у країну аналогічної продукції; запобігає надходженню в країну імпоротної продукції не відповідного рівня якості; стимулює поліпшення якості науково-технічних досліджень шляхом встановлення більш прогресивних вимог; сприяє підвищенню організаційно-технічного рівня виробництва; стимулює прискорення науково-технічного прогресу [43, с.300].

В Україні створена державна система стандартизації і сертифікації. Національним органом, що проводить і координує роботу по забезпеченню функціонування даної системи, є Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації (Держстандарт України). Основними його функціями стосовно сертифікаційної діяльності є:

- 1) визначення принципів, структури і правил системи сертифікації;
- 2) затвердження переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації;
- 3) акредитація органів з сертифікації та випробувальних лабораторій (центрів), атестація експертів-аудиторів;
- 4) встановлення правил визнання сертифікатів інших країн;

5) інформаційне забезпечення споживачів через відповідні цілеспрямовані інформаційні фонди щодо стандартів різних категорій, сертифікатів, класифікаторів техніко-економічної і соціальної інформації, випробувальних центрів тощо.

В межах державної системи стандартизації і сертифікації в Україні функціонує державний нагляд за якістю, який здійснюють відповідні органи, має певні об'єкти і форми, а також передбачає конкретно визначену відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності за порушення стандартів, норм (метрологічних, санітарних та інших обов'язкових вимог, які встановлюють гранично допустимі величини показників до продукції і концентрації речовин, що гарантують якість) і правил (метрологічних, унітарних, екологічних, протипожежних, технологічних та чинних вимог до виробництва продукції). Господарюючі суб'єкти за порушення вимог стандартів (норм, правил) несуть матеріальну відповідальність у вигляді сплати відчутних штрафів [60, с.24].

При цьому варто зазначити, що сплата штрафів у відповідних розмірах не звільняє підприємців від обов'язків відшкодування збитків споживачам продукції, котрі виникли внаслідок порушення стандартів (норм, правил) або невиконання умов договору на поставку продукції. Суми штрафів у розмірі 60% зараховуються до державного бюджету і 30% – до позабюджетних фондів місцевих органів влади, а решта 10% відраховуються Держстандарту України для розвитку його матеріально-технічної та науково-дослідної бази [61, с. 120].

Таким чином, стандартизація і сертифікація виробів є визначальними елементами менеджменту якості, що справляють найбільш істотний вплив на процес постійного забезпечення виробництва і постачання на ринок конкурентоспроможної продукції.

Поширення процесу сертифікації систем якості по вимогах стандартів ISO серії 9000 веде до формування однакових вимог у світі до забезпечення якості продукції. Результатом такого процесу є спрощення торгових і промислових зв'язків в умовах становлення єдиних глобальних ринків. Особливе значення це має для об'єднаної Європи. Європейським Союзом у даний час прийняті однакові

вимоги до безпеки продукції (знак CE), забезпечення якості продукції (стандарти EN серії 29000 на базі стандартів ISO серії 9000), процедури сертифікації й акредитації (вісім модулів оцінки відповідності), іспитових лабораторій, органів по сертифікації й акредитації (стандарти EN серії 45000) [8, с.92].

Сертифікація систем якості по вимогах стандартів ISO серії 9000 має принципове значення для країн, що завойовують міжнародний і європейський ринки, до яких відноситься й Україна. Якщо система управління якістю, у рамках якої реалізуються процеси управління в даній організації, відповідає вимогам стандартів ISO, то споживачами це сприймається як переконливий доказ здатності фірми забезпечити випуск продукції, виконання робіт чи надання послуг необхідного рівня якості.

Висновок до розділу 1

Розглянувши основні теоретичні та методологічні аспекти формування системи управління якістю на підприємстві, можна зробити наступні висновки. В економічній науці існує багато підходів до визначення поняття «якість». На наш погляд, найбільш точним визначенням, що повною мірою передає сутність цього поняття, є наступне. Якість – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти потреби відповідно до призначення.

Для оцінки якості виробів використовується багато показників, які можна поділити на дві групи: диференційовані (поодинокі) показники, з яких виокремлюється найбільш розгалужена низка одиничних показників якості, та загальні показники якості всього обсягу продукції, що її виробляє підприємство. Для визначення рівня якості виробів, що виготовляються (освоюються) виробництвом, застосовують кілька методів: об'єктивний, органолептичний, диференційований, комплексний. Об'єктивним і органолептичним методами користуються для визначення абсолютного рівня якості, а диференційованим і комплексним – відносного рівня якості окремих видів продукції.

Вплив якості продукції суттєво визначає ефективність діяльності організації в цілому. Таким чином, формується внутрішня організаційна ієрархія якості. Тут задіяні численні фактори, що діють як самостійно, так і у взаємозв'язку між собою, як на окремому етапі життєвого циклу продукції, так і на кількох. Усі ці фактори об'єднані у чотири групи: технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні. Визначальну роль у будь-якому виробничому процесі відіграє контроль якості. У випадку масового виробництва заходи із контролю якості концентруються навколо продукції, а при випуску дрібносерійної продукції – навколо управління процесом її виготовлення. Проте для перемоги у конкурентній боротьбі однієї системи контролю якості недостатньо. Тому актуальним для підприємства у даному напрямку діяльності є виявлення і аналіз причин виникнення дефектів, а також розробка заходів щодо запобігання браку в майбутньому. В такому разі виникає об'єктивна необхідність в організації

системи управління якістю з метою ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці.

У сучасному менеджменті якості сформувалися універсальні моделі, що визначають основні елементи управління якістю продукції і методи досягнення ефективних цілей. Серед них у розділі увага приділяється моделі «п'ять М», розробленій відомим вченим Ф. Котлером і «петлі якості» Е. Демінга, прийнятій за основу в міжнародних стандартах ISO 9000.

Система управління якістю підприємства будується з урахуванням головної умови, згідно з якою для досягнення цілей необхідно організувати діяльність так, щоб тримати під контролем усі технічні, адміністративні та людські ресурси, що впливають на якість продукції і послуг. Управління якістю повинно бути орієнтоване на виявлення, скорочення, усунення, а головне, своєчасне запобігання випуску продукції незадовільної якості.

Якість продукції прямо впливає на її конкурентоспроможність. Під конкурентоспроможністю продукції прийнято розуміти сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників. Важливим елементом формування системи якості на підприємстві виступає стандартизація та сертифікація.

Побудова системи управління якістю на підприємстві регламентується вимогами міжнародних стандартів. Як правило, наявність сертифікованої системи управління якістю стає обов'язковою умовою при укладанні угод визнаних у світі товаровиробників зі своїми субпідрядниками. Наявність сертифікованої системи управління якістю – важливий доказ високого рівня характеристик продукції.

Система управління якістю базується на стандартизації та сертифікації. Стандарт на систему якості – це документ, що установлює вимоги до системи якості, що може охоплювати різні елементи життєвого циклу продукції. В області міжнародної стандартизації працює велике число організацій, серед яких Міжнародна організація по стандартизації (ISO) є найбільш представницькою.

Стандарти серії ISO 9000 – це пакет документів по забезпеченню якості. Однією з важливих рис – їх універсальність, тобто принципова застосовність до усіх видів діяльності. Сертифікація – це гарантія відповідності продукції до вимог, встановлених стандартом. В Україні створена державна система стандартизації і сертифікації. Національним органом, що проводить і координує роботу по забезпеченню функціонування даної системи є Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації.

Таким чином, стандартизація та сертифікація виробів є визначальними елементами менеджменту якості, що справляють найбільш істотний вплив на процес постійного забезпечення виробництва і постачання на ринок конкурентоспроможної продукції. Поширення процесу сертифікації систем якості за стандартами ISO серії 9000 веде до формування однакових вимог у світі до забезпечення якості продукції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГАЛІТ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП «Галіт»

Стрімкий розвиток світових країн довів, що головною рушійною силою є ринок та вільна конкуренція. В умовах ринкового середовища вільна конкуренція веде до пріоритету якості продукції, тому що насиченість розвинутого ринку примушує виробників пропонувати товари високої якості задля завоювання прихильності споживача. На сьогоднішній день в умовах загострення світової економічної кризи, проблема забезпечення і підвищення якості продукції як ніколи актуальна для всіх підприємств. У період спаду споживчого попиту відчувається загострення конкурентної боротьби між виробниками товарів та послуг, кожен прагне виготовляти продукцію таку, яку вимагає покупець, тим самим приймаючи рішення про реорганізацію роботи підприємства чи запровадження нової системи роботи тощо. Однією із таких змін та вдосконалень є запровадження на підприємстві добре організованої системи управління якістю, яка б дозволила виробляти якісну продукцію, що відповідає світовим нормам та сміло конкурувати підприємству на ринках.

За сучасних умов особливої актуальності набуває розвиток вузькоспеціалізованих ринків. Одним із них є ринок стоматологічних матеріалів, обладнання та інструментів, що забезпечує вітчизняну стоматологічну галузь. На ньому в умовах досить жорсткої конкуренції працюють виробники стоматологічного устаткування, матеріалів, інструментів, а також їх дистриб'ютори; споживачами є стоматологічні заклади та приватні стоматологічні клініки. З розвитком цього ринку підвищується якість надання населенню України стоматологічних послуг і, як наслідок, покращується забезпечення здоров'я нації. На такому ринку функціонує приватне підприємство «Галіт», від забезпечення якості продукції якого в значній мірі залежить

рентабельність його діяльності і позиція на вітчизняному та світовому ринках, а особливо це актуальним є у момент кризових умов.

Приватне підприємство «Галіт» (скорочено ПП «Галіт») засновано у 2000 році шляхом об'єднання приватної власності його учасників та з використанням їх особистої та найманої праці з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками. У своїй діяльності підприємство керується Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами України [55].

ПП «Галіт» є юридичною особою. Права та обов'язки юридичної особи підприємство набуло з дня його державної реєстрації. Діяльність ПП «Галіт» здійснюється відповідно до чинного законодавства України та його статуту. Підприємство наділене цивільною правоздатністю, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок (2600801663321) відкритий у ТБ ВАТ «УКРЕКСІМБАНК» м. Тернопіль, товарний знак, фірмові бланки, знак для товарів та послуг, печатки і штампи із повним і скороченим найменуванням. Підприємство може від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді. Підприємство здатне мати такі ж цивільні права та обов'язки (цивільну правоздатність), як і фізична особа, крім тих, які за своєю природою можуть належати лише людині [55].

Юридична адреса підприємства «Галіт» - Україна, м. Тернопіль, вул. Лісова, 1. Підприємство займає приміщення, що знаходиться за адресою Тернопільський район, с. Байківці, вул. 15 Квітня, 6Є. Основною метою діяльності даного підприємства є: реалізація економічних, соціальних, професійних та творчих інтересів співвласників і працівників підприємства, отримання прибутку від діяльності та задоволення суспільних потреб, напрямки і форми якої визначаються чинним законодавством.

Основними видами діяльності ПП «Галіт», що вказані в довідці з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (Додаток 2), є:

- Виробництво медичного, хірургічного та ортопедичного устаткування.
- Монтаж та установлення медичного, хірургічного та ортопедичного устаткування.
- Спеціалізований ремонт медичного, хірургічного та ортопедичного устаткування.
- Роздрібна торгівля медичними та ортопедичними виробами.
- Оптова торгівля фармацевтичними товарами.
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом [55].

Приватне підприємство «Галіт» здійснює виробництво медичного та стоматологічного обладнання, а також виконує його гарантійний та післягарантійний ремонт.

Асортимент продукції, яку пропонує дане підприємство, є дуже великий. Підприємство пропонує своїм клієнтам:

- стоматологічні установки;
- світильники для стоматологічних кабінетів і лабораторій;
- крісла пацієнтів;
- автоклави;
- дистильатори;
- компресори;
- відсмоктуючі агрегати;
- медичні та стоматологічні інструменти;
- пристрої для мікрохірургії;
- ультразвуковий апарат для лікування пародонтозу Уесіог;
- інтраоральні камери;
- радіовізіографи;
- сканери;
- рентгенопроявочні автомати;
- рентгенапарати;

- систему виготовлення зубних протезів з оксиду цирконію;
- зуботехнічне обладнання;
- дезинфекцію [75].

Основна продукція, яка виготовляється і випускається приватним підприємством «Галіт», є стоматологічні установки, відсмоктуючі агрегати та компресори.

Дане підприємство пропонує стоматологічні установки таких видів: Gallant Omnipractic; Gallant Pro; Gallant Автономна ППО; Gallant Console; Gallant Ambidextre, стоматологічна установка Gallant Cart на 6 інструментів; стоматологічна установка Gallant Cart на 5 інструментів.

До стандартного виконання Gallant Omnipractic входить:

- «Стаціонарний» або підвісний гідроблок;
- Керамічна чаша плювальниці (поворотного або неповоротного типу) зі змивом та електронним керуванням наповнення склянки;
- Водяний або повітряний слиновідсмоктувач ежекторного типу на поворотному важелі;
- Система чистої води 2 л;
- Стоматологічний світильник EDI;
- Пневматична педаль керування.
- Блок лікаря з верхньою або нижньою подачею шлангів на пантографічному важелі з пневмогальмом;
- Крісло пацієнта STING базова версія (Tecnodent).

Для усіх стоматологічних установок, що пропонуються, можливі додаткові опції [75].

Дане підприємство також випускає компресори та відсмоктуючі агрегати. Вони пропонуються різної потужності, в залежності від кількості стоматологічних установок, на яку вони розраховані.

Доставка товару здійснюється у строки від двох до чотирьох тижнів від моменту здійснення замовлення.

Підприємство пропонує крісла для лікаря, пацієнта, різновиди компресорів, інструменти фірми BienAir, інструменти фірми Mectron, дезінфікуючі меблі для стоматологічного кабінету, зуботехнічне обладнання.

