

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**УЛІШАК Василь Степанович**

**Впровадження системи управління якістю та  
забезпечення її ефективного функціонування в  
організації. / Implementation of the quality  
management system and ensuring its effective  
functioning in the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21  
В. С. Улішак

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Теоретичні засади визначення управління якістю на підприємстві .....	6
1.2 Чинники, які впливають на створення та функціонування систем управління якістю на підприємствах лакофарбової промисловості .....	11
Висновки до розділу 1 .....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	21
2.1. Оцінка проблеми створення системи управління якістю на підприємствах лакофарбової промисловості.....	21
2.2. Аналіз середовища функціонування досліджуваної організації в контексті управління якістю.....	29
2.3. Оцінка потенціалу досліджуваної організації.....	37
Висновки до розділу 2 .....	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ..	48
3.1. Формування системи управління якістю на принципах сталого розвитку на підприємствах лакофарбової промисловості .....	48
3.2. Методика впровадження підсистеми бережливого виробництва плюс 6 сигма на лакофарбовому підприємстві системи управління якістю принципам сталого розвитку.....	54
Висновки до розділу 3 .....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Безперервний і стрімкий розвиток світогосподарських процесів, зокрема розвиток науково-технічного прогресу, лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків, інтелектуалізація виробництва, інтенсифікація глобалізаційних процесів, надзвичайне прискорення темпів та інтенсивного зростання багатогранних сучасних трансформацій економіки, посилюють турбулентність ринкового середовища. Інтенсивність конкуренції як на світовому ринку, так і в національній ринковій економіці вимагає від компаній постійної адаптації до ринкових змін.

Тенденції функціонування та розвитку вітчизняних підприємств вимагають гнучкості та адаптивності систем управління як ознак ефективності господарської діяльності підприємств. В таких умовах якість управління в компанії є результатом складного і багатовимірного процесу, від якого залежить ефективність діяльності і стабільна, безперебійна робота.

У зв'язку з цим все більшого значення набувають питання, пов'язані з розвитком системи менеджменту якості та її правильним функціонуванням в організації.

Дослідження проблем якості в управлінні бізнесом висвітлені в працях зарубіжних вчених, таких як Фейгенбаум, Е. Харрінгтон та ін. До вітчизняних вчених, що спеціалізуються на якості управління підприємством, належать Л. Боженко, В. Божкова, Т. В. Вознюк, І. Гонтарева, М. Грабко, І. Грозний, Т. Гринько, А. Зубков, О. Іванілов, А. Кайданов, П. Калита, В. Кислиця, Т. Коваленко, О. Криворучко, Г. Махініч, П. Орлов, В. Пономаренко, Ж. Семчук, І. Сіменко, Н. Соколов, Г. Строкович, А. Тельнова, Л. Ткачук та інші. Робота цих вчених стала основою для теоретичних і практичних досліджень, результати яких були представлені при вивченні навичок.

Слід зазначити, що деталі загального управління якістю бізнесу, характеристики та складові якості управління, а також оцінка якості управління є недостатніми, враховуючи наукову та практичну значимість розробок вчених. Організаційне забезпечення якості корпоративного управління значною мірою

залишається поза увагою дослідників. Системне вирішення цих проблем сприятиме підвищенню обґрунтованості гарантії якості управління підприємством з урахуванням інтересів власників бізнесу та очікувань суспільства в цілому. Він визначає актуальність предмета кваліфікаційного дослідження, його спрямованість на мету, завдання, мету, тему, структуру та основні напрями дослідження, наукове та практичне значення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування в організації.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- охарактеризувати теоретичні засади визначення управління якістю на підприємстві;
- визначити чинники, які впливають на створення та функціонування систем управління якістю на підприємствах лакофарбової промисловості;
- провести оцінку проблеми створення системи управління якістю на підприємствах лакофарбової промисловості;
- проаналізувати середовище функціонування досліджуваної організації;
- провести оцінку потенціалу досліджуваної організації;
- запропонувати систему управління якістю на принципах сталого розвитку на підприємствах лакофарбової промисловості;
- визначити методіку впровадження підсистеми бережливого виробництва плюс 6 сигма на лакофарбовому підприємстві системи управління якістю на принципах сталого розвитку.

*Об'єктом дослідження* є процес забезпечення якості управління підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації забезпечення якості управління підприємством.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних

економістів з питань якості управління підприємством. Для досягнення поставленої в дослідженні мети та розв'язання задач використано такі методи: *аналіз та синтез* – дослідження теоретичних основ управлінської якості підготовки; *контент-аналіз* - аналіз економічного змісту поняття «управління якістю», уточнення аналітичного інструментарію оцінки процесів управління якістю; *метод відображення підприємства* - виділення ключових показників якості управління компанією; *морфологічний аналіз* - визначає і регламентує основні характеристики якості управління підприємством; *метод статистичного аналізу* - оцінка якості управління підприємством; *багатофакторний аналіз* - для створення системи показників оцінки якості управління; *рейтинг* - розміщення компаній за ступенем раціональності взаємозв'язку між фінансово-економічними результатами; *експертна оцінка* - оцінка і визначення рівня якості управління компанією; *таксономічний аналіз* - контроль інтегрального показника якості управління підприємством; *кореляційно-регресійний аналіз* - модель залежності рентабельності продажів від управління фірмою і якості його складових; *метод аналізу ієрархій* - контроль за заходами щодо організаційного забезпечення якості управління підприємством; *графіка* - для наочного представлення, схематичного представлення основного теоретичного і практичного оформлення кваліфікаційної роботи.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти Верховної Ради України та Ради Міністрів України, документи Державної служби статистики України та Управління статистики Тернопільської області, аналітичні та статистичні огляди, звіти міністерств, відомств, науково-дослідних центрів, фінансова та статистична звітність ТОВ «Піпл Груп», інтернет-ресурси, вітчизняні та зарубіжні наукові видання.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Теоретичні засади визначення управління якістю на підприємстві

В умовах посилення конкуренції, змін в економічному і соціальному середовищі, інтеграції українських підприємств у світову економічну сферу зростає важливість вирішення проблеми якості управління бізнесом, оскільки підприємства інших галузей випускають продукцію, яка є невід'ємною частиною основних засобів виробництва. Тому становище вітчизняних підприємств вимагає розробки нових підходів, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення якості управління ними.

Слід зазначити, що вчені більше уваги приділяють виявленню та контролю особливостей управління якістю на підприємстві, дотримуючись наукової та практичної значущості їх розробок. У той же час глибоке дослідження якості менеджменту за характеристиками фірм здебільшого залишалось поза увагою дослідників.

Вирішення цих завдань у взаємозалежності сприяє підвищенню обґрунтованості гарантії якості управління бізнесом, оскільки дозволяє пов'язати інтереси власників бізнесу з очікуваннями суспільства.

Неповне розв'язання цих проблем підтверджує нагальну потребу в подальшому вдосконаленні теоретико-методологічного забезпечення та практичних рекомендацій, формуванні методичного забезпечення якості управління підприємством.

Розвиток будь-якої галузі знань завжди пов'язаний з уточненням понятійно-термінологічного апарату визначення сутності об'єктів, явищ і процесів, актуальних для відповідної галузі досліджень.

Необхідно дати визначення поняттю «забезпечення якості корпоративного управління». Для цього розглянемо більш детально терміни «якість», «оцінка», «оцінка якості», «управління», «якість управління», «підприємство», «якість

управління підприємством».

У контексті розвитку економічних відносин «якість» є предметом наукових дискусій у багатьох сферах і є однією з центральних дискусій в економічній науці (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Схема понятійного апарату методологічного забезпечення якості управління бізнесом

Примітка: складено автором

Аналіз літератури [2, 7, 8, 11, 11, 11, 4, 22, 34] привів до висновку, що трактування сутності поняття «якість» виходить з різних наукових позицій: (рис. 1.2.), Однак з економічної точки зору існує досить багато тлумачень, тому ці позиції слід розглянути більш детально.

Першою передумовою виникнення ідеї якісної визначеності явищ і властивостей у свідомості первісного суспільства був розвиток практичної діяльності людини. У процесі розвитку світу і людини поняття якості набуває понятійний характер у філософському сенсі.

Вирішальну роль в сучасному розумінні якості відіграють Арістотель і Гегель, які розробили поняття якості як наукової категорії. В історичних і сучасних філософських дослідженнях існують різні підходи до пояснення категорії якості, але в цілому їх суть можна звести до наступної ситуації: «якість - це впевненість в

існуванні конкретної речі, яка невіддільна від самої речі і, на відміну від інших речей, те, що відрізняє одну річ від іншої» [24, 28].

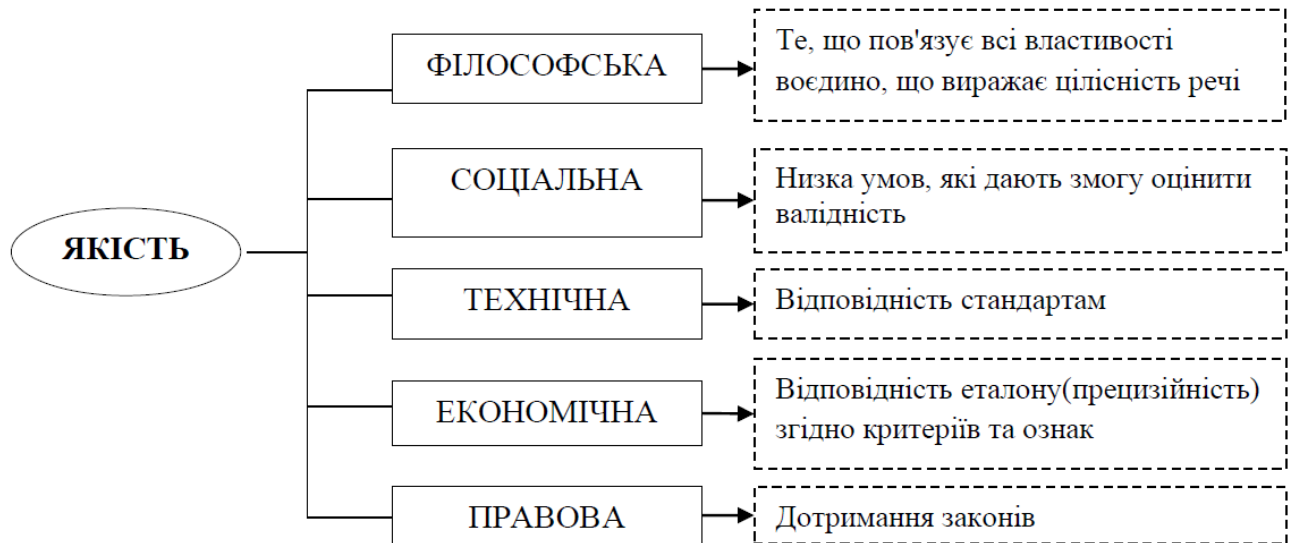


Рис. 1.2. Ряд ключових аспектів, що характеризують категорію «Якість»

Примітка: Для автора [7, 8, 11, 14, 22, 34]

Аналізуючи якість з філософської точки зору, слід зазначити, що як наукова категорія вона містить історично обґрунтовані уявлення про якість людського світогляду і виражає характеристику чогось органічного. «Якість - це те, що пов'язує воедино всі якості, що виражають цілісність чого-небудь» [24]. Якість, що характеризує річ як цілісну систему, відноситься до єдності елементів і структури, єдності внутрішніх і зовнішніх характеристик.