Варто зазначити, що на ринку стоматологічного обладнання приватне підприємство «Галіт» виокремлює той факт, що воно є виробничим підприємством. На стоматологічному ринку України існує чимало фірм, які займаються продажем стоматологічного устаткування іноземних компаній, але існує лише два підприємства – виробників, серед них і ПП «Галіт». Інше виробниче підприємство «Сатва», яке також розташоване у Тернополі, виготовляє стоматологічне обладнання, використовуючи в основному деталі китайського виробництва, тим самим формує нижчий ціновий сегмент. ПП «Галіт» працює у дещо вищому ціновому сегменті, пропонуючи більш якісну продукцію. На ринку України існує багато торгових підприємств-дистриб'юторів іноземних виробників товарів стоматологічного призначення. Такі фірми формують конкурентну базу для ПП «Галіт», серед них найбільшими є «Майстер-Дент» та «Регард», які займаються продажем стоматологічного обладнання, а зокрема стоматологічних установок відомих світових фірм і працюють у такій же ціновій політиці, що і ПП «Галіт»

Сильною стороною роботи підприємства є те, що ПП «Галіт» співпрацює з фірмами США та Європи, найбільш відомими з яких є «Durr dental» (Німеччина), «Technodent» (Італія), «Fargo» (Італія), «Mectron» (Італія), «CSN-industrie» (Італія), «Binneair» (Швейцарія), «Yoshida» (Японія).

Постачальниками матеріалів та комплектуючих виробів є іноземні компанії, з якими Приватне підприємство «Галіт» веде тісну співпрацю. Іноземними партнерами-постачальниками даного підприємства є:

- DURR DENTAL Gmbn & Co. KG (Німеччина),
- TECNODENT S.p.a. (Італія)
- PROMED S.R.L (Італія),
- Bien-Air Dental SA (Швейцарія),
- IDEM S.r.l. (Італія),

- CATTANI S.p.A. (Італія),
- Jolly Dental s.r.l. (Італія),
- TKD – Dental dynamic manufacturing (Італія),
- ЕКОМ s.r.o. (Словакія) [75].

Зі всіма переліченими постачальниками підприємство має укладені договори на довготривале співробітництво. Всі зовнішньоекономічні контракти укладені згідно базисних умов Інкотермс.

На початку співпраці з фірмами-імпортерами суттєвою умовою була попередня оплата за продукцію, що буде поставлена. Такі умови були дуже не вигідними і змушували підприємство брати кредити та сплачувати високі відсотки за користування ними.

Довший час, працюючи з партнерами, ПП «Галіт» зарекомендувало себе сумлінним та порядним платником, тому багато фірм-імпортерів поміняли умови співпраці на більш вигідні для підприємства, тепер такі фірми, як ЕКОМ s.r.o. (Словакія), DURR DENTAL Gmbn & Co. KG (Німеччина), TECNODENT S.p.a. (Італія), PROMED S.R.L. (Італія), поставляють свою продукцію на умовах відстрочки платежу від 30 до 90 днів, що дає можливість підприємству Галіт заощаджувати обігові кошти та збільшувати обсяги закупівель.

Підприємство веде статистику обсягів придбання імпортних товарів та комплектуючих виробів у розрізі фірм та років. У табл. 2.1 наведено дані про обсяги закупівлі у постачальника DURR DENTAL Gmbn & Co. KG., що є одним з найбільших постачальників ПП «Галіт».

Таблиця 2.1.

Динаміка зростання обсягів закупівель у постачальника DURR DENTAL Gmbn & Co. KG.

2015р.	2016р.	2017р.
578 842,30 €	680 718,54 €	851 238,68 €

Доставка імпортного товару з-за кордону на територію України здійснюється різними шляхами, в контрактах вказується вид доставки товару згідно правил Інкотермс. Здебільшого доставка товару відбувається на умовах

EXW (продавець надає товар у розпорядження покупця на площах свого підприємства, заводі, без здійснення митного очищення товару для експорту та завантаження його на будь-який приймаючий транспортний засіб) та СІР (продавець здійснює поставку товару шляхом його передання перевізнику, призначеному ним самим, тобто покупець приймає на себе всі ризики та будь-які інші витрати, що можуть виникнути після здійснення поставки товару у вищезазначений спосіб).

Якщо в контракті вказана умова поставки EXW, це з такими фірмами як: DURR DENTAL GmbH & Co. KG (Німеччина), TECNODENT S.p.a. (Італія), PROMED S.R.L (Італія), FARO S.p.a. (Італія), IDEM S.r.l. (Італія), CATTANI S.p.a. (Італія), ЕКОМ s.r.o. (Словакія), то підприємство наймає перевізника для доставки вантажу до Тернопільської Регіональної митниці. Фірми-перевізники, з якими співпрацює підприємство – це київські фірми «Окланд», «Делькар» та «ДСВ», чернівецький приватний підприємець Савчук Р.І., та підприємство нерезидент словацька фірма «Fabri».

Перевізник доставляє імпортований товар та комплектуючі вироби до зони митного контролю на Тернопільській Регіональній митниці. Працівник підприємства – митний брокер на підставі супровідних документів, таких як: інвойс та укладених з фірмою імпортером контрактів оформляє вантажно-митну декларацію – форма МД-2 та МД-3.

У вантажно-митній декларації вказується фірма-постачальник, фірма-отримувач, фактурна вартість товару, митна вартість товару, номер та дата контракту, номер та дата інвойсу, вага товару, кількість упаковок, назва товару та кількість в одиницях виміру. У вантажно-митній декларації вказується також сума митних платежів, мита та податку на додану вартість на імпортований товар. Вантажно-митна декларація є бланком строгої звітності, який друкується типографським способом. Заповнена декларація завіряється підписами відповідальних осіб та печатками митниці. Тільки після оформлення ВМД імпортований товар може бути завезений на склад фірми.

Якщо умови поставки згідно контракту СІР Тернопіль, то доставка імпортного товару здійснюється фірмою-постачальником через систему «ТНТ» або «ДХЛ Інтернешенел». У такому випадку сума транспортних витрат вказується в контракті. Посилки з імпортними вантажами кур'єри цих фірм доставляють на Тернопільську Регіональну митницю, а далі працівник підприємства брокер здійснює митне оформлення, так як було описано вище.

Поступово підприємство збільшує обсяги експортних операцій. Важливим є те, що ПП «Галіт» експортує продукцію власного виробництва, тобто стоматологічні установки Галлант. Найбільшими фірмами-експортерами є Meyer Superdenta Service (Німеччина), Dental Plus GmdH (Німеччина), AMT Service (Великобританія), Диапрофмед (Молдова), Metech Technik (Туреччина). Із усіма цими фірмами також укладені контракти.

Оформлення документів на експорт здійснюється митним брокером на підставі супровідного документу – інвойсу (Додаток 12) та заключного експортного контракту. Митний брокер оформляє вантажно-митну декларацію.

Розрахунки за відвантажену продукцію ведуться в євро та доларах США. Транспортування продукції здійснюється транспортними фірмами. За умовами транспортування оплата за транспортування здійснюється фірмою покупцем. Документ, що супроводжує вантаж, є товарно-транспортна накладна міжнародного взірця (CMR).

Підприємство має торгових партнерів майже в усіх регіонах України, які мають можливість придбати обладнання за цінами виробника.

Управління ПП «Галіт» здійснює його власник та Генеральний директор Золотий Володимир Петрович, який затверджує рішення щодо діяльності підприємства. Зокрема, директор підприємства:

- несе повну відповідальність за стан та діяльність підприємства;
- розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного законодавства;
- укладає договори, видає довіреності, відкриває в установах банків розрахункові та інші рахунки;

- несе відповідальність за формування та реалізацію фінансових планів

Заступники директора підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату і структурних підрозділів (відділів, цехів, дільниць та інших аналогічних підрозділів) призначаються і звільняються з посади керівником підприємства.

Рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, пропонуються і затверджуються його керівництвом за участю трудового колективу. Загалом трудовий колектив підприємства становлять громадяни України, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору, (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють відносини працівників з підприємством.

Оплата праці кожного працівника ПП «Галіт» визначається кінцевим результатом роботи підприємства, особистим трудовим внеском. Мінімальний розмір оплати праці найманих працівників встановлюється у розмірі не менше прожиткового мінімуму, який визначається законодавчими актами України.

Джерелом коштів на оплату праці працівників підприємства є частина доходу, одержаного в результаті його господарської діяльності.

Керівник підприємства обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених колективним договором.

Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижче встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати.

А саме станом на 1 січня 2018 року ця сума становить 3723 грн., відповідно до Закону України про бюджет України на 2018 рік від 07.12.2017 р. № 2246-VIII.

Майно підприємства становлять основні та оборотні фонди, а також цінності, які відображаються у самостійному балансі підприємства. Майно підприємства є приватною власністю його власника. Підприємство у встановленому порядку здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність.

Джерелом фінансових ресурсів підприємства є доходи від реалізації виробленої продукції, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності, кредити банків та інших кредиторів, майно, набуте на підставах, не заборонених законодавством.

Використання прибутку на фонди економічного стимулювання здійснюється у розмірах, прийнятих у Статуті Підприємства:

- фонд розвитку виробництва - 15%;
- фонд споживання - 30%
- фонд матеріального заохочення - 20%;
- фонд соціального розвитку - 20%;
- резервний фонд - 15%.

Таким чином, Підприємство утворює цільові фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних із своєю діяльністю. Кошти фонду розвитку виробництва використовуються для розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Резервний фонд призначений для покриття витрат, які пов'язані з відшкодуванням збитків та позапланових витрат. Фонд споживання створюється у розмірах, які визначаються згідно з чинним законодавством.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Чистий прибуток ПП «Галіт», який залишається після покриття матеріальних витрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах банків, внеску передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету, відрахувань у галузеві інвестиційні фонди, залишаються у повному його розпорядженні.

Показники фінансово-економічної діяльності ПП «Галіт» представлено в табл. 2.2. З даних таблиці можна зробити висновок про те, що у 2015 році діяльність підприємства дещо погіршилася. Про це свідчить зменшення власного капіталу на 48,81 % та збільшення поточних зобов'язань майже на 100%, а якщо бути точним, то на 98,29%. Аналізуючи структуру активів ПП «Галіт», можемо зауважити, що необоротні активи вирости на 15,67 %, а оборотні - на 40,96%. Як свідчать дані балансу ріст оборотних активів був спричинений зростанням

дебіторської заборгованості. Це, як відомо, є негативним явищем, адже зростає ймовірність неповернення боргу, а також зменшення надходжень грошових потоків.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-економічної діяльності ПП «Галіт» за
2015-2017р., тис. грн.

№ п/п	Показники	2015 р.	2016 р.	Відхил., %	2017 р.	Відхил., %
1	Необоротні активи, тис. грн.	514,8	586,6	13,95	678,5	15,67
2	Оборотні активи, тис. грн.	5008,8	6315,9	26,1	8903,0	40,96
3	Власний капітал, тис. грн.	2307,1	2792,0	21,01	1429,2	-48,81
4	Поточні зобов'язання, тис.	3216,5	4111,5	27,83	8152,5	98,29
5	Чисельність працівників,	40	45	12,5	45	0,00
6	Виручка від реалізації	20104,9	23651,7	17,64	30641,8	29,55
7	Непрямі податки та інші	1053,4	1003,5	-4,74	1203,1	19,89
8	Чистий дохід від реалізації	19051,5	22648,2	18,88	29438,7	29,98
9	Собівартість реалізованої	16429,2	19371,6	17,91	25123,1	29,69
10	Витрати на оплату праці	277,1	341,5	23,24	651,2	90,69
11	Інші операційні доходи, тис.	703,4	757,4	7,68	2100,7	177,36
12	Інші операційні витрати, тис.	1057,8	1157,7	9,44	4495,3	288,3
13	Інші доходи, тис. грн.	33,9	0,1	-99,71	3,4	3300,0
14	Фінансові та інші витрати,	8,7	1,5	-82,76	19,8	1220,0
15	Податок на прибуток від	157,4	205,1	30,3	233,6	13,9
16	Чистий прибуток, тис. грн.	576,5	484,9	-15,89	-1362,8	-381,05

Аналізуючи фінансові результати за 2016-2017 рік, ми дійшли висновку, що відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 29,55 %. Але водночас зросли непрямі податки та інші відрахування з доходу на 19,89%. Звідси можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції зріс лише на 29,98%. Надзвичайно зросли витрати на оплату праці при незмінній кількості працюючих. Тому в кінцевому підсумку чистий прибуток зменшився з 484,9 тис. грн. до -1362,8 тис. грн., тобто на -381,05%.

Аналіз фінансових показників підприємства за 2015- 2017 роки свідчить про те, що підприємство працювало прибутково, нарощувало обсяги реалізації продукції та отримувало прибуток. Кризові явища в економіці країни, а саме різке подорожчання валюти спричинило погіршення фінансових показників ПП «Галіт». Ознайомившись з даними бухгалтерського обліку, ми побачили, що більшість контрактів з іноземними постачальниками передбачає відстрочку платежу на 90 днів після ввезення товару, отже кредиторська заборгованість в іноземній валюті є значною. Отже, фактично отримавши товар у вересні по курсу євро до гривні, приблизно 28,4, підприємству довелось в грудні розрахуватися за нього по курсу – 30,2. Можна впевнено говорити про те, що основна причина збитку – це курсові різниці.

У період спаду економічної активності промислова галузь повинна бути спрямована на суттєве підвищення якості продукції та обслуговування населення, що, в ідеалі, забезпечується шляхом ефективного управління якістю продукції та підвищення якості діяльності підприємства загалом. Тому в управлінні якістю продукції ПП «Галіт» значна увага приділяється забезпеченню побудови системи управління якістю, що має важливе практичне значення.

2.2. Організаційно-функціональні механізми організації системи управління якістю

Якість продукції є одним з найважливіших узагальнюючих показників, що характеризує економічну сторону діяльності підприємства. У ній відображається якість всієї роботи – стан технічної оснащеності, ступінь використання основних засобів, підвищення продуктивності праці, впровадження нових прогресивних технологій, рівень застосовуваних нормативів витрат усіх видів ресурсів, кадрова політика, якість управлінської праці і багато інших характеристик та показників діяльності підприємства [10, с.224].

Головну увагу у виробничому процесі керівництво ПП «Галіт» акцентує на впровадженні системи управління якістю та її постійному вдосконаленню. Варто відзначити, що при цьому не ставиться за ціль зниження ціни на продукцію.

Керівництво ПП «Галіт» пояснює таку позицію тим, що продукція високої якості сприяє зростанню споживчого попиту та зниженню витрат на гарантійне обслуговування реалізованого обладнання, що забезпечує мінімізацію загальних витрат підприємства, а це є неабиякою перевагою у період економічного спаду.