З одного боку, це відносно інтегрована і стійка система матеріалів, яка має на увазі взаємодію її елементів між собою і взаємодію системи з іншими системами; або єдність елементів, що характеризується внутрішньою і зовнішньою взаємодією цих елементів. Характеристика відноситься до аспекту унікального цілого. Властивості речі, що виникають при взаємодії елементів (речей, предметів), - це ті, які характеризують як річ, так і елемент не тільки з точки зору її внутрішнього, але і з точки зору її зовнішнього змісту; вона є вираженням тієї чи іншої особливості речі і виражає якісну визначеність окремої речі (процесів, явищ) з єдністю елементів і структури, причому обидва є загальними і специфічними. Момент стабільності якості речі визначається також єдністю зовнішніх і



внутрішніх характеристик. Якісна специфіка речі - це визначена сукупність властивостей. Точність передбачає наявність конкретних елементів і їх взаємозв'язків (внутрішніх і зовнішніх). У цьому випадку якість вказує на те, що дані для об'єкта не є іншими елементами та зв'язками.

Таким чином, у філософському, діалектико-матеріалістичному плані під категорією якостей розуміється внутрішня потреба об'єкта, його здатність бути таким, яким він є, на відміну від інших об'єктів або явищ дійсності.

Якщо розглядати якість з економічної точки зору, то всі питання в сфері якості пов'язані з економічним ефектом, якого можна досягти, інвестуючи в якість продукції. Дана теза відображає ситуацію в господарюючих суб'єктах, необхідність економічного регулювання якості продукції, товарів, робіт і послуг. В економічних дослідженнях в області якості економісти трактують якість [27] виходячи з наступних основних категорій: «споживча вартість - це сукупність корисних властивостей, які є об'єктом споживання людиною. Товар або послуга стають споживною вартістю тільки в тому випадку, якщо вони можуть задовольнити потребу» [22]: «Товар - це перш за все зовнішній об'єкт, те, що за своїми властивостями задовольняє потребу» [12]; «Коли потреба в певній споживчій вартості зникає, товар перестає бути споживною вартістю. Якість як вартість у використанні може бути виміряна потребою в наявності цих благ» [9].

Потреба в присутності і збуті товару повинна характеризуватися певним рівнем якості і задоволеності споживачів. У той же час якість є показником ефективності суспільного виробництва, це «процес конкретизації потреби в корисних властивостях продукту» [23] і вимірювання його корисності. Крім того, під корисністю слід розуміти «ступінь переваги споживачів товарів і послуг» або задоволеність споживача споживанням товару або послуги» [44].

Також необхідно розрізняти поняття "якість" і "корисність", оскільки корисність спочатку вкладається в якість продукції (послуг) і вказує на специфіку споживача, відображає ступінь задоволеності товаром (послугою), а «якість - це сукупність характеристик товару (послуги), що визначає здатність людей задовольняти свої потреби. Потреба і якість товарно-грошових відносин пов'язані

з платоспроможним попитом або фактичним ринковим попитом» [9, 18].

Необхідність вимірювання якості визначає трактування якості як міри задоволеності споживачів, при якій в більшості випадків в економічній літературі поняття якості зазвичай пов'язують зі ступенем або мірою здатності продукту праці задовольняти певну соціальну або особисту потребу.

«Якість продукції - це складна технічна, економічна і соціальна категорія, що характеризує здатність продукції повністю задовольняти ці потреби при мінімальних трудовитратах і ресурсів на створення і використання» [54]. Крім того, якість можна охарактеризувати ступенем корисності [56].

Тому якість категорії в економічному плані є двостороннім. Прагнення господарських організацій підвищити ефективність виробництва, знизити витрати на виробництво і збільшити частку ринку змушує їх економічно правильно поводитися в умовах ринкової економіки.

Тому головною метою управління бізнесом сьогодні є підвищення якості управління бізнесом - якості товарів, продукції, робочих місць і послуг, оскільки «якість - це міра корисності результатів будь-якого підприємства» [58]. Основою цього аспекту є знання особливостей споживача, персоналу і компанії, а метою - задоволення потреб споживачів.

Таким чином, якість як категорія еволюціонувала від вузької концепції якості як сукупності характеристик товару, що відповідають конкретним (технічним) характеристикам, до сучасного тлумачення, наприклад, до того, якою мірою всі природні характеристики відповідають вимогам (потреbam і очікуванням).

Підсумовуючи все вищесказане, слід додати, що поняття «якість» у своїй еволюції еволюціонувало від примітивної диференціації об'єктів з філософським підходом, ідентичним існуванню визначеності, до концепції досягнення стійкого успіху підприємства на основі управління якістю, коли воно перестає існувати, тобто коли щось втрачає свою якість. Відповідно до цього підходу під якістю слід розуміти засіб задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін.

При цьому пріоритет віддається оцінці споживачів, вивченню характеру потреб і присвоєнню якісних показників, які мають велике значення для тих, хто

використовує кінцевий продукт виробництва.

## **1.2 Чинники, які впливають на створення та функціонування систем управління якістю на підприємствах лакофарбової промисловості**

Системи менеджменту якості (СМЯ) відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 розроблені, впроваджені та сертифіковані на лакофарбових підприємствах. Дослідження показало, що ефективності цих систем, на жаль, недостатньо, є проблеми, які потребують вирішення. Найбільшою проблемою при створенні і впровадженні СМЯ є формальний підхід і інерційність функціонування. У деяких компаніях СМЯ створюється для отримання сертифікації, система майже не вирішує практичних завдань. Для того щоб підприємство ефективно функціонувало в області якості, СМЯ повинна бути активною, приносити користь підприємству, підвищувати якість продукції і конкурентоспроможність підприємства, забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень в області якості, глибоко інтегруватися в загальне управління підприємством, забезпечувати його сталий розвиток.