На ПП «Галіт» встановлена, задокументована і підтримується в робочому стані система управління якістю, що містить у собі розподіл відповідальності, методики, процеси і ресурси, що забезпечують відповідність продукції встановленим вимогам і безперервному удосконалюванню самої системи якості відповідно до вимог стандартів серії 180 9000. Підприємством «Галіт» у 2016 році було отримано сертифікат про впровадження та функціонування системи управління якістю згідно стандарту 13485, який базується на стандарті ISO 9001 (Додаток А). Координацію діяльності по функціонуванню, аналізу й удосконалюванню системи управління якістю підприємства здійснює представник керівництва – менеджер з якості.

Основні принципи, закладені у філософію системи управління якістю ПП «Галіт»:

- орієнтація діяльності підприємства на споживача – підприємство залежить від своїх замовників і тому повинне розуміти їх поточні і майбутні потреби, виконувати вимоги і намагатися перевершувати їх очікування;
- відповідальність керівництва – керівництво підприємства встановлює єдність мети, напрямків і внутрішнього та навколишнього середовища, створює оточення, у якому люди залучаються до досягнення цілей організації;
- залучення працівників всіх рівнів – це сутність підприємства і їх повне залучення дає можливість використовувати їх вміння та здібності на благо підприємства;
- процесний підхід – бажаний результат досягається більш ефективно, якщо відповідні ресурси і види діяльності керуються як процес;
- системний підхід до управління – визначення, розуміння і управління системою взаємозалежних процесів для реалізації визначених цілей, що сприяють результативності й ефективності діяльності підприємства;

- постійне поліпшення – постійне поліпшення є незмінною метою діяльності підприємства;
- підхід прийняття рішень, заснований на фактах – ефективність рішень ґрунтується на логічному й інтуїтивному аналізі даних та інформації;
- взаємовигідні відносини з постачальниками – такі відносини між підприємством і постачальниками підвищують здатність обох до створення цінності [44, с. 134].

Важливо зазначити, що на даний момент ПП «Галіт» є єдиним підприємством в Україні – виробником стоматологічного обладнання, яке успішно впровадило систему управління якістю згідно стандарту ISO 13485, що є спеціально розроблено для виробників продукції медичного призначення.

Основним документом системи управління якістю зовнішнього походження на ПП «Галіт» є Держстандарт України ДСТУ ISO 9001 (Додаток Б), реалізація якого здійснюється за наступними напрямками:

1. Управління персоналом.
2. Управління інфраструктурою і виробничим середовищем.
3. Управління проектуванням та розробкою нових видів продукції.
4. Управління запасами.
5. Управління закупівлями.
6. Управління виробництвом.
7. Управління засобами моніторингу та вимірювальної техніки.
8. Оцінка споживачів.
9. Монтаж продукції.
10. Управління сервісним обслуговуванням.

Розглянемо більш детально особливості реалізації ключових напрямків функціонування системи управління якістю на ПП «Галіт».

В рамках управління персоналом, з метою мінімізації нераціональних витрат праці на підприємстві та підвищення якості виконання працівниками своїх обов'язків, впроваджено систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу як в Україні, так і за кордоном.

Систематично проводиться моніторинг та оцінка діяльності персоналу. При здійсненні оцінки роботи персоналу піднімається питання ефективності роботи всього підприємства, результат вирішення якого є базисом для прийняття рішення щодо розвитку персоналу, управління витратами, пов'язаними з ним, та розвитку підприємства в цілому. Оцінка персоналу підприємства проводиться також з ціллю вирішення важливих завдань удосконалювання системи управління підприємства, зокрема для правильного підбору та розміщення кадрів, покращення їхнього використання, застосування прогресивних методів організації праці, покращення структури організації, оптимізація чисельності працівників. Таким чином, якість продукції в значній мірі визначається ефективністю управління персоналом в організації.

Важливим напрямком в системі управління якістю на ПП «Галіт» є управління інфраструктурою та виробничим середовищем. Зокрема, в даному напрямку організація визначає, створює та підтримує інфраструктуру, необхідну для досягнення відповідності продукції вимогам, які висуваються до неї згідно із Держстандартом України ДСТУ ISO 9001. Інфраструктура ПП «Галіт» містить:

- а) будівлі, виробничі приміщення та інженерно-технічні споруди;
- б) обладнання (з технічними і програмними засобами);
- в) допоміжні служби (такі, як транспортні та комунікаційні).

Підприємство також визначає виробниче середовище, необхідне для досягнення відповідності продукції вимогам, визначеним вищезазначеним стандартом, та здійснює управління даним середовищем [11, с.137].

В рамках управління виробничим середовищем на підприємстві систематично здійснюються заходи, пов'язані із виявленням причин виникнення несправності (дефектів) реалізованого обладнання. За результатами аналізу причин дефектів та частоти їх виникнення проводиться оцінка витрат на подолання несправностей та виправлення дефектів, а також розглядаються можливості мінімізації даних витрат, наприклад, шляхом своєчасної заміни застарілого обладнання на нове.

Передбачення та своєчасне усунення дефектів та несправностей в стоматологічному обладнанні, яке виробляється ПП «Галіт», дає можливість значно скоротити витрати, пов'язані із гарантійним ремонтом.

Основною метою управління запасами в ПП «Галіт» є мінімізація можливостей виникнення ситуацій, пов'язаних із відсутністю виробничого запасу. Проте недоліком у даному напрямку є відсутність практики проведення розрахунку точки замовлення необхідних матеріалів та комплектуючих. Це створює потенційну загрозу виникнення простоїв у виробничому процесі, що в свою чергу обумовлює можливість нераціональних витрат.

Із процесом управління запасами нерозривно пов'язаний процес управління закупівлями. Керівництво ПП «Галіт» забезпечує дотримання відповідності матеріалів та комплектуючих, які закуповує, закупівельним вимогам, встановленим Держстандартом України ДСТУ ISO 9001. Вид та масштаб контролю за постачальником та за закупленою продукцією залежать від того, як впливає ця продукція на подальші процеси випуску та кінцеву продукцію.

На ПП «Галіт» оцінюють та вибирають постачальників, виходячи з їхньої здатності постачати продукцію відповідно до вимог організації. Зокрема, на підприємстві встановлені наступні критерії оцінювання постачальників:

- 1) безпечність сировини, матеріалів та комплектуючих, які постачаються;
- 2) дотримання умов постачання, визначених у договорі про постачання, зокрема, своєчасність та якість постачання;
- 3) ціна ресурсів, матеріалів, деталей та комплектуючих, які постачаються.

Підприємство забезпечує адекватність встановлених закупівельних вимог перш, ніж повідомляти про них постачальнику. Для цього проводиться інспектування продукції, яка постачається, для впевненості в тому, що закуплена продукція задовольняє встановлені закупівельні вимоги. Практикується також укладання угод на постачання на довготривалий період

Доцільно зазначити, що в даному напрямку управління практикується укладання угод на постачання на довготривалий період із надійними постачальниками. Враховуючи, що приблизно 80% усіх матеріалів та комплектуючих, які необхідні для виробництва стоматологічного обладнання підприємством, закупаються в закордонних постачальників, а також зважаючи на нестабільність економічної ситуації в Україні та світі, така практика дає можливість забезпечити стабільність постачання матеріалів та комплектуючих за фіксованими цінами – що також сприяє значній економії фінансових ресурсів на підприємстві.

Таким чином, керівництво ПП «Галіт» сприяє підвищенню якості продукції шляхом покращення її технічно-експлуатаційних параметрів, скорочення дефектів та, по мірі можливості, неефективних витрат у виробничих процесах за рахунок їх синхронізації. Для документального підтвердження виконання процедур і аналізу процесів з якості продукції використовуються протоколи якості – заповнені робочі форми. Відповідальність за своєчасне заповнення, збереження, захист і управління протоколами якості несе керівник структурного підрозділу, у сфері діяльності якого знаходиться відповідний протокол.

Отже, на ПП «Галіт» реалізується процесний підхід до управління якістю. Тобто на підприємстві здійснюється управління комплексом усіх видів діяльності з метою перетворення ресурсів (входів) у готову продукцію (виходи) відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001.

Виконання зазначених цілей в сфері управління якістю керівництво забезпечує шликом прийняття зобов'язань із;

- доведенню до персоналу важливості виконання і передбачення вимог до системи управління якістю,

забезпеченню ресурсами і створенню робітничого середовища, що гарантує мотивацію і залучення персоналу в процеси формування вищих цінностей, визначених політикою в області якості,

- систематичному аналізу стану системи управління якістю і її відповідності вимогам стандартів серії ISO 9000 з метою її удосконалювання на підприємстві.

Таблиця 2.3.

Цілі в сфері управління якістю ПП «Галіт» на 2017-2020 роки

Напрямок Політики в сфері управління якістю	Цілі, що впливають Політики в сфері управління якістю
Підтримка і зміцнення іміджу підприємства як лідируючого і надійного партнера, що постачає продукцію тільки високої якості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити 100% відповідність продукції, що відвантажується, вимогам технічних специфікацій і заявок споживачів. 2. Продовжити практику вивчення і використання передових технологій виробництва стоматологічного устаткування. 3. Забезпечити статистичний контроль якості продукції, що випускається, і процесів з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникаючих невідповідностей і прийняття оптимальних технічних і управлінських рішень.
Подальший розвиток бізнесу здійснювати переважно за рахунок якісного росту, включаючи використання новітніх передових технологій, розробку нових видів продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Напрацювати і підтримувати інформаційну базу нових технологій і методів роботи в галузі, тенденцій і перспектив розвитку галузі стоматологічного обладнання.
Створення системи, що самоудосконалюється, забезпечує передумови для постійного розвитку й удосконалювання з метою задоволення дійсних і майбутніх потреб Споживачів і всіх зацікавлених сторін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Звести до мінімуму виникаючі і потенційні невідповідності. 2. Забезпечити облік і ретельний аналіз дійсних і майбутніх потреб Споживачів. 3. Виконати інвентаризацію виникаючих і потенційних невідповідностей. 4. Створити діючий механізм збору, обробки, систематизації й аналізу інформації, прийняття на їхній основі адекватних рішень, контролю й оцінки їхнього виконання.
Створення умов для розвитку духу творчості, причетності всього персоналу до процесів, пов'язаних з розробкою, виробництвом, реалізацією продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виробити у всього персоналу розуміння своєї ролі та значимості персонального внеску в загальний результат. 2. Створити діючу систему мотивації персоналу До творчої праці, активної участі в Удосконаленні продукції і процесів.

Виходячи з основного положення політики в сфері управління якістю – задоволення очікувань замовників та інших зацікавлених сторін (працівників, постачальників, і суспільства в цілому) для досягнення конкурентної переваги, вище керівництво ПП «Галіт» створює умови, що забезпечують:

- визначення потреб і очікувань;
- задоволення потреб і очікувань;

- систематичний моніторинг задоволеності.

Політика в сфері управління якістю – як складова частина загальної політики підприємства – розробляється, переглядається і доводиться до персоналу керівництвом. Дана політика носить концептуальний характер і є основою для визначення конкретних цілей в сфері управління якістю.

Політика в сфері управління якістю підлягає постійному моніторингу на предмет актуальності, відповідності стану підприємства і ринку загалом, а також вимогам суспільства, при цьому дотримуються наступних правил: перегляд політики здійснюється колегіально на основі підтверджених фактів; для формування довіри і впевненості клієнтів у сталості основних ідеалів підприємства керівництво дотримується принципу наступності політики; попередня (застаріла) версія політики в сфері управління якістю вилучається та замінюється новою, актуальною; нова версія політики в сфері управління якістю доводиться до персоналу підприємства через керівників структурних підрозділів [51, с. 68].

Для реалізації політики в сфері управління якістю вище керівництво підприємства разом з керівниками структурних підрозділів визначають цілі в даній сфері на рік, при розробці яких враховується: політика в сфері управління якістю; оцінка виконання цілей в сфері якості в поточному році; результати оцінки продукції, ступеня задоволеності зацікавлених сторін; оцінка ефективності системи управління якістю.

Керівники структурних підрозділів у термін не пізніше 10 грудня поточного року подають вищому керівництву свої пропозиції щодо формування цілей в сфері якості на наступний рік.

Остаточна редакція цілей в області якості приймається на спільній нараді за участю вищого керівництва і керівників структурних підрозділів в термін не пізніше 20 грудня поточного року і доводиться до персоналу. Керівники структурних підрозділів доводять зазначені цілі до персоналу із визначенням ролі і завдань кожного працівника в процесі реалізації намічених цілей.

Після прийняття нової редакції цілей в сфері якості стара версія вилучається відділом якості відповідно до наказу по підприємству.

Для досягнення цілей в сфері якості на підприємстві розробляються плани по якості. Дані плани розробляються структурними підрозділами відповідно до цілей у сфері якості і подаються у відділ якості для підготовки зведеного плану. Зведений план по якості, що містить контрольні дати виконання з вказівкою відповідальних виконавців, узгоджується з усіма зацікавленими особами та підрозділами і затверджується Генеральним директором.

Вище керівництво систематично, не рідше одного разу в півріччя, здійснює аналіз виконання планів по якості та досягнення цілей в сфері якості з метою своєчасного прийняття адекватних управлінських рішень по функціонуванню й удосконаленню системи якості.

Даний аналіз здійснюється на виробничій нараді з питань якості за участю керівництва підприємства, членів відділу з якості, керівників структурних підрозділів, головних фахівців. У разі потреби на нараду можуть бути запрошені представники постачальників.

Загалом, наради з питань якості проводяться на ПП «Галіт» у таких випадках:

- на початковому етапі введення системи якості на підприємстві – не рідше двох разів на місяць;
- на подальших етапах – не рідше одного разу в два місяці;
- підсумкова нарада проводиться в термін не пізніше 20 грудня для оцінки досягнення цілей в сфері якості, визначення нових актуальних цілей і у разі потреби прийняття нової редакції політики в сфері управління якістю [13, с. 181].

Підготовку матеріалів до нарад, складання порядку денного здійснює відповідальна з даних питань особа – менеджер з якості. Підготовлені до наради матеріали в термін, не пізніше, ніж за два дні до початку наради, подаються для розгляду Генеральному директору ПП «Галіт».

За результатами проведення наради з якості можуть бути підготовлені наступні матеріали:

- управлінські рішення по удосконаленню системи якості підприємства;
- забезпечення необхідними ресурсами для ефективного виконання цілей у сфері якості;
- заходи та дії, спрямовані на удосконалювання робітничого середовища, навчання і підвищення мотивації персоналу;
- прийняття коригувальних і запобіжних дій чи підтвердження перегляду політики, цілей і планів по якості і т. п.

Таким чином, керівництво ПП «Галіт» несе відповідальність за якість, продукції, яка ним виробляється, а також за забезпечення пріоритетності питань якості в діяльності підприємства.

2.3. Аналіз та оцінка ефективності функціонування системи управління якістю

Основою функціонування системи управління якістю на ПП «Галіт» є чітке виконання документованих процедур системи якості та управління процесам її, що можуть істотно вплинути на якість готової продукції. За виконання цих правил встановлена персональна відповідальність, регулярно проводиться перевірка і аналіз відповідності реальних процесів документованим вимогам.

На ПП «Галіт» контроль за системою управління якістю здійснюють:

- на рівні підприємства - менеджер з якості як представник керівництва;
- на рівні структурних підрозділів - керівники підрозділів.

Вагомим у забезпеченні ефективності системи управління якістю на ПП «Галіт» є внутрішній аудит якості продукції. Ціллю даного процесу є перевірка ефективності функціонування системи управління якістю, продукції або виробничих процесів на підприємстві. Дану процедуру здійснює представник керівництва – менеджер з якості.

Для реалізації процесу внутрішнього аудиту системи управління якістю на ПП «Галіт» використовують наступні джерела інформації: вимоги стандартів, посібник з якості, технологічна, конструкторська і нормативна документація, а

також дані, що відображаються в «Плані аудиту». «План аудиту» складається керівником аудиторської групи, до уваги беруться вище перелічені документи, а також попередній «Звіт про внутрішній аудит» того ж самого процесу.

Для проведення внутрішнього аудиту залучаються такі ресурси: персонал, групи управління якістю виробництва, фахівці цехів і відділів, аудитори і технічні експерти, а також потрібне приміщення для зібрання і роботи аудиторів, необхідні засоби вимірів та ін. [72, с. 48].

До внутрішніх аудиторів, а також до зовнішніх аудиторів, які можуть проводити аудит, висуваються певні вимоги, зокрема:

- дотримання етики поведінки, що є основою професіоналізму;
- довіра, прямота, конфіденційність і стриманість – обов'язкові умови проведення аудиту;
- уміння представляти матеріал неупереджено – обов'язок доповідати правдиво і точно. Необхідно повідомляти керівнику про основні труднощі, що виникають під час аудиту, і про неурегульовані і несумісні думки між групою аудиторів і представником підрозділу, який підлягає перевірці;
- належна професійна сумлінність – старанність і здатність давати об'єктивну оцінку при проведенні аудиту [7, с. 165].

Внутрішні перевірки системи управління якістю проводяться в наступних випадках:

- при підготовці системи управління якістю до сертифікації;
- при підготовці продукції до сертифікації;
- при планових перевірках функціонування системи якості за затвердженим планом;
- при виявленні серйозних дефектів продукції, у тому числі, при виявленні невідповідної продукції, що надходить від постачальників;
- при необхідності вдосконалювання застосовуваних процесів і системи управління якістю загалом;
- при зміні вимог споживача (ринку) до продукції;

- при зміні нормативних документів;
- при змінах у структурі системи управління якістю.

Процедура проведення аудиту базується на ряді принципів, а саме: незалежності, чесності, достовірності тощо. Ці принципи роблять аудит ефективним і надійним інструментом підтримки політики і контролю менеджменту, інструментом, що дає інформацію, на основі якої підприємство може ефективно діяти на шляху поліпшення свого функціонування.

В процесі здійснення внутрішнього аудиту функціонування системи управління якістю на ПП «Галіт» перевіряється:

- документація – всі види документів, у яких описані процеси, методи тощо. Аспекти діяльності підприємства, які прямо або опосередковано впливають на якість роботи і продукції (стандарти підприємства, положення, посадові інструкції, конструкторська документація, технологічна документація та ін.),
- фактичне виконання персоналом вимог, згідно документації системи управління якістю.

Послідовність і порядок проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю на ПП «Галіт» визначає менеджер з якості з урахуванням поставлених керівництвом підприємства завдань, визначених строків і обсягів аудиту.

Уповноважений з якості – менеджер з якості аналізує звіти внутрішніх аудитів системи управління якістю на предмет ефективності розроблених заходів і документації системи якості, за результатами яких не рідше одного разу в рік складає звіт про результати внутрішніх аудитів для аналізу стану системи управління якістю із боку вищого керівництва ПП «Галіт».

Аналіз з боку вищого керівництва складається з (згідно ISO 9001):

1. Результатів внутрішніх аудитів
2. Результатів зв'язку з замовниками
3. Результатів функціонування процесів СУЯ
4. Результатів відповідності продукції встановленим вимогам
5. Статусу коригувальних та запобіжних дій

6. Виконання дій за результатами попереднього аналізу
7. Змін, які можуть впливати на СУЯ
8. Рекомендацій щодо поліпшення
9. Нових та переглянутих змін у вимогах

Здійснюючи аналіз функціонування системи управління якістю на ПП «Галіт» протягом 2017 року, необхідно розглянути наступну інформацію.

В аналізований період функціонування системи управління якістю було проведено 12 внутрішніх аудитів. Під час аудитів було перевірено 14 процесів з 14. Результативність здійснення внутрішніх аудитів становить 100%, що свідчить про хорошу організацію роботи менеджера з якості.

В процесі аналізу функціонування системи управління якістю було виявлено 75 невідповідностей. Велика кількість невідповідностей виявлена щодо обізнаності персоналу з вимогами стандарту ISO 9001, а саме 17, що становить 22,7% від загальної кількості.

Невідповідності були виявлені за наступними пунктами стандарту ISO 9001:

- П.6.2.2. «Обізнаність персоналу» – 17 невідповідностей (22,7%);
- П.4.2.4 «Управління протоколами» – 15 невідповідностей (20%);
- П.4.1 «Загальні вимоги до управління процесами» – 8 невідповідностей (11%);
- П.8.2.2. «Внутрішні аудити» – 7 невідповідностей (9,3%);
- П. 5.5.1. Відповідальність та повноваження – 5 невідповідностей (6,7%);
- П.8.2.3. «Моніторинг та вимірювання процесів» – 4 невідповідності (5,3%);
- П.4.2.3 «Управління документацією» – 3 невідповідності (4%);
- П.8.2.4. «Моніторинг та вимірювання продукції» – 3 невідповідності (4%);
- П.5.4. «Планування» – 2 невідповідності (2,6%);
- П.5.5.3. «Внутрішнє інформування» – 2 невідповідності (2,6%);
- П.7.2.1. «Процеси, пов'язані зі споживачами» – 2 невідповідності (2,6%);
- П.5.3. «Політика у сфері якості» – 1 невідповідність (1,3%), тощо.

Проаналізувавши дані, згідно результатів проведених аудитів ПП «Галіт», можна стверджувати, що керівництву ПП «Галіт» необхідно звернути увагу на

обізнаність персоналу про вимоги системи управління якістю. Дані, отримані в результаті перевірки, свідчать про неефективне, або взагалі не проведення навчань персоналу.

Наступним кроком для звітності є аналіз результатів зв'язків із замовниками. ПП «Галіт» розробило анкету оцінки задоволеності споживачів і розіслало своїм споживачам. Надісланих анкет становило 250 штук, а повернутих 170 штук. Отже, результативність становить 68%. Провівши опитування і зіставивши всі результати анкетування, встановлено, що підприємству необхідно звернути увагу на оперативність відправки продукції.

Важливим елементом для звіту є результати функціонування процесів системи управління якістю. На підприємстві існує 14 функціонуючих процесів. По кожному процесу визначені певні критерії, цілі і методи перевірки їх досягнення. Проаналізувавши процес «Управління виробництвом», ми бачимо, що випуск продукції за 2017 рік збільшився порівняно з 2016 роком на 28 стоматологічних установок, тобто на 10%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва.

Невід'ємною складовою звіту є результати відповідності продукції встановленим вимогам. Вимоги до продукції встановлені в ТУУ (Технічні Умови України) на вироби, в нормативній документації, в конструкторській документації, а також вимоги безпосередньо можуть встановлювати самі споживачі. Всі вимоги керівництво ПП «Галіт» бере до уваги. Проаналізувавши дані з Журналу реєстрації продукції вихідного контролю, ми бачимо, що з 20 установок в місяць 2 потребували певних доробок, і це становить $(2/20) \cdot 100 = 10\%$ від загальної кількості. Ці дві установки потребували заміни мережевого перемикача. Даний брак для підприємства не є значним.

Вагомим пунктом у звіті є статус коригувальних та запобіжних дій. Коригувальні дії – це певний комплекс заходів для виправлення невідповідності. Запобіжні дії – це певний комплекс заходів для запобігання помилки в майбутньому.

Для проведення коригувальних або запобіжних дій необхідно:

- визначити джерела інформації про невідповідність;
- зібрати інформацію для визначення відповідних коригувальних або запобіжних дій [52, с. 165].

Коригувальні дії вживають керівники всіх рівнів тоді, коли встановлена фактична або потенційна невідповідність.

Невідповідності можуть виявлятися як під час аудиту, так і безпосередньо в процесі роботи. Після виявлення невідповідності її реєструють і розробляють коригувальні дії для виправлення. Виявлена невідповідність може бути класифіковано за такими ознаками:

- за змістом: організаційна, технічна, економічна, соціально-психологічна;
- за рівнем значимості: значна, незначна;
- за формою прояву: існуюча, потенційна;
- частота виникнення (разова, повторювана);
- за ієрархічним рівнем ухвалення рішення про усунення невідповідності (на рівні підприємства, структурного підрозділу, ділянки, виконавця);
- за ступенем складності усунення (проста, складна);
- за сферою поширення (обмежена, необмежена);
- за об'єктом аудиту якості (система управління якістю, продукція, процес) [2, с.36].

Класифікація невідповідностей (відхилень) допомагає визначити специфіку кожної невідповідності і відповідно до них розробити коригувальні і запобіжні дії. У 2017 році функціонування системи управління якістю було встановлено 306 коригувальних дій щодо поліпшення діяльності; з них виконано 244, тобто 70,7%. Результативність, згідно вимог, повинна бути 95-98%, тому керівництву ПП «Галіт» необхідно звернути увагу на виконання коригувальних дій.

Необхідним пунктом для звіту є виконання дій за результатами попереднього аналізу з боку вищого керівництва.

Після звітування про функціонування системи управління якістю вище керівництво аналізує даний звіт, розробляє певні заходи щодо покращення своєї діяльності в цілому і виділяє певні аспекти, на які необхідно звернути увагу. В цьому пункті перевіряються результативність та ефективність виконання заходів з боку вищого керівництва.

Необхідною інформацією для звіту є певні зміни, які можуть впливати на функціонування системи управління якістю. Ці зміни пов'язані з процесами, методиками тощо. За допомогою них можна покращити, полегшити виконання процедури. Наприклад, за 2017 рік на ПП «Галіт» відбулися зміни в процесах: 6 процесів із 14 зазнали зміни, тобто 43%. Це свідчить про те, що процеси на ПП «Галіт» вдосконалюються і їх постійно використовують в роботі.

Останнім елементом для звітності є нові та переглянуті зміни у вимогах (стандартах). Якщо вносять зміни в нормативну документацію щодо вимог до продукції чи функціонування системи управління якістю, то на ці зміни необхідно реагувати підприємству. Але так як за останній рік не вносилися зміни в існуючі стандарти, тому й нема ніяких реагувань і дій.

В рамках процесного підходу до управління якістю одним із головних напрямків діяльності підприємства є аналіз та оцінка ефективності системи управління якістю, який безпосередньо чи опосередковано стосується усіх аспектів функціонування даного підприємства.

Проведемо оцінку ефективності діючої системи управління якістю на ПП «Галіт».

Загалом, економічна ефективність системи управління підприємством характеризується результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на здійснення управлінських функцій. Результативність діяльності підприємства виражається одним з узагальнюючих показників - прибутку чи собівартості продукції. А оскільки рівень рентабельності підприємства напряму залежить від рівня якості продукції, то дані показники можна використати для оцінки ефективності системи управління якістю.

У цілому витрати на управління системою якості на підприємстві включають:

- витрати на оплату праці співробітників системи управління якістю; витрати на амортизацію управлінської техніки;
- витрати на придбання управлінського інвентаря, допоміжних матеріалів та ресурсів;
- інші витрати (пов'язані з реєстрацією, передачею й обробкою інформації; не передбачувані витрати і т. ін.) [24, с.78].

Співвідношення одного з цих показників з витратами на систему управління якістю характеризує і відображає економічну ефективність даної системи, що визначається за формулою:

$$E_{\text{суя}} = \frac{П_б}{В_y} \quad (2.1),$$

де $E_{\text{суя}}$ – економічна ефективність системи управління якістю, тис. грн.;

$П_б$ — балансовий прибуток, тис. грн.;

$В_y$ — витрати на управління якістю, тис. грн. [20, с. 213].

Визначення даного показника дає можливість керівництву підприємства: по-перше, порівнювати отримані результати з нормативними показниками, а також показниками минулих років чи аналогічних підприємств; по-друге, робити правильні висновки й намічати заходи щодо вдосконалювання виробничих та комерційних процесів чи системи управління якістю загалом.

Отже, враховуючи, що балансовий прибуток підприємства за 2017 р. складає -1362,8 тис. грн. (див. табл. 2.1.), тому економічну ефективність недоцільно визначити. Від'ємний балансовий прибуток був одержаний в результаті складної економічної ситуації як на українському, так і на міжнародному ринках. Різке знецінення національної валюти, стрімка інфляція спричинили зниження попиту на імпорتنу продукцію. Оскільки ПП «Галіт» 80% своїх комплектуючих імпортує із Європи та здійснює розрахунки з постачальниками в іноземній валюті, а збут продукції на території України відбувається в гривнях, то ситуація, яка склалася, негативно позначилася на

економічних результатах діяльності підприємства через нестійкий курс валют. У порівнянні з минулим роком відбулося зростання кількості виготовленої продукції, але у зв'язку з зміною курсів валют, а саме знецінням національної валюти по відношенню до євро, підприємству довелося розплачуватися з іноземними постачальниками сумами в декілька разів більшими, ніж планувалося раніше. Дане підприємство є імпортозалежним, тому коливання курсів валют неабияк впливає на його стабільне функціонування, тому керівництву необхідно якнайскоріше розробити план дій для захисту себе від втрат, пов'язаних із курсовими різницями у майбутньому.