Цілями створення, впровадження та сертифікації систем менеджменту якості для підприємств та організацій є: [40]:

- «підвищення якості продукції;
- забезпечити конкурентні переваги компанії-лідера на ринку;
- задовольняє потреби і запити споживачів в якісній продукції, клієнтоорієнтованості підприємства;
- збільшити частку компанії на національному та міжнародному ринках;
- удосконалення системи корпоративного управління;
- мінімізувати кількість періодичних перевірок, що проводяться на вимогу споживачів;
- ефективність взаємодії між постачальниками та субпідрядниками;
- забезпечення високої комерційної репутації компанії тощо» [40].

Маркіна І.А. та Рибалко-Рак Л.А. [27] узагальнили основні питання, глибоке

розуміння яких повною мірою відобразатиме рівень розвитку сучасних методів управління якістю на вітчизняних підприємствах:

- «невідповідності або невідповідності вимогам законодавства про забезпечення якості;

- обмежене та нестабільне фінансове становище, труднощі із залученням промисловості та приватного капіталу для фінансування розробки національних стандартів, участь у роботі міжнародних та регіональних організацій у сфері забезпечення якості продукції;

- низька поінформованість вітчизняних підприємств про можливості та ефективність функціонування сучасної системи менеджменту якості, її вплив на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, привабливості виробництва для інвестицій, розширення ринку збуту тощо, що впливає на рівень зацікавленості підприємств у просуванні та сертифікації системи менеджменту якості » [27].

Сімченко Н.О., Мохонько Г.А. [41] перерахували проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства при впровадженні системи менеджменту якості вітчизняних підприємств:

1. «застосування функціонального підходу до управління, що характеризується чіткою спеціалізацією роботи, так як певні групи співробітників не бачать кінцевого результату роботи всієї компанії, а тому не зацікавлені в їх досягненні;

2. відсутність необхідної теоретико-методологічної бази у сфері управління якістю;

3. ментальне сприйняття поняття якості керівниками підприємств, які розуміють якість як міру виконання технічних умов і вимог споживачів до продукції компанії;

4. відсутність практичного досвіду впровадження систем менеджменту якості;

5. нестача кваліфікованих фахівців у сфері якості продукції та фінансових ресурсів для розробки, впровадження та сертифікації систем менеджменту якості

на підприємствах. В Україні мало фахівців, які знайомі з системами управління якістю та їх впровадженням на промислових, будівельних, комерційних та інших підприємствах;

6. основною метою впровадження систем менеджменту якості є отримання сертифікації, а не підвищення ефективності управління якістю» [41].

Причини, за якими ефективність СМЯ з суб'єктивних причин низька, наступні:

- нестача персоналу в агентствах, що надають консультативні послуги в даній сфері;

- відсутність активної керівної позиції щодо впровадження стандартів ISO 9000;

- недостатність управлінського персоналу підприємств у сфері системного управління та процесного підходу до управління, нерозуміння сутності стандартів систем менеджменту;

- недооцінка важливості інтеграції системи менеджменту якості в систему менеджменту;

- нестача кадрів організації в даній роботі;

- формальне виконання нормативних вимог;

- автономне існування розвиненої системи управління якістю і загальної системи менеджменту;

- відсутність попиту з боку бізнес-спільноти на розвинених ринках;

- відсутність економічних механізмів на національному рівні, що сприяють ефективному впровадженню системи управління якістю.

Причини низької ефективності системи менеджменту якості об'єктивно обумовлені:

- відсутність методично деталізованих рекомендацій щодо інтеграції системи менеджменту якості в існуючу систему менеджменту стандартів ISO 9000.

Істотним недоліком серії стандартів ISO 9000 є:

- введення поняття системи менеджменту якості окремо від системи менеджменту. Автор вважає абсурдним розділяти стандарти на окремі системи, що

стосуються продукції, екологічних аспектів, безпеки тощо.

- ISO 9000 не містить положень про необхідність інтеграції системи менеджменту якості в систему менеджменту компанії в цілому;

- відсутність методичних рекомендацій з приводу оцінки та аналізу ефективності систем менеджменту якості. Тому активно розвиваються операційні перспективи, затребувані діловим світом стандартизації систем менеджменту, пов'язані з вирішенням комплексу цих завдань, що часто призводить до низької ефективності систем управління. При цьому до числа пріоритетних завдань, що вимагають теоретичного осмислення і визначення методичних рекомендацій для практичного застосування, слід віднести розробку моделі, що інтегрує окремі системи управління об'єктами в загальну систему управління підприємством.

На сьогоднішній день далеко не всі лакофарбові компанії України мають можливість впровадити систему управління якістю. Це пов'язано з тим, що наукове, методичне та методологічне забезпечення цього процесу є недосконалим. Також не вистачає коштів на налагодження системи менеджменту якості, так як прибуток підприємств лакофарбової промисловості невисока, в основному покриває витрати і забезпечує рентабельність 2-5%. В результаті не кожна компанія може дозволити собі витратити кошти на фінансування, розробку, впровадження та сертифікацію системи менеджменту якості.

«Підприємства лакофарбової промисловості - це в основному малі і середні підприємства з невеликою кількістю працівників» [24]. Працівники змушені поєднувати свої посади та обов'язки. У компаніях часто є один якісний адміністратор, який виконує інші обов'язки, наприклад, диспетчера.

Аналіз проблем, пов'язаних із впровадженням системи менеджменту якості на підприємствах, дозволив скласти загальний перелік низької ефективності та результативності системи менеджменту якості на лакофарбових підприємствах. На рисунку 1.3 представлена структурно-логічна схема низької ефективності системи менеджменту якості на підприємствах, що працюють в лакофарбовій промисловості.

Налагодження системи менеджменту якості та отримання сертифікації поки

що не вважається бажаним результатом. Це інструмент, який може бути використаний для досягнення результатів, що забезпечують вигоду стейкхолдерів – споживачів, акціонерів, персоналу, постачальників, посередників, органів державної влади, місцевих громад, суспільства в цілому, майбутніх поколінь, які стали одними з ключових стейкхолдерів, таких як підвищення якості продукції, збільшення частки ринку, збільшення продажів та чистого прибутку, підвищення продуктивності праці, сталий розвиток бізнесу. Для усунення причин низької ефективності та результативності системи менеджменту якості лакофарбових підприємств необхідно враховувати фактори, що впливають на створення та функціонування систем менеджменту якості на підприємствах, що працюють у лакофарбовій промисловості (рис. 1.4).