Вагомим показником в оцінці ефективності системи управління якістю на ПП «Галіт» є коефіцієнт якості виконання управлінських функцій працівниками даної системи ($E_{упф}$) у який визначається за формулою:

$$E_{упф} = 1 - \frac{V_{пр} - V_{бр}}{V_{тп}} \quad (2.2),$$

де $V_{пр}$ — вартість продукції, на яку надійшли претензії замовника, грн.;

$V_{бр}$ — вартість бракованої продукції, грн.;

$V_{тп}$ — вартість товарної продукції, грн. [34, с. 417].

Використовуючи відомості, надані менеджером з якості ПП «Галіт», коефіцієнт якості виконання управлінських функцій у сфері управління якістю на підприємстві складає:

$$E_{упф} = 1 - \frac{440,2 - 142}{30641,8} = 0,99$$

Отже, рівень виконання функцій щодо управління якістю на ПП «Галіт» досить високий, що сприяє вироботворення на підприємстві продукції високої якості і забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, ефективність системи управління якістю на підприємстві можна охарактеризувати за допомогою непрямих показників, таких як:

1) показник виконання рішень по управлінню якістю ($E_{вр}$):

$$E_{вр} = \frac{\sum P_{фвр}}{\sum P_{прр}} \quad (2.3),$$

де $\sum P_{фвр}$ — кількість фактично виконаних рішень за певний період (місяць, квартал, рік);

$\sum P_{прр}$ — загальна кількість прийнятих рішень [33, с. 164].

Даний показник для ПП «Галіт» за 2017 р. становить:

$$E_{вр} = 658/692 = 0,95$$

Тобто, показник виконання рішень по управлінню якістю досить високий і складає 95% від загальної кількості рішень, які приймалися менеджером з якості у 2017 р.

2) показник укомплектованості підприємства кадрами з управління якістю ($E_{ук}$):

$$E_{ук} = \frac{P_y}{P_{ф}} \quad (2.4),$$

де P_y — кількість керівників системи управління якістю, осіб;

$P_{ф}$ — фактична кількість працівників на підприємстві, осіб [53, с. 216].

Даний показник на ПП «Галіт» становить:

$$E_{ук} = 2 / 45 = 0,04$$

Тобто, частка персоналу з управління якістю складає 4% загальної чисельності штатних працівників ПП «Галіт». На нашу думку, дане підприємство недостатньо укомплектоване персоналом з управління якістю, адже дві людини — начальник відділу контролю якості та представник керівництва із забезпечення функціонування системи управління якістю на підприємстві, не в змозі абсолютно ефективно виконувати той обсяг завдань, який передбачає система управління якістю.

Таким чином, система управління якістю ПП «Галіт» функціонує досить ефективно, проте для забезпечення більшої гнучкості даної системи з метою пристосування до мінливих умов ринку доцільно, на нашу думку, реалізувати певні удосконалення в даному напрямку.

Висновок до розділу 2

В умовах загострення світової економічної кризи проблема забезпечення і підвищення якості продукції як ніколи актуальна для всіх підприємств. У період спаду споживчого попиту відчувається загострення конкурентної боротьби між виробниками товарів та послуг, кожен прагне виготовляти продукцію таку, яку вимагає покупець, тим самим приймаючи рішення про реорганізацію роботи підприємства чи запровадження нової системи роботи тощо. Однією із таких змін та вдосконалень є запровадження на підприємстві добре організованої системи управління якістю, яка б дозволила виробляти якісну продукцію, що відповідає світовим нормам та сміло конкурувати підприємству на ринках.

За сучасних умов особливої актуальності набуває розвиток вузькоспеціалізованих ринків. Одним із них є ринок стоматологічних матеріалів, обладнання та інструментів, що забезпечує вітчизняну стоматологічну галузь. На такому ринку функціонує приватне підприємство «Галіт» від забезпечення якості продукції якого в значній мірі залежить рентабельність його діяльності і позиція на вітчизняному та світовому ринках, а особливо це актуальним є у момент кризових умов.

У розділі подано загальну характеристику роботи приватного підприємства «Галіт», названо основні види його діяльності, продукції, яка випускається даним підприємством, а також описано аспекти його зовнішньоекономічної діяльності. Нами було коротко проаналізовано основні показники фінансового-господарської діяльності даного підприємства за останні роки, а саме 2015-2017 та зроблено наступні висновки. Аналіз фінансових показників підприємства за 2015 - 2017 рр. свідчить про те, що підприємство працювало прибутково, нарощувало обсяги реалізації продукції та отримувало прибуток. Кризові явища в економіці країни, а саме подорожчання валюти спричинило погіршення фінансових показників ПП «Галіт». Можна впевнено зробити висновок про те, що основна причина збитку – це курсові різниці.

На приватному підприємстві «Галіт» запроваджена система управління якістю згідно ISO 13485, саме тому значна увага в розділі приділена

характеристиці її функціонування. Нами проаналізовано організаційно-функціональні механізми функціонування системи управління якістю на приватному підприємстві «Галіт». Визначено основні цілі роботи системи, а також документи, якими керується підприємство, підтримуючи функціонування системи управління якістю.

В ході характеристики функціонування системи управління якістю на підприємстві здійснено аналіз та оцінку ефективності системи управління якістю на ПП «Галіт», а саме проаналізовано дані звіту про функціонування системи на підприємстві, визначено основні невідповідності. Крім того, розраховано показники, які характеризують ефективність функціонування системи управління якістю на підприємстві. У результаті аналізу функціонування системи управління якістю на приватному підприємстві «Галіт» було визначено позитивні сторони її роботи, а також виокремлено напрямки діяльності, які потребують вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГАЛІТ»

3.1. Рекомендації щодо покращення функціонування системи управління якістю

Поліпшення якості продукції – найважливіший напрямок інтенсивного розвитку економіки, джерело економічного зростання, а на даний момент – суттєва допомога підприємству у подоланні складної економічної ситуації на ринку, за рахунок завоювання якісною продукцією довіри клієнтів. Продукція кращої якості здатна повніше задовольнити суспільні потреби, ніж більша кількість виробів гіршого гатунку. Це означає, що підвищення якості продукції ПП «Галіт» у кінцевому підсумку еквівалентне збільшенню її виробництва з меншими загальними витратами суспільної праці. Йдеться про спрямований вплив підвищення якості продукції не лише на виробництво, його ефективність, на збут, але й на імідж підприємства в цілому.

Неухильне зростання ефективності виробництва на кожному підприємстві за рахунок якісних чинників передбачає чітке визначення і комплексне використання усіх можливих шляхів поліпшення якості виробів. Для даного підприємства таким шляхом є вдосконалення існуючої системи управління якістю. Система управління якістю – інтегрований механізм управління, спрямований на реалізацію цілей у сфері якості та орієнтований, як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на узгоджене функціонування всіх її елементів [48, с.63].

Проаналізувавши функціонування впровадженої системи управління якістю на ПП «Галіт», ми зауважили деякі недоліки і маємо за мету запропонувати певні вдосконалення в організаційну роботу підприємства.

Сучасна система менеджменту – це мистецтво прийняття неординарних рішень, інтуїція і передбачення. Тому провідні фахівці з питань управління стверджують, що нині успіх будь-якої організації на 95% залежить саме від того, наскільки цим критеріям відповідають її працівники. Не підготовлена до певної

праці людина може завдати значних матеріальних збитків. Так, французький консультант із менеджменту та проблем персоналу П'єр Морнель емпіричним способом вивів закон: «Якщо ви помилились у виборі співробітника і виправили цю помилку через півроку, його заміна становитиме суму, яка дорівнює приблизно двом із половиною річних посадових окладів цього співробітника» [62, с. 84].

Сьогодні актуальним питанням в діяльності ПП «Галіт», на нашу думку, є питання вдосконалення, в рамках діючої системи управління персоналом, системи управління людськими ресурсами. Звичайно, це складно реалізувати, адже сам об'єкт управління не передбачуваний за своєю поведінкою. Вдосконалювати систему заради системи не потрібно, а необхідно зробити комплекс заходів, які гармонійно ввійдуть в існуючу корпоративну культуру і без яких буде важко уявити майбутнє підприємства. Зрозуміло, що все запланувати і прорахувати неможливо, особливо коли це стосується людей. Але системний підхід в управлінні персоналом дасть змогу ПП «Галіт» оперативніше реагувати на непередбачувані події, запобігши небажаним наслідкам, а можливо, й уникати негативних для підприємства явищ.

Отож, так як на даному підприємстві є велика проблема з обізнаністю персоналу, то доцільно, на нашу думку, надати деякі рекомендації.

Хоча на підприємстві й проводяться навчання, та все ж не здійснюється моніторинг обізнаності працівників, тому вони не є достатньо ефективними. Рекомендація полягає у тому, щоб бізнес-тренер, який проводить навчання, (чи директор, чи представник керівництва, чи то головний інженер) проводив невелике оцінювання працівників: розробивши питання, які б стосувалися теми викладу і, в кінцевому результаті, оцінював персоналу за допомогою 12-бальної системи. Дана система оцінювання викладеного матеріалу допоможе бізнес-тренеру дізнатися наскільки персонал добре засвоює подану інформацію. На перший погляд, такий спосіб є занадто очевидним і простим, але саме в його простоті виявляється його ефективність, адже за мету ставиться не лише донести

інформацію про систему управління якістю персоналу, а й допомогти засвоїти донесену інформацію.

У системі управління персоналом також можна виділити певні процеси: процеси 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 та 1.5 - ті ж, що й у системі управління якістю. Вони чітко сформульовані у стандарті ISO 9001.

П. 6.2.2 – «Організація повинна:

- а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;
- б) організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цих потреб;
- в) оцінювати ефективність вжитих заходів;
- г) забезпечувати обізнаність персоналу, щодо доцільності та важливості своєї діяльності і щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;
- д) реєструвати дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду» [56, с.62].

На ПП «Галіт», окрім заробітної плати, відсутні будь-які інші заходи, щодо мотивації праці робітників. На нашу думку, мотивування персоналу до роботи є дуже важливим аспектом в управлінні персоналом. Отож, ми рекомендуємо визначати кращих працівників у відділах і надавати їм переваги перед іншими, тим самим, спонукаючи інших до підвищення кваліфікації.

Забезпечення ефективності функціонування системи управління якістю на підприємстві потребує участі компетентних фахівців. Вагомим доказом професіоналізму цих фахівців є оцінка їх компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації. Тому нашою пропозицією є проведення працівникам один раз на рік атестації відповідним органом перевірки.

Дуже важливим аспектом у ефективному функціонуванні системи управління якістю є управління невідповідностями, коригувальними та запобіжними діями.

Основна причина більшості дефектів (невідповідностей) на ПП «Галіт» часто викликана якимсь недоліком чи недоглядом у функціональних галузях,

таких як проектування, організаційно-технічне забезпечення процесу та закупівлі. Деякі причини можуть бути очевидні, виходячи із самого характеру дефекту та частоти його виникнення. Здебільшого вивчення дефекту є складною роботою, що містить аналіз даних контролю та випробувань матеріалів, а також вивчення технологічного оснащення та можливостей обладнання, що використовується у процесі виробництва. Можуть також бути застосовані статистичні методи для аналізу.

Можна виділити такі типові причини порушень, відхилень невідповідностей, дефектів та браку.

Проект та технічні умови:

- неточні чи недостатні відомості про виробництво або нечіткі креслення;
- проект, який неможливо виконати (конструкція, несумісні деталі та допуски на складання);
- використання застарілих креслень.

Машинне обладнання:

- неадекватні можливості процесу;
- неправильно розроблене технологічне оснащення;
- зношені інструменти, оснащення верстатів, штампи і затискувальні пристрої;
- відсутність калібрів чи вимірювального обладнання;
- погана профілактика верстатів;
- шкідливий для обладнання вплив умов навколишнього середовища (температура та вологість).

Матеріали:

- використання матеріалів, які не пройшли випробування;
- плутанина матеріалів;
- некондиційні матеріали, прийняті з відхиленням від вимог через відсутність необхідних матеріалів.

Оператори та персонал, що проводить контроль:

- оператори не володіють відповідними фаховими навиками, необхідними для роботи даного процесу;
- оператори не розуміють креслень чи інструкції до даного процесу;
- персонал, який займається налагодженням обладнання не може правильно здійснити налагодження;
- оператори, які недбало ставляться до роботи та недостатній контроль з боку контролерів;
- досягнення операторами кількісних показників за рахунок якісних.

Управління процесом та контроль:

- неадекватні засоби управління процесом;
- відсутність необхідного випробувального обладнання;
- порушення перевірки випробувального обладнання;
- неточні інструкції з проведення контролю та випробувань;
- недостатня кваліфікація контролерів [58, с. 154].

На ПП «Галіт» невідповідність оформляють згідно методики. Ініціатор невідповідності оформляє із внутрішнім аудитором картку про невідповідність і після цього розробляються коригувальні дії для виправлення існуючого відхилення, де визначають дату, до якої корегувальні дії повинні бути виконані, відповідальну особу за це виконання і до якої дати невідповідність повинна бути виправлена.

Реагування на ці невідповідності не є дуже швидкими, так як виконання, тобто результативність коригувальних дій є малою (див. розділ 2.3).

Для покращення швидкого реагування на невідповідності ми рекомендуємо демонструвати їх на видних місцях для керівників підрозділів та для осіб, які відповідальні за виконання коригувальних та запобіжних дій. Практично кожен працівник на ПП «Галіт» має комп'ютер, який використовується безпосередньо в роботі. Наша рекомендація полягає в тому, щоб на комп'ютер встановити

програму, яка б повідомляла робітника при завантаженні комп'ютера про зміст невідповідності, коригувальні дії та дату закриття невідповідності.

Оцінка задоволеності споживачів є дуже важливим аспектом в існуванні фірми, бо без замовників підприємство не може існувати. На нашу думку, оцінку задоволеності споживачів можна організувати наступним чином:

1. шляхом опитування (анкетування) замовника з наступною обробкою отриманих фактичних даних і формування висновків стосовно ступеня задоволеності замовників;
2. шляхом обговорення результатів (протоколів) випробувань з замовником;
3. організацією спостереження замовника за ходом проведення робіт з випробувань зразків замовника.