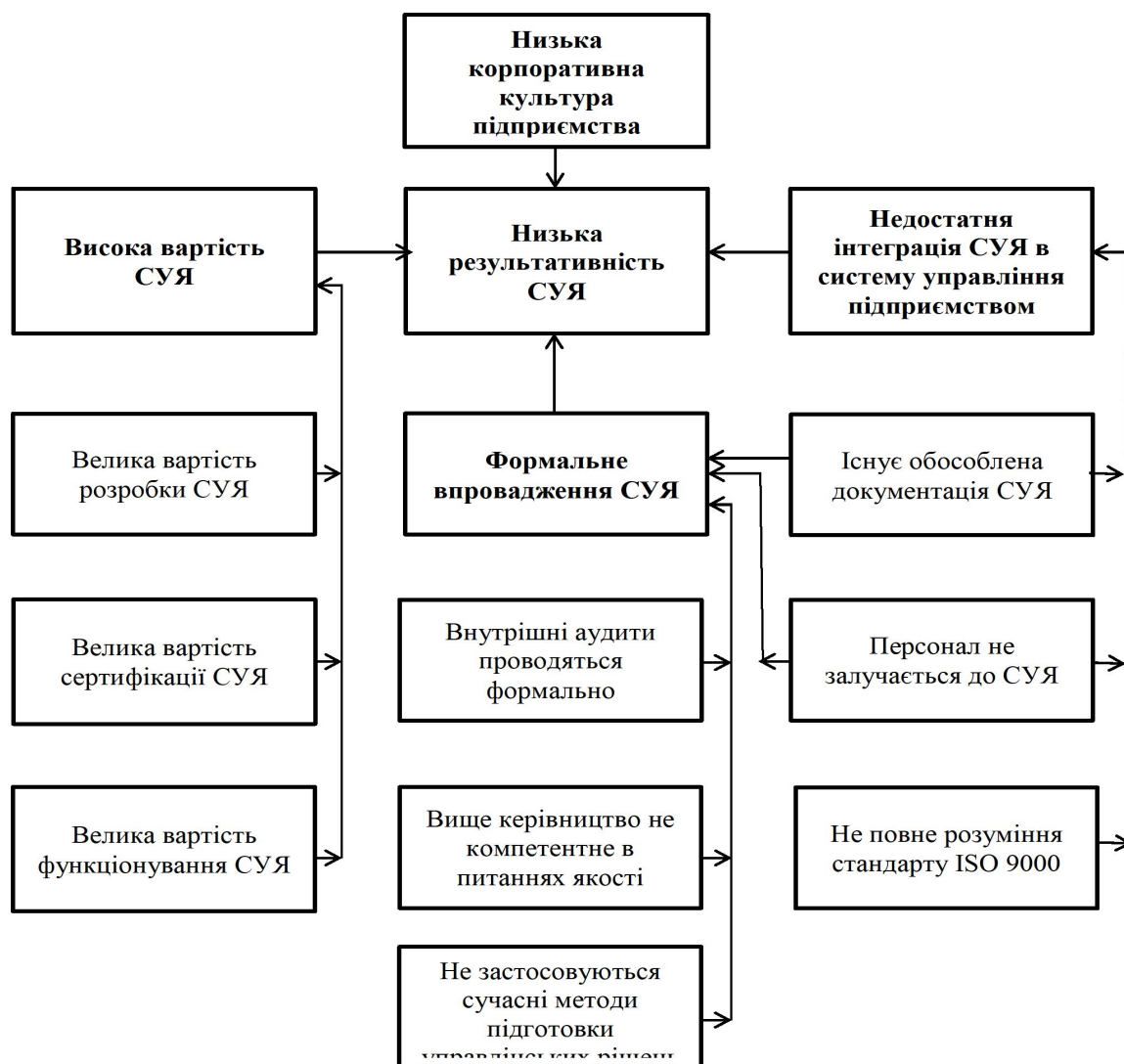


Рис. 1.3. Схема низької ефективності системи менеджменту якості на лакофарбових підприємствах  
Примітка: Розроблено автором

*Зовнішні чинники.* Наявність попиту на продукцію є вирішальним фактором зовнішнього середовища компанії. У підрозділі 1.1 підкреслюється, що високоякісною продукцією може бути продукція, яка користується попитом, корисна споживачеві і здатна задовольнити його потреби. Але якщо на ринку переважає попит у співвідношенні попиту та пропозиції, не варто переживати за якісну продукцію, адже в умовах дефіциту споживач купуватиме продукцію будь-якої якості. Коли пропозиція перевищує попит, між виробниками в першу чергу виникає конкуренція за споживача, який користується високоякісною продукцією.

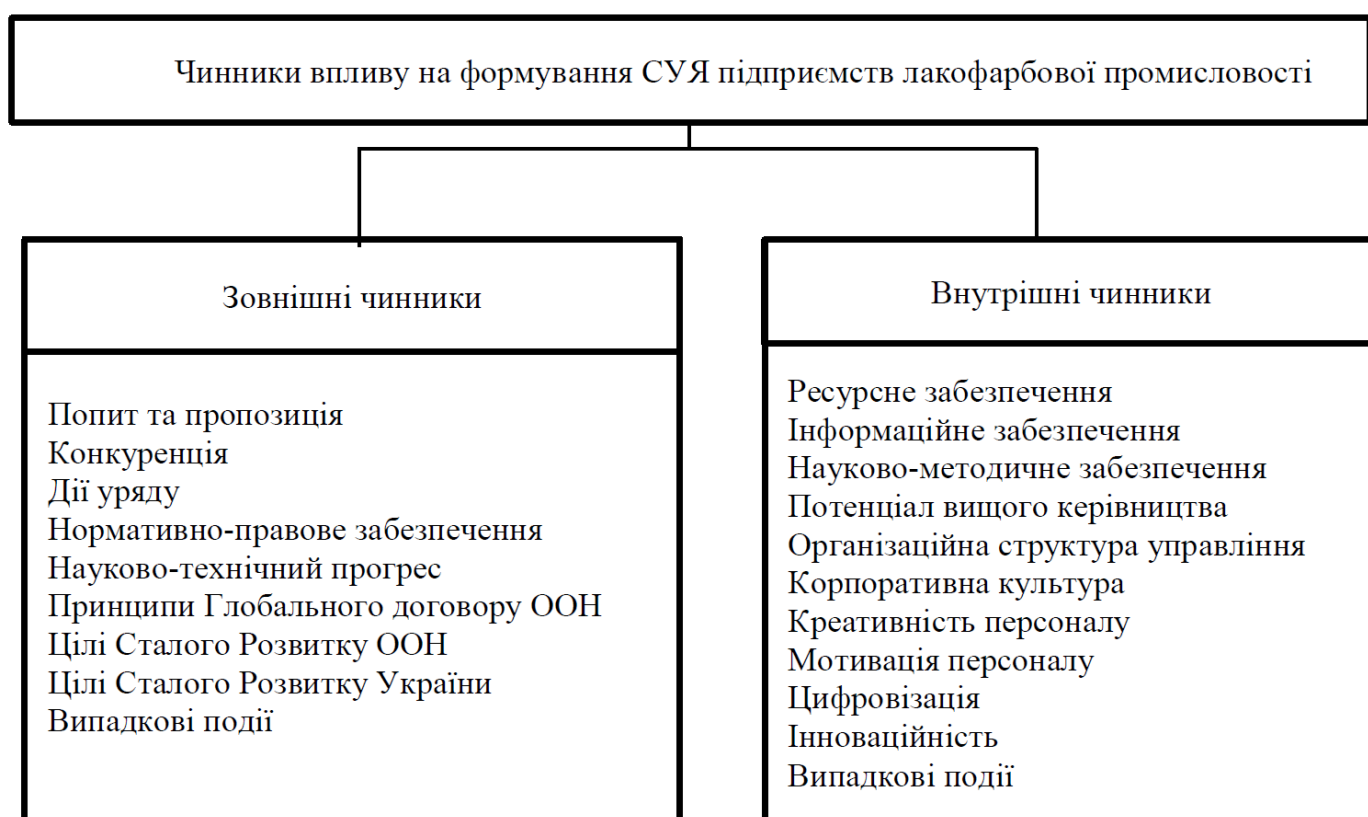


Рис. 2.4. Фактори, що впливають на створення та функціонування систем управління якістю лакофарбових підприємств

Примітка: Розроблено автором

З метою завоювання конкуренції на вітчизняному ринку і проникнення на зовнішні ринки підприємства створюють прогресивні системи і моделі менеджменту, в тому числі системи менеджменту якості. Наявність сертифікованої системи менеджменту якості є обов'язковою умовою для участі компанії в тендерах серед інших компаній. Вітчизняні компанії лакофарбової промисловості зможуть



це зробити, якщо у них буде конкурентоспроможна бізнес-модель, яка гарантується в першу чергу розробкою, впровадженням і сертифікацією цільових і інтегрованих систем менеджменту, що відповідають вимогам міжнародних стандартів, а також їх цілісною «інтеграцією» в загальну систему управління компанією. По-друге, спрямовані на поліпшення роботи компанії і забезпечення комерційної досконалості, проведення самооцінки за моделлю BFQM з метою розробки комплексу заходів. Крім того, наявність конкуренції на ринку сприяє швидкому розвитку обладнання, технологій, підвищенню кваліфікації співробітників і т.д.

*Дії уряду складаються з політичних процесів, що впливають на поведінку виробників, а також економічної політики.* Економічна політика держави, що включає в себе політику грошей, податків, митниці, має вирішальний вплив на поведінку виробників лакофарбової продукції, а також на процеси, спрямовані на підвищення якості продукції і послуг підприємств.

Важливим інструментом державної політики у сфері підвищення якості підприємств є система технічного регулювання та стандартизації. Стандартизація має безпосередній вплив на функціонування підприємств і організацій, вводячи вимоги до найважливіших аспектів їх діяльності.

*Нормативно-правове забезпечення якості* включає нормативно-правові акти у вигляді міжнародних і національних стандартів, закони країни, рішення і постанови виконавчої влади, положення та інструкції. Ці документи можуть носити обов'язковий і рекомендаційний характер. Якість - це та «сфера діяльності, якою сьогодні можна управляти завдяки науково-технічному прогресу не окремим особам (навіть не членам еліти), не компаніям, навіть державам» [24]. Управління якістю може і повинно здійснюватися на міжнародному рівні. Це доводять міжнародні організації, ISO та ІЕС та інші міжнародні організації.

Для того, щоб забезпечити сталий розвиток країни, необхідно забезпечити сталий розвиток компаній і організацій. Усі організації повинні діяти відповідно до *17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 10 принципів Глобального договору ООН*. Шлях до досягнення ЦСР та принципів Глобального договору ООН у бізнесі лежить через систему управління якістю, яка дозволяє спрямовувати повсякденну

діяльність на досягнення цілей та принципів. Як зазначає Калита П.Й.: «Цілі та принципи – це лише зовнішні установки, а сама організація повинна забезпечувати просування до цілей за допомогою систем управління, зокрема, системи менеджменту якості, яка є частиною загального управління компанією, де приймаються управлінські рішення. Для цього в системах менеджменту якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO 9000, повинні бути реалізовані дезагреговані цілі і принципи» [7].