На наш погляд, анкета оцінювання потребує деяких змін щодо дизайну та постановки питань. Необхідно формувати питання коротко і зрозуміло для споживачів, оскільки відповіді на запитання повинні бути корисними для аналізу. Дуже вагомим є те, щоб споживачі повертали ці анкети назад для опрацювання їх на підприємстві. На нашу думку, замовників необхідно зацікавити у проведенні даного заходу, тому ми рекомендуємо розроблену нами анкету (додаток В). Для того, щоб клієнти були зацікавлені у відправленні листів-анкет назад, необхідно провести конкурс, де б розігрувалися призи (для прикладу: знижки на придбання продукції в майбутньому, купон на певну суму для придбання товару тощо). Дані про проведення конкурсу і про переможця опублікувати на сайті ПП «Галіт» і в спеціалізованому журналі для стоматологів «Навігатор стоматології». Такий підхід допоможе не лише отримати необхідну інформацію від споживачів, але й заявити підприємству про себе на ринку.

Щодо вдосконалення процесів на підприємстві, то робота в цьому напрямку проводиться постійно через різноманітні невідповідності, які виникають під час роботи; доопрацювання працівниками-виконавцями процесів; проведення внутрішніх аудитів тощо. Але при цьому є велика проблема, яка полягає в тому, що процеси існують в паперовому вигляді, а комп'ютер є лише засобом для їх набору. Тому ми рекомендуємо ПП «Галіт» придбати програмне забезпечення для

того, щоб документацію можна було обліковувати в електронному вигляді. Сьогодні на ринку є дуже багато різного програмного забезпечення для документообігу, що стосуються системи управління якістю, серед них: «Ісоратнік», «1С.Підприємство» та інші. За допомогою цих програм полегшиться робота при внесенні зміни в документи, зменшиться час для аналізування даних, проведення моніторингів тощо.

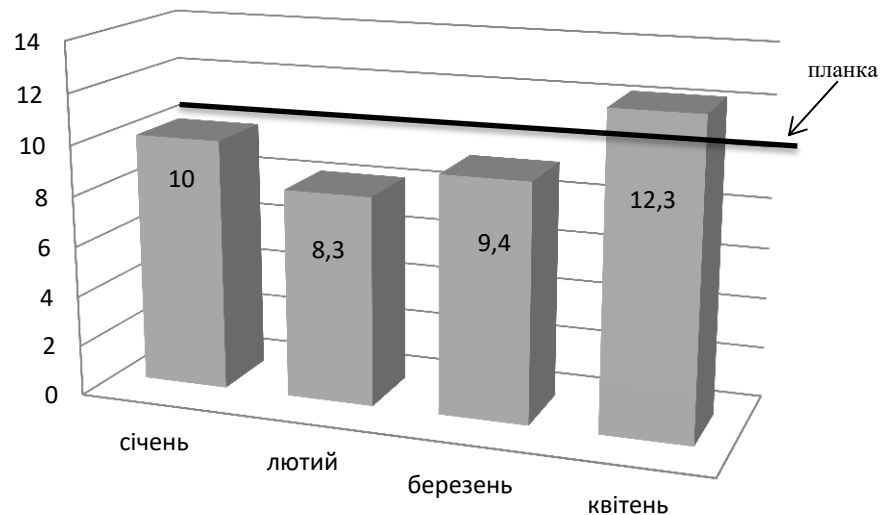


Рис. 3.1. Дефекти у процентному відношенні у 2017 р.

Для працівників відділу технічного контролю ми рекомендуємо встановити так звану «планку» для невідповідної готової продукції. Суть полягає в тому, щоб підприємство встановлювало певну межу, за яку б не виходили дефекти. Наприклад, на рисунку 3.1 зображено, що, оскільки в середньому 10% продукції «Галіт» (див. р.2.3) вироблено з деякими недоліками, то необхідно встановити «планку», щоб ці дефекти не виходили за рамки 10%, і поступово зменшувати відсоток недоліків, вдосконалюючи процес виробництва, посилюючи вхідний контроль.

3.2 Впровадження системи канбан, як ефективного механізму вдосконалення системи управління якістю

Для успішної роботи будь-якого підприємства керівництву потрібно постійно вдаватись до пошуків та розробок стратегій вдосконалення. Основним завданням постійного удосконалення є підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зменшення витрат і збільшення якості всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, що само по собі веде до поліпшення якості продукції, яка виготовляється підприємством. Вищому керівництву необхідно розробити концепцію постійного вдосконалення, яка би показувала напрям, в якому має рухатись підприємство. Для того, щоб визначити орієнтири руху, встановити цілі, визначити пріоритети, а потім показати, що потрібно зробити, щоб рухатися відповідно до цих орієнтирів, потрібен відповідний інструментарій. Інструментарій будь-якої концепції слід розглядати як сукупність певних систем, методів, способів, принципів.

Одними із основних систем концепції постійного вдосконалення є система «5S», «TQM» (загальна система управління якістю), «JIT» (точно вчасно), цикл PDCA (плануй – роби – перевіряй – впливай), SDCA (стандартизуй – роби – перевіряй – впливай); «Шість сигм», «Канбан», «Гуртки контролю якості» та інші, які спрямовано на зменшення витрат, всіх видів втрат і збільшення якості вироблюваної продукції [67, с.74].

Впровадити систему вдосконалення можна завдяки значному скороченню або навіть видаленню всіх процесів, що не приносять цінності. До таких належать процеси транспортування, зберігання, очікування, контролю, а також дефекти, зайві рухи, переміщення та інші. Усунення цих процесів з виробництва є достатньо складною справою. Але якщо добитися зменшення частки цих процесів в організації виробництва, можна значно зменшити витрати на виробництво і тим самим знизити собівартість виробництва продукції без втрати її якості [42, с. 432].

Головною проблемою українських підприємств є затратність виробництва, що дуже часто пояснюється невдалим розпорядженням активами. Не винятком є і ПП «Галіт». На підприємстві існує склад матеріалів, комплектуючих та виробів.

Все це є «заморожені» гроші, якими підприємство розпоряджається не вдало. Для того, щоб зменшити суму «заморожених активів», ми пропонуємо впровадити на підприємстві систему, яка носить назву канбан. Дана система, як інструмент, використовується в концепції постійного удосконалення. Вона регулює кількість продукції, що випускається на підприємстві.

Система канбан набула великого поширення з початку 70-х років у Японії, а потім і в інших країнах, як механізм організації безперервного гнучкого виробничого потоку, що функціонує практично без страхових запасів. Традиційна концепція організації виробництва, як відомо, спрямована на запобігання простоям та організацію безперервного потоку з обов'язковим створенням страхового запасу. Японська концепція ґрунтується на практично повній відмові від страхових запасів. Більше того, менеджери навмисне дають робітникам змогу повністю випробувати на собі наслідки простоїв. В результаті весь персонал постійно зайнятий виявленням причин збоїв у виробництві та пошуком шляхів підвищення надійності та запасу міцності системи управління. Після виявлення та усунення причин простоїв керівники ще більше скорочують страховий запас, породжуючи додаткові зусилля з покращення організації виробництва з боку всього персоналу [28, с.115].

Слово канбан з японської мови означає «бірка», «знак». Канбаном називають контрольну картку, яку використовують при виробництві. Така картонка, яка прикріплюється до деталі чи вузла інформує про те, звідки поступила та чи інша деталь і куди вона повинна бути переміщена далі. Цей наряд-замовлення на виконання роботи супроводжує будь-який виріб. Таким чином, канбан є інформаційною системою, яка організовує підприємство у єдине ціле, встановлюючи зв'язки між різними потоками і координує потоком створення цінності у відповідності із споживчим попитом [31, с. 26].

В умовах системи канбан, на відміну від традиційного підходу, виробник не має завершеного плану й графіка виробництва, а жорстко пов'язаний конкретним замовленням споживача. Конкретного графіка роботи на декаду, місяць він не має. Кожен зайнятий у технологічному ланцюгу робітник знає, що він

вироблятиме продукцію тільки тоді, коли картка канбан з його продукції відкріплена від контейнера на складі, тобто, коли продукція фактично надійшла на наступну стадію обробки.

Конкретний графік послідовності праці одержують лінії кінцевого складання, вони розкручують клубок інформації у зворотному напрямі. Іншими словами, графіки виробництва не переглядаються, а тільки формуються рухом карток канбан. Виробництво постійно перебуває в стані розбудови, відбувається його системне налаштування під зміни ринкової кон'юнктури.

У системі канбан деякі зміни плану не позначаються на виробництві, оскільки план формується на кожен день. Коливання, звичайно, можливі, але в певних межах, у разі виходу за межі система починає давати збої. Межа міцності системи сягає $\pm 10\%$ попередньо збільшеного плану. Більш глибокі зміни, скажімо, внаслідок сезонних коливань потребують застосування певних заходів. Зокрема, виникає потреба не тільки в перестановці робітників, а й у зміні їх кількості. Якщо традиційна система планування функціонує за принципом «виштовхування» раніше визначеної партії деталей чи вузлів на наступні операції і не реагує на те, потрібні вони там фактично і в такій кількості та в даний час чи ні, то система канбан – за протилежним принципом. Ритм праці, кількість і номенклатура деталей, що перебувають у виробництві, визначаються не заготівельною ланкою, а випускними лініями кінцевого складання. «Вхід» і «вихід» у системі ніби помінялися місцями. Якщо в традиційній системі на «виході» отримують тільки те, що було на «вході», то в канбані у виробництво «входить» тільки те, що потрібне на «виході». З ліній кінцевого складання по всьому технологічному ланцюгу передаються вимоги на «вхід». Інформація йде з «попередженням». Спочатку всі працівники інформують одне одного про планове замовлення, а потім про фактичну операцію. Картка замовлення визначає, скільки і яких деталей треба виготовити з урахуванням найближчої зміни програми виробництва. За допомогою картки відбору попередня виробнича ланка інформується про те, скільки і яких виробів її споживач фактично одержав. Серед інших особливостей такого планування слід відмітити те, що диспетчеризація

виробничого процесу ґрунтується на горизонтальних зв'язках по всьому технологічному ланцюгу, а не за пірамідою, характерною для традиційного планування [29, с. 4].

Отже, такий підхід вимагає серйозного зламу всіх організаційних відносин і дає змогу перейти до якісно нового рівня виробничого планування. Так, у компанії «DURR DENTAL» (Німеччина), одного з найкрупніших партнерів ПП «Галіт», для всіх підрозділів розробляються тільки підвищені плани на місяць, а їх деталізацію не тільки по декадах і днях, а й по годинах здійснюють самі робітники, використовуючи картки канбан. Як бачимо, канбан, на противагу «штовхаючій» системі, ніби «витягує» вироби з попередньої ланки на наступну обробку. Причому, якщо штовхати можна все, що вироблено, то «тягнути» – тільки те, що реально потрібне, і тільки тоді, коли в цьому виникає потреба. Робота за цією логістичною системою сприяє зменшенню доробок, зводить до мінімуму обсяг товарно-матеріальних цінностей у запасах і насамкінець веде до зменшення незавершеного виробництва [30, с.120].

За допомогою системи канбан регулюється кількість випущеної на підприємстві продукції. Канбан називають сигнальною системою бережливого виробництва. Головна перевага системи канбан полягає у запобіганні перевиробництва. Ціль системи канбан – виробляти лише необхідну продукцію в потрібній кількості і в певний час.

Канбан – це сигнальна система, в якій вимоги про виготовлення продукції поступають від передуючого процесу, починаючи із замовлення споживача. В системі канбан на початковому етапі виробництва випускаються лише ті деталі, які необхідні для наступних операцій. Закінчивши один процес, робітники замовляють деталі у попередньому процесі, для того щоб заповнити використаний запас. Вони виготовляють необхідні деталі лише тоді, коли це необхідно. Сигналом для початку випуску продукції є замовлення, яке надходить від клієнта. Таке виробництво сприяє усуненню перевиробництва – джерела найбільших втрат.

Система канбан, на наше переконання, допоможе ПП «Галіт» виявити проблемні місця в цехах, які могли би залишитися невиявленими. Таким чином, за допомогою системи канбан можна збільшити гнучкість виробництва в реагуванні на коливання попиту, перейти до випуску продукції малими партіями, розширити асортимент продукції, що випускається, спростити систему постачання і об'єднати виробничі процеси в єдине ціле, прив'язавши їх до задоволення потреби споживачів.

Канбан – автономна сигнальна система виробництва за принципом «точно-вчасно». Канбани виконують функцію виробничих нарядів-замовлень, вони автоматично інструктують про хід виконання роботи. Канбани подають два види інформації:

1. які деталі чи вироби були використані і в якій кількості;
2. де і як повинні виготовлятися деталі та вироби.

Канбани вказують, що стандартні операції можуть стартувати в будь-який час, виходячи з існуючих умов на робочому місці. Також канбани усувають необхідність паперової роботи на початкових стадіях виробництва. Оскільки, продукція виготовляється тільки тоді, коли отримано замовлення від наступних виробничих стадій, незавершене виробництво і транспортні витрати зведені до мінімуму. Через це перевиробництва не відбувається.

Другою важливою функцією канбану є те, що канбан – спосіб вдосконалення виробництва. Канбани прикріплюються до виробів, через це вони служать засобом візуального управління. Оскільки канбани прикріплені до виробів до моменту їх кінцевої обробки, вони служать індикаторами виробничих пріоритетів і характером виконання поточних операцій. Канбани впливають на виробничий процес, як висновок вони є дієвими засобами візуального управління виробничими процесами, визначаючи, на якому етапі необхідно виробляти більше продукції чи коли потрібно зупинити випуск продукції [18, с.118].

Надмірність запасів породжує цілий ряд проблем. Якщо канбанів занадто багато, це означає, що об'єми незавершеного виробництва занадто великі. Коли кількість канбанів почне зменшуватися, проблемні зони буде легше виявити і

скоректувати. Система канбан – ефективний метод усунення втрат і постійного покращення виробництва.

При всіх перевагах системи канбан, на нашу думку, необхідно дотримуватися наступних правил:

1. для наступних процесів деталі постачають попередніми процесами;
2. на попередніх процесах виробляють лише те, що вилучається наступним процесом;
3. на наступні процеси поступають лише бездефектні вироби;
4. виробництво повинно бути вирівняним;
5. всі деталі супроводжуються канбанами;
6. з часом кількість канбанів поступово зменшується.

На ПП «Галіт» рекомендується запровадити канбани (картонки з описом виробничого замовлення, які прикріплюються до виробу) таких видів:

1) «Переміщення», який інформує про те куди слід перемістити деталі: безпосередньо на виробничу лінію чи на обробку. Крім даних про тип деталі і їх кількість, канбан «переміщення» оповіщає, звідки поступила деталь і куди вона слідує. Існує два види канбанів переміщення: канбан поставки і канбан вилучення [30, с. 121].

Канбан поставок або канбан замовлення – це замовлення зовнішнім постачальникам про доставку деталей необхідних на конвеєрі. Якщо в мережі постачальників також використовують систему канбан, то необхідні деталі будуть доставлятися одразу ж, як тільки канбан поставки буде отриманий.

На конвеєрі часто збирають вироби із деталей чи вузлів, вироблених на цьому ж підприємстві. Між процесами циркулюють канбани, за допомогою яких деталі вилучаються у попередніх виробничих стадіях, Канбани вилучення бувають різних видів, їх форма залежить від того, яка деталь вилучається. Карточка може прикріплюватися до окремої деталі чи до контейнера з деталями. Важливо дотримуватися послідовності карточок, оскільки вона відображає порядок, в якому вилучаються деталі, необхідні для наступних виробничих

стадій. Карточки можуть знаходитися у спеціальному ящику. Також в якості канбана можна використовувати возики.

2) Канбан виробництва. Він містить інструкції про виконання визначених операцій. Існує два основних види канбанів виробництва: канбан замовлення і сигнальний канбан. Такі канбани, як канбан замовлення, циркулюють між процесами, які не потребують переналагодження. Канбан замовлення дуже схожий на стандартне замовлення на виготовлення продукції. У ньому визначено, що і в якій кількості потрібно виробляти. На відміну від канбана вилучення, який вказує, які деталі необхідно вилучити, канбан замовлення передбачає негайну заміну виробів, які були вилучені. Сигнальний канбан використовують на всіх процесах, де необхідне переналагодження. Ці карточки сигналізують про те, що в даний момент потрібне переналагодження. Оскільки, цього потребує послідовність канбанів виробництва. В якості сигнальних канбанів часто використовуються карточки у формі трикутника, які притягують увагу до точки замовлення [30, с. 122]. Ми рекомендуємо канбани заламінувати для їх довшого терміну служби.

З огляду на необхідність впровадження системи канбан, як вдосконалення системи управління якістю на ПП «Галіт», рекомендуємо робочі місця слід розмістити так, щоб вони були розташовані в логічній послідовності згідно технологічного процесу. Складання установки повинно виготовлятися повузлово і потім транспортуватися до останнього робочого місця, де всі вузли з'єднуються і утворюють стоматологічну установку. Транспортування зі складу на робочі місця, між робочими місцями і зі складального цеху на склад буде здійснювати людина, в обов'язки якої це входить. Ми рекомендуємо складати стоматологічну установку в такій послідовності:

1. складання каркасу гідроблоку з металевих частин;
2. складання чаші плювальниці;
3. виготовлення джгутів та ричагу для блоку лікаря;
4. виготовлення блоку асистента;
5. монтаж електроклапанів в гідроблоці;

6. монтаж сепаратора;
7. монтаж гідро, пневмо, електро системи;
8. монтаж світильника;
9. виготовлення блоку лікаря;
10. з'єднання гідроблоку з блоком асистента і ричагом для блоку лікаря, монтаж електроклапанів, сепаратора, гідро-, пневмо-, електро-систем і з'єднання світильника та монтаж блоку лікаря;
11. пакування стоматологічної установки.

Процес циркуляції канбанів складається з декількох стадій:

1) Коли деталі поступають на лінію складання, канбани знімають з цих деталей і поміщують у стійку для зберігання канбанів вилучення.

2) Робітник забирає канбан вилучення із стійки для карточок і переміщує його на попередній процес, щоб вилучити деталі, необхідні на лінії складання.

3) Потім робочий забирає канбан виробництва із піддону чи контейнера і поміщає його в стійку для зберігання канбанів виробництва для даного процесу. Канбан вилучення прикріплюють до піддону, який наповнений деталями, і транспортують піддон назад на лінію складання.

4) Канбан виробництва, розміщений в стійці для зберігання канбанів, є замовленням на виробництво деталей, які були вилучені і відправлені на складання.

5) Пусті піддони поміщують у спеціально відведене місце.

6) Зібрані вузли комплектуються канбаном виробництва і переміщуються в зону зберігання, розміщену на виробничій ділянці чи в безпосередній близькості від неї, для того щоб робітник з наступної ділянці міг забрати їх у будь-який момент.

7) Канбани вилучення переміщують на попередній процес, щоб наповнити контейнери деталями, вузлами.

Таким чином, ці стадії складають ланцюг, який відображає зворотну послідовність замовлень по відношенню до зовнішніх постачальників.

Повідомляти про зміни планів необхідно лише на лінії кінцевого складання. Існують певні правила циркуляції канбанів, які необхідно враховувати:

- 1) на кожному піддоні чи контейнері повинна бути карточка канбан;
- 2) до будь-яких матеріалів повинна бути прикріплена картонка канбан;
- 3) кількість виробів, вказаних на картонці, повинно відповідати кількості виробів у контейнері;
- 4) у стійках для зберігання канбанів знаходяться картонки, які були прикріплені до вилучених чи вже випущених виробів, з вказівкою, із чого були виготовлені вироби; *
- 5) коли деталі виготовляються на наступному процесі, канбани поміщують в стійку для зберігання канбанів вилучення, щоб просигналізувати наступному процесу про необхідність наповнення матеріалів;
- б) канбани виробництва знаходяться в стійках для зберігання канбанів в тій самій послідовності, в якій вилучалися деталі;
- 7) вироби виготовляють в ті й же послідовності, в якій канбани виробництва поступають на стійку зберігання [40, с.85].

Крім того існують правила для транспортування деталей з канбанами. Слідування цим правилам гарантує налагоджене транспортування.

- 1) переміщення виробів здійснюється декілька разів в день, як правило, щогодинно;
- 2) пусті піддони чи контейнери зберігаються у визначеному місці на ділянці попереднього процесу;
- 3) чітко визначаються пункти вивантаження;
- 4) для доставлених виробів місця відводиться рівно стільки, щоб уникнути накопичення запасів і вмістити матеріали, необхідні для виробництва продукції протягом одного дня [40, с.86].

Таким чином, система канбан – це система візуального управління. В ній відображається інформація про рух виробництва, а сам процес керується за допомогою канбанів.

Засіб візуального управління використовується для позначення нормального стану справ: це дозволяє одразу виявити відхилення і швидко відреагувати на них. В системі канбан засоби візуального управління використовують для того, щоб підтримувати злагодженість виробничого потоку на всій протяжності – від замовлення до постачання. Ці засоби дозволяють виявляти відхилення від нормального стану, які можуть виникнути без візуального управління, і негайно реагувати на ці відхилення [46, с.175].

Для ПП «Галіт» впровадження системи канбан дасть можливість виявити всі прогалини у виробництві, уникнути перевиробництва, збільшити гнучкість виробництва щодо покращення реагування на попит споживачів, спростити процес постачання тощо.

Застосування системи канбан на вітчизняних підприємствах дозволить збільшити маневреність виробництва з тим, щоб краще реагувати на зміну споживчого попиту, розширити асортимент продукції, що випускається, спростити систему постачання і об'єднати виробничі процеси в єдине ціле, прив'язавши їх до задоволення потреб споживача, усунути надлишок незавершеного виробництва і виявити джерела прихованих втрат, а отже підвищити якість кінцевої продукції.

Висновок до розділу 3

Поліпшення якості продукції – найважливіший напрямок інтенсивного розвитку економіки, джерело економічного зростання, а на даний момент – суттєва допомога підприємству у подоланні складної економічної ситуації на ринку за рахунок завоювання якісною продукцією довіри клієнтів.

Проаналізувавши у попередніх розділах ефективність функціонування системи управління якістю, ми дійшли до висновку про необхідність вдосконалення певних аспектів для покращення роботи підприємства і, як наслідок, одержання більш якісної продукції.

Сьогодні актуальним питанням в діяльності ПП «Галіт», на нашу думку, є питання вдосконалення, в рамках діючої системи управління персоналом, системи управління людськими ресурсами. Системний підхід в управлінні персоналом дасть змогу ПП «Галіт» оперативніше реагувати на непередбачувані події, запобігати небажаним наслідкам, а, можливо, й уникати негативних для організації явищ. Для ефективності проведення навчання працівників нами запропоновано проведення оцінювання знань, закріплених персоналом, що дасть можливість бізнес-тренеру краще оцінювати знання персоналу про системи управління якістю. Крім того, підприємству запропоновано розробити заходи, які би мотивували персонал до праці, оскільки відомо, що оплата праці не завжди є найкращим стимулом для працюючих.

Не менш важливим елементом у вдосконаленні системи управління якістю є управління невідповідностями, коригувальними та запобіжними діями, тому у розділі подані рекомендації щодо покращення реагування на невідповідності.

На нашу думку, керівництво будь-якого підприємства повинно переймати кращий досвід роботи конкурентів та партнерів, йти у ногу з часом, таким чином, постійно розвиваючись. На більшості підприємств, іноземних партнерів ПП «Галіт», а саме на «DURR DENTAL», яке є одне з найбільших підприємств-партнерів, що поставляє комплектуючі, уже довгий час діє система канбан. Система канбан за допомогою відповідних карток утворює інформаційну систему, яка організовує підприємство у єдине ціле, встановлюючи зв'язки між різними

потоками і координує потоком створення цінності у відповідності із споживчим попитом. Нашою рекомендацією є розробка даної системи на приватному підприємстві «Галіт».

На нашу думку, таке нововведення допоможе вдосконалити систему управління якістю, а також сприяти краще злагодженій роботі підприємства. На нашу думку, впровадження системи канбан на ПП «Галіт» дасть можливість виявити всі прогалини у виробництві, уникнути перевиробництва, збільшити гнучкість виробництва щодо покращення реагування на попит споживачів, спростити процес постачання, а отже, підвищити якість кінцевої продукції.

ВИСНОВКИ

На даний момент стан якості у всіх сферах економіки України в порівнянні із іншими європейськими країнами є далеко незадовільний. Для того, щоб не опинитися на узбіччі дороги, якою усі цивілізовані країни рухаються у напрямку прогресу і процвітання, нам необхідно шукати шляхи для подолання відставання у області якості і на протязі наступних декількох років максимально наблизитись до рівня якості продукції країн з високо розвинутою економікою.

Сьогодні, опинившись у вирі економічної кризи, підприємства стали приділяти все більшу увагу якості виробленої продукції (товарів, робіт і послуг). Часто у конкурентній боротьбі перемагає не той, хто продає дешевше, а той, хто поставляє на ринок більш якісні вироби. Прийнято помилково вважати, що підвищення якості веде до збільшення собівартості і, що відповідність більш високим, ніж вимагає ринок, стандартам якості обов'язково позначається на вартості і тим самим знижує прибуток. Але нездатність задовольнити необхідні стандарти обходиться на багато дорожче, що в остаточному підсумку може привести до повної втрати ринку, а в короткостроковій перспективі – до витрат, пов'язаних з поверненням і можливими наслідками браку. Очевидним є той факт, що там, де важлива безпека, стаття витрат, що забезпечує стандарт якості, може стати вирішальною.

В умовах конкурентної боротьби на ринках нашої країни для аналізу, контролю й удосконалення якості продукції на підприємствах розробляються і впроваджуються системи управління якістю.

У даній роботі розглянуті існуючі показники якості, найбільш розповсюджені методи їх оцінки й основні принципи забезпечення якості і управління нею за допомогою створення та вдосконалення системи управління якістю.

Визначальну роль у будь-якому виробничому процесі відіграє контроль якості. У випадку масового виробництва заходи зі контролю якості концентруються навколо продукції, а при випуску дрібносерійної продукції – навколо управління процесом її виготовлення. Проте для перемоги в

конкурентній боротьбі однієї системи контролю якості недостатньо. Тому актуальним для підприємства у даному напрямку діяльності є виявлення і аналіз причин виникнення дефектів, а також розробка заходів щодо запобігання браку в майбутньому. Отже, виникає об'єктивна необхідність в організації системи управління якістю – інтегрованого механізму управління, спрямованого на реалізацію цілей у сфері якості та орієнтованого як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на узгоджене функціонування всіх її елементів. Впровадження системи управління якістю на підприємстві здійснюється з метою ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці. При цьому увага приділяється кожному етапу створення продукту, а не лише зосередженню на загальному результаті виробничої діяльності.

Наявність на підприємстві ефективної системи менеджменту якості гарантує його здатність до підвищення якості продукції, що випускається, і забезпечення його стабільності відповідно до запитів ринку.

Дослідження діючих механізмів функціонування системи управління якістю проведено на прикладі ПП «Галіт», яке здійснює виробництво та продаж стоматологічного обладнання, зокрема стоматологічних установок.

Координацію діяльності по функціонуванню, аналізу й удосконалюванню системи якості на підприємстві здійснює представник керівництва – менеджер з якості, який підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, а також начальник відділу контролю якості, які відповідають за організацію і координацію робіт з розробки планів та заходів щодо забезпечення і підвищення якості продукції, що випускається; організацію робіт з розробки і впровадження документів системи якості; аналіз і оцінку роботи системи якості; організаційно-методичне забезпечення впровадження нормативних документів на продукцію, що випускається; аналіз якості продукції, що випускається, і причин невідповідностей та ін.

Усвідомивши свою роль у створенні умов для успішного функціонування підприємства, а також відповідальність перед суспільством і споживачами,

керівництво ПП «Галіт» реалізує політику в сфері управління якістю. Дана політика – як складова частина загальної політики підприємства – розробляється, переглядається і доводиться до персоналу керівництвом. Дана політика носить концептуальний характер і є основою для визначення конкретних цілей в сфері управління якістю.

У ПП «Галіт» встановлена, задокументована і підтримується в робочому стані система якості, що містить у собі розподіл відповідальності, методики, процеси і ресурси, що забезпечують відповідність продукції встановленим вимогам і безупинному удосконалюванню самої системи якості відповідно до вимог стандартів серії ISO 9000.

Вагомим аспектом в забезпеченні ефективності системи управління якістю в ПП «Галіт» є внутрішній аудит якості продукції. Ціллю даного процесу є перевірка ефективності функціонування системи управління якістю, продукції або виробничих процесів на підприємстві. Дану процедуру здійснює представник від керівництва – менеджер з якості.

За результатами проведення внутрішнього аудиту на ПП «Галіт» можуть застосовуватися коригувальні дії: заходи, які реалізуються з метою усунення причини виявленої невідповідності або іншої негативної ситуації. Таким чином, керівництво підприємства несе відповідальність за якість продукції, яка ним виробляється, а також за забезпечення пріоритетності питань якості в діяльності організації.