Форс-мажорні обставини, такі як випадкові події у зовнішньому середовищі компанії, війни, глобальні епідемії, а також радикальні зміни на фінансовому, фондовому та інших ринках, різкі зміни валютних курсів тощо. Випадкові події істотно змінюють позиції компаній на ринку, усувають одні фактори з метою досягнення високої якості і створюють можливості для розвитку інших.

#### *Внутрішні фактори*

Для забезпечення високої якості продукції необхідна якісна *ресурсна підтримка* шляхом створення системи управління якістю, яка включає в себе маркетингові, виробничі, збутові, інформаційні та фінансові можливості виробника. Підприємства частіше досягають високої якості, в основному за допомогою передових машин і технологій, передового обладнання; по-друге, використовувати якісну сировину, сировину і допоміжні матеріали; по-третє, висококваліфіковані робітники; по-четверте, вони мають достатні фінансові можливості, оскільки для створення та сертифікації системи менеджменту якості потрібні кошти.

*Інформаційне забезпечення системи менеджменту якості* включає в себе наявність інформаційної бази з нормативних документів (міжнародні стандарти ISO, ДСТУ державні стандарти України), даних маркетингових досліджень, а також внутрішніх звітів компанії, документації системи менеджменту якості.

Ефективна діяльність в області якості вимагає знання стану навколишнього середовища, але компанії лакофарбової промисловості, особливо невеликі, мають проблеми зі збором інформації, тому що не можуть самі проводити дослідження, дослідницькі компанії встановлюють високі ціни на свої дослідження.

Документація системи управління якістю: Політика, процедури, інструкції, протоколи, журнали повинні зберігатися в електронному вигляді в хмарному середовищі Google Drive, що дозволяє всім співробітникам отримати доступ до них і полегшує оновлення інформації.

Тому удосконалення ноу-хау, а також науково-методичного забезпечення системи менеджменту якості, що включає вдосконалення концептуальної основи, розробку *методологій* і методів управління якістю та досконалістю, є важливим завданням для підприємств, а також підприємств і вчених в Україні та в усьому світі.

У сучасній практиці існує безліч організаційних структур управління бізнесом, вибір яких залежить від типу продукції, що випускається; особливості використовуваної технології; характеристики обладнання і т.д. Для підприємств, що працюють в лакофарбовій промисловості, важливими ознаками організаційної структури управління є гнучкість, адаптивність, стабільність, простота, економічність і т.д. При впровадженні системи менеджменту якості в організаційну структуру управління повинні бути внесені наступні зміни: створення органу координації якості, створення відділу якості, менеджер системи менеджменту якості, створення своєї позиції і т.д.

*«Потенціал топ-менеджменту має вирішальний вплив на рівень якості продукції компанії: чим він вищий, тим вища якість»* [24]. Для досягнення високого рівня якості вище керівництво має бути повністю залучене в процеси управління якістю, а дві третини робочого часу має бути присвячено питанням якості. Тільки тоді можна розраховувати на успіх на ниві якості.

*Корпоративна культура компанії* позитивно впливає на процеси підвищення якості, сприяє встановленню ефективної системи менеджменту якості, підвищує позитивний імідж і ділову репутацію компанії. Знавці якості вважають, що 90% успіху в питаннях якості визначається навчанням співробітників, і що тільки 10% людини здатні навчитися якості.

## Висновки до розділу 1

За результатами узагальнення та аналізу теоретичних положень з управління якістю зроблено такі висновки:

Встановлено, що якість – це найбільш повна і точна відповідність (забезпечення) діяльності, процесів і результатів підприємства вимогам зацікавлених сторін відповідно до певних критеріїв і характеристик.

Якість управління - це точна концентрація функціональних завдань діяльності організації для досягнення єдиних і гармонійних цілей внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів компанії.

Методологічне забезпечення якості управління підприємствами включає в себе основні теоретичні положення, аналітичний інструментарій, організаційні підходи і нормативні вимоги для точної концентрації управлінських функцій відповідно до поставлених завдань з метою досягнення загальних цілей компанії. Це всебічно аналізує та контролює якість управління та забезпечує прийняття управлінських рішень на основі кінцевих результатів компанії.

Встановлено ієрархію цілей та індикаторів якості корпоративного управління. Визначено основну мету якості управління бізнесом – максимізацію інтегрального загального показника якості управління бізнесом через результат, відповідність, концентрацію, варіативність, нейтралізацію дисфункцій та операційну спроможність.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Оцінка проблеми створення системи управління якістю на підприємствах лакофарбової промисловості

Компанія, що працює в лакофарбовій промисловості - це творча організація, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем і не бачить в ній джерела небезпеки і загрози, а бачить в ній основу для виникнення творчих ідей. Інтенсифікація цієї взаємодії все більше стимулює творчість і створює необхідні умови для генерації ідей в компаніях, що працюють в лакофарбовій промисловості. У системах управління якістю бізнес-процесів, заснованих на принципах сталого розвитку підприємств лакофарбової промисловості, можна не тільки «перевірити відповідність вимогам МС ISO 9001:2015, а й гарантувати кількість творчих ідей, інновацій, джерел походження та маркетингу тощо» [21]. Доцільно було б запропонувати моніторинг *таких інноваційних показників*, як.

Для того, щоб бізнес-процеси відповідали вимогам сталого розвитку, необхідно створювати систему управління якістю, яка сприяє генерації та реалізації творчих ідей. Для цього слід застосовувати психологічні методи та інструменти, які активізують мислення та стимулюють інноваційну діяльність.

Як творча організація, компанії лакофарбової промисловості є самоучками. Підвищення кваліфікації персоналу - це навчання, придбання і вдосконалення певних навичок. Організація, що навчається, створює, отримує, передає і зберігає інформацію. Вони здатні успішно змінювати власну поведінку на основі нової інформації або проектів.