Результати оцінки ефективності системи управління якістю на підприємстві свідчать про те, що система управління якістю на ПП «Галіт» є економічно ефективною. Рівень виконання функцій щодо управління якістю на ПП «Галіт» досить високий (99%), що сприяє виробленню на підприємстві продукції високої якості і забезпечує її конкурентоспроможність на ринку. Показник виконання рішень по управлінні якістю також досить високий і складає 95% від загальної кількості рішень, які приймалися менеджером з якості у 2017 р.

Частка персоналу з управління якістю складає 4% загальної чисельності штатних працівників ПП «Галіт». На нашу думку, дане підприємство недостатньо

укомплектоване персоналом з управління якістю, адже дві людини – менеджер з якості та представник керівництва, не в змозі абсолютно ефективно виконувати той обсяг завдань, який передбачає система управління якістю.

Загалом, система управління якістю ПП «Галіт» функціонує досить ефективно, проте для забезпечення більшої гнучкості даної системи з метою пристосування до мінливих умов ринку доцільно, на нашу думку, реалізувати певні удосконалення в даному напрямку.

Поліпшення якості продукції – найважливіший напрямок інтенсивного розвитку економіки, джерело економічного зростання, ефективності суспільного виробництва. У цих умовах зростає значення комплексного управління якістю продукції й ефективністю виробництва на ПП «Галіт». Метою даного процесу в цілому є підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх супутніх процесів, що можна оцінити за допомогою параметрів якості.

На сьогодні актуальним питанням в діяльності ПП «Галіт», на нашу думку, є про впровадження в рамках діючої системи управління персоналом системи управління людськими ресурсами. Системний підхід в управлінні персоналом надасть змогу ПП «Галіт» оперативніше реагувати на непередбачувані події, запобігати небажаним наслідкам, а, можливо, й уникати негативних для організації явищ. Крім того, важливим є розробка заходів, щодо мотивації персоналу, а також проведені оцінки обізнаності персоналу.

В рамках системи управління якістю, яка діє на ПП «Галіт», доцільно реалізувати управління невідповідностями, коригувальними та запобіжними діями. Для кращого реагування на невідповідності, у роботі подано розроблені нами рекомендації.

На нашу думку, керівництво будь-якого підприємства повинно переймати кращий досвід роботи конкурентів та партнерів, йти у ногу з часом, таким чином, постійно розвиваючись. На більшості підприємств, іноземних партнерів ПП «Галіт», а саме на «DURR DENTAL», яке є одне з найбільших підприємств-партнерів, що поставляє комплектуючі, уже довгий час діє система канбан.

Система канбан, за допомогою відповідних карток, утворює інформаційну систему, яка організовує підприємство у єдине ціле, встановлюючи зв'язки між різними потоками і координує потіком створення цінності у відповідності із споживчим попитом. Нашою рекомендацією є розробка даної системи на приватному підприємстві «Галіт». На нашу думку, таке нововведення допоможе вдосконалити систему управління якістю, а також сприяти краще злагодженій роботі підприємства.

На нашу думку, впровадження системи канбан на ПП «Галіт» дасть можливість виявити всі прогалини у виробництві, уникнути перевиробництва, збільшити гнучкість виробництва щодо покращення реагування на попит споживачів, спростити процес постачання, а отже, підвищити якість кінцевої продукції.

Вдосконалення існуючої системи управління якістю на ПП «Галіт» сприятиме скороченню витрат на якість і збільшенню ефективності за рахунок запобігання виправленням; підвищенню конкурентоспроможності, а отже, й прибутковості підприємства; покращенню передачі знань у середині організації; підвищенню задоволеності персоналу від більш ефективної роботи. Наявність на підприємстві ефективної системи управління якістю дозволить реагувати на різні вимоги ринку, забезпечити запас стійкості підприємства та завойовувати нові ринки збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алферов Н.П. Управление качеством. Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 374 с.
2. Альперін Л. Сучасний погляд на системи якості і їхній розвиток // Стандарти і якість. – 2008. – №10. – С. 35–48.
3. Армстронг М. Менеджмент: методи и приемы: Пер. с англ. 3-е изд. – К.: Знання–Прес, 2006. – 876 с.
4. Безверхний С. Решение проблем качества – на уровень национальной идеи. // Стандарти и качество. – 2002. – № 10. – С. 19–21.
5. Биби́к Ю.В. Преимущества сертификации продукции и системы управления качеством по международным стандартам // Вісник. – 2004. – №3(15). – с.53–62.
6. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посіб. – Л.: ДУ “Львівська політехніка”, 2010. – 329 с.
7. Білоус Т. В. Системний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства // Матеріали І міжнародної науково–практичної конференції “Управління державою III тисячоліття”. – Львів, 2012. – С. 195–199.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К: Атака, 2002. – 480 с.
9. Браун М., Георги Д. Управление качеством: затраты и выгоды. Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – С. 34–36.
10. Василенко В.А., Мельник И.Е. Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 2011. – 418 с.
11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий і операційний менеджмент: Навчальний посібник. За ред. В.О. Василенка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
12. Володькина М.В. Стратегический менеджмент Учеб. пособие 2-е изд., испр. – К.: Знання, 2014. – 149 с.
13. Галушак М., Дворецька І. Доцільність системного підходу управління якістю на підприємстві. Матеріали Шостої Всеукраїнської науково–практичної конференції пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України

Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 6 квітня 2017 р.) ТНТУ. – 2017. – С.27–29.

14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2011.– 624 с.

15. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

16. Гуленков В.Ю., Куприянова М.С. Новое в подходе к сертификации систем менеджмента качества// Стандарты и качество. – 2002. – № 3. – С. 83–90.

17. Деминг У. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. // Методи менеджмента качества. Пер. с англ. Ю.П. Адлера и В.Л. Шпера. – 2000. –№ 10. – С. 24–29.

18. Джуран Д. Все о качестве: Зарубежный опыт. Выпуск 2. Высший уровень руководства и качество. – М., 1993. – 250с.

19. Егорова Л.Г. Еще раз о «процессном подходе» // Сертификация. – 2001.– №3.–С. 15–19.

20. Економіка виробничого підприємництва Навч. посіб. И.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.; За ред. И.М. Петровича. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. – 405 с.

21. Економіка підприємства: Підручник // За ред. акад. С.Ф. Покропивного. 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с.

22. Економіка та організація виробництва: Підручник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. – К.: Знання, 2007. – 678 с.

23. Єремєєв С. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості – передумови конкурентоспроможності та лідерства // Матеріали Третьої міжнародної конференції “Менеджмент–консалтинг: інструменти та технології підвищення ефективності роботи підприємства”. – К., 2003.

24. Жарнецки Х., Схроев Б., Адаме М., Спзн М. Непрерывное улучшение процессов на этапе, когда это имеет особое значение // Стандарты и качество. – 2010. – №3. – С. 79–83.

25. Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. – 2003. – №2. – С. 34–48.
26. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2003. – № 8. – с. 33–38.
27. Ильенкова С. Д., Ильенкова Н. Д., Мхитарян В. С. и др. Управление качеством: Учебник для вузов // Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2000. –199 с.
28. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр.пер. с англ. Под. Ред. А.В. Гличева. – М: Экономика, 1988. – 214 с.
29. Кабан П. У ХХІ сторіччя – з високою якістю української продукції // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2000. – № 4. – С. 3–6.
30. Канбан для рабочих. / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2017. – 136 с.
31. Кондо Е. Хосин канри – один из подходов японского менеджмента качества // Методы менеджмента качества. – 2001. – №5. – С. 25–30.
32. Курицин А.Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М.: изд-во Стандартов, 1994. – 317с.
33. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.
34. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006. – 580 с.
35. Менеджмент систем качества: Учеб. пособие / М. Г. Круглов, С.К. Сергеев, В.А. Такташов и др. – М.: ИПК Издательство стандартов, 1999. – 368с.
36. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 2002. – 702 с.
37. Мороз О. В. Фактор якості в загальній моделі конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 81. – Дніпропетровськ: ДНУ, 20105. – с.44–49.

38. Мухаровський М., Глухова О. Персонал – новий об'єкт підтвердження відповідності // Персонал. – 2005. – № 11. – С. 84–95.
39. Мюллер К. Некоторые аспекты внедрения систем качества в промышленности // Стандарты и качество. – 2008. – № 3. – С. 58–64.
40. Луис Р. Система канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании. – М.: РИА, Стандарты и качество, 2008. – 320 с.
41. Луйстер Т., Теппинг Д. Бережливое производство от слов к делу. – М.: РИА, Стандарты и качество, 2008. – 345 с.
42. Никифоров А.Д. Управление качеством: Уч. пос. для вузов. – М.: Дрофа, 2014. – 720 с.
43. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. – 560 с.
44. Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. – М.: Новое знание, 2001. – 238 с.
45. Онищенко Н. Сертифікація по–українськи: платять усі // Галицькі контракти. – 2008. – № 44.– с.30–32.
46. Організація виробництва: Навч. Посібник для студ. ВНЗ / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я Черганова. – К.: Лібра, 2003. – 335 с.
47. Плетнева Н. Документирование системы качества // Стандарты и качество. – 2011. – №3. – С. 75–78.
48. Ребрин И.Ю. Управление качеством. Учебное пособие. Таганрог: Изд–во ТРТУ, 2014.–174 с.
49. Реформування системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств як складова інноваційного розвитку промисловості м. Києва // Матеріали Київської міської науково–практичної конференції. – К.: ЦНТЕІ, 2005. – С. 88.
50. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Пер, с англ.; под ред. проф. А. Е. Климова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА.– 2004. – 399 с.

51. Руководство по применению стандарт» ИСО 9001:2016 в малом бизнесе / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под ред. А.В. Руженцева. – РНА «Стандарти и качество», 2016. – 168 с.
52. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
53. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво Довідник. – К.: Знання–Прес. 2003. – 379 с.
54. Справочник директора предприятия /Под ред. М.Г. Лапусты. 5–е изд. испр., изменен. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2001. – 750 с.
55. Статут ПП “Галіт” (в новій редакції). Тернопіль. 2015.
56. Стахів О. Система управління персоналом у контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001 // Персонал. – 2006.– №9 – С.60- 65.
57. Стратегія розвитку України: теорія і практика / за ред. СХС. Викаснця. – К.: НІСД, 2002.
58. Теория и практика управления персоналом: Учебно–метод. пособ. // Г. В. Щекин. 2–е изд., стереотип. – К.: МАУП. 2009 – 250 с.
59. Ткачук Л.М. Сучасні тенденції управління якісно на Україні // Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. Серія «Економіка». Випуск 65. – 2005. – с. 101–125.
60. Трофимов К. Міжнародні стандарти управління якістю ISO 9000 в Україні // Стандартизація, сертифікація, якість.– 2011. – №2. – С. 23–25
61. Управление бизнесом: Экспресс–курс для деловых людей / Г. В. Щекин. – 4–е изд., стереотип, – К.: МАП. – 2014. – 232 с.
62. Управління трудовим потенціалом, Васильченко В. С., Грішнова О. А Навч. Посіб. К: КНЕУ, 2015 . – 403 с.
63. Управління якістю продукції / І. Полуда, С. Савненко, В. Немцов К–: Київський політехнічний інститут, 2003. –134 с.
64. Фахутдинов Р.А, Организация производства: Учебник. – М.: ИНФРА, 2000.–452 с.
65. Фейгенбаум. А. Контроль якості продукції. – К.: Діло, 2005. – 318 с.

66. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрыбина Н.И. Основы управления качеством: Учебное пособие / Межрегиональная академия управления персоналом. – К.: МАУП, 2000. – 104с.

67. Харченко Т. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003, – №2. – с.70–75.

68. Хачванкян В.В. Менеджмент предприятия Учеб. пособие. – К.: Знання, 2005. – 422 с.

69. Чейз Ричард Б., Єквилайн Ніколас Дж., Якобс Роберт, Производственный и операционный менеджмент, 8-е изд. Пер. С англ. – М.: Издательский дом "Вильямс" 2001, – 704 с,

70. Шадрин А. Качество, конкурентоспособность, менталитет, сертификация // Стандарты и качество. – 2002. – № 6. – С. 68–73.

71. Шаповал М.І, Менеджмент якості Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2007.– 471 с,

72. Швед В.Б. Менеджмент качества в системе современного менеджмента II Стандарты и качество, – 2004. – №6. – С. 48.

73. Щедрина Т. Оптимальні механізми стандартизації і сертифікації продукції в умовах ринкової економіки // Розбудова держави. – №10.– 2007. – с.35–41,

74. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.–метод. пособие. – К.: МАУМ, 2002. – 832 с.

75. Про нас. Офіційна сторінка компанії «Галіт» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.galit.te.ua/>

76. Новости украинского бизнеса. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.vlasnasprava.ua/>

77. Научно–технический центр сертификации и экспертизы «СЕРТЭК+» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://sertekplus.ru/>

ДОДАТКИ

Додаток А

bsi.



By Royal Charter

Certificate of Registration

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM - ISO 13485:2016 & EN ISO 13485:2016

This is to certify that:

Private Company «Galit»
6E, 15 Kvitnya St.
village Baikivtsi
region Ternopil
47711
Ukraine

Holds Certificate Number:

MD 574675

and operates a Quality Management System which complies with the requirements of ISO 13485:2016 & EN ISO 13485:2016 for the following scope:

Design, development, manufacture, installation, servicing and distribution of dental equipment.

Дизайн, разработка, производство, монтаж, сервисное обслуживание и продажа стоматологического оборудования.

For and on behalf of BSI:

Stewart Brain, Head of Compliance & Risk - Medical Devices

Original Registration Date: 2016-06-17

Latest Revision Date: 2018-07-14

Effective Date: 2018-07-15

Expiry Date: 2021-07-14

Page: 1 of 1



...making excellence a habit.™

This certificate was issued electronically and remains the property of BSI and is bound by the conditions of contract.
An electronic certificate can be authenticated [online](#).
Printed copies can be validated at www.bsigroup.com/ClientDirectory

Information and Contact: BSI, 389 Chiswick High Road, Uxbridge, Middlesex, UK. Tel: +44 345 080 9000
BSI Assurance UK Limited, registered in England under number 7805321 at 389 Chiswick High Road, London W4 4AL, UK.
A Member of the BSI Group of Companies.