Глобалізація зробила *нагальною* підтримку цифровізації лакофарбової промисловості. Сьогодні діджиталізація підприємств лакофарбової промисловості розвивається в декількох напрямках: електронна комерція, способи випробувати продукт «онлайн» - електронні дзеркала; електронний документообіг, хмарні технології зберігання інформації тощо. Система управління якістю бізнес-процесів,

заснована на принципах сталого розвитку, передбачає активне використання цифровізації.

Питання *мотивації персоналу* є актуальним для впровадження систем менеджменту якості лакофарбових підприємств. Загальновідомо, що невмотивовані співробітники, які не задоволені своєю роботою, навряд чи будуть виробляти продукцію якісну і задовольняти споживчі потреби.

На виробництві випадковими подіями найчастіше є відмови обладнання, різке зростання цін на сировину і матеріали, зміна власника підприємства та ін. Вони зустрічаються за формою.

Для проведення дослідження була необхідна інформація про кількість сертифікованих систем управління якістю підприємств лакофарбової промисловості. Для цього ми використовуємо дані міжнародної організації ISO. «В Україні підприємствами лакофарбової промисловості у 2018 році було сертифіковано 22 системи менеджменту якості, у 2019 році – 27 – у 2020 році та 24 –1. На наш погляд, це дуже мало. Тому підприємствам лакофарбової промисловості може бути бажано більш активно впроваджувати та сертифікувати системи якості, які відповідають вимогам ISO 9001» [15]. У таблиці 2.1 представлена інформація про загальну кількість систем менеджменту якості, сертифікованих країнами світу і відповідно до вимог ISO 9001 в лакофарбовій промисловості за 2013-2020 роки.

*Таблиця 2.1.*

**Дані про кількість систем менеджменту якості, сертифікованих у всьому світі відповідно до вимог ISO 9001 за період 2013-2020 рр.**

Країна	Кількість сертифікованих систем управління									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Туреччина	9446	7608	7178	8969	8538	6889	6131	7988	7290	8150
Франція	29215	29198	29598	29112	27844	23403	21808	21095	21696	21880
Італія	142853	136547	135939	139416	132870	150143	97646	87794	92298	91493
Норвегія	1756	1589	2080	2377	2467	2002	2475	2507	2762	2578
Швеція	4901	4846	4613	4998	4316	4041	4093	3993	3477	3190
Швейцарія	10358	11542	12030	11205	12218	11212	10252	7833	7768	7551
Велика Британія	41943	42304	42843	39982	40161	37901	37478	26434	25292	25995
США	25811	26177	34869	28125	33103	30474	25087	21848	20956	20919
Польща	10984	10105	10527	9574	10681	12152	11846	11294	11460	10219

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Німеччина	49540	51701	56303	55344	52995	66233	64658	47482	47868	49349
Естонія	835	880	936	1027	1131	973	1048	985	993	947
Латвія	787	791	923	1000	1115	866	962	894	889	868
Литва	1168	1165	1110	1214	1238	1150	1289	1468	1215	1254
Китай	258830	254162	257256	288389	292559	350631	393008	295703	280386	324621
Японія	56912	50339	45990	45433	47101	49429	45030	34335	33330	32287
Молдова	86	131	120	123	130	116	69	88	85	88
Румунія	14345	18014	18450	18984	20524	12209	10204	9299	9506	9935
Угорщина	6825	7232	7186	6909	5789	6559	5946	6658	7107	7030
Україна	1207	1091	1275	1297	1052	1382	1303	1763	1506	1465

\* - Зменшення кількості сертифікатів з 2017 року у зв'язку зі зміною способу обліку сертифікатів

Примітка: складено автором [40]

Китай є лідером в отриманні сертифікації систем менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Багато сертифікатів СМЯ отримують такі країни, як «Італія, Франція та США, які є світовими центрами індустрії моди. Німеччина та Великобританія також є лідерами в Європі, коли йдеться про сертифікацію систем управління якістю. Особлива увага приділяється питанням управління якістю в Польщі, Туреччині, Румунії та Угорщині, які є безпосередніми сусідами України. На жаль, Україна відстає від сусідів за кількістю сертифікатів, виданих на системи управління якістю» [40].

Важливо знати, скільки систем менеджменту якості на лакофарбових підприємствах світу було сертифіковано відповідно до вимог ISO 9001 у 2018-2020 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Дані про кількість сертифікованих систем менеджменту якості лакофарбових підприємств, що відповідають вимогам ISO 9001 у 2018-2020 рр.

Країна	Кількість сертифікованих систем управління на підприємствах-виробниках					
	лаки			фарби		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Гуреччина	137	167	215	9	30	15
Франція	5	5	5	2	2	1
Італія	586	76	47	184	25	11
Норвегія	7	14	7	0	0	0
Швеція	21	11	5	1	2	2

Продовження таблиці 2.2

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Швейцарія	36	37	35	3	3	4
Велика Британія	69	75	75	12	12	10
США	154	137	125	10	10	4
Польща	119	142	79	17	30	8
Німеччина	170	270	233	40	46	16
Естонія	8	8	8	10	11	11
Латвія	9	11	9	1	1	2
Литва	4	16	7	1	3	3
Китай	6337	6507	6984	958	958	907
Японія	203	219	238	8	14	15
Молдова	1	2	2	1	1	1
Румунія	148	184	174	5	12	17
Угорщина	27	49	40	6	10	9
Україна	17	20	17	5	7	7

Примітка: Розроблено на основі авторських розробок [40]

Як видно з цієї таблиці, всі компанії сектора діляться на дві групи.

У таблиці 2.3 наведені дані про наявність сертифікованих систем менеджменту на підприємствах лакофарбової промисловості.

Таблиця 2.3.

Наявність сертифікованих систем менеджменту на лакофарбових підприємствах

Підприємство	ДСТУ ISO 9001:2015	ДСТУ ISO 14001:2015	ДСТУ ISO 45001:2015
ТОВ «Аквалак»	+	-	-
ТОВ «Камнелак»	+	+	-
ТОВ «Імпульс»	+	-	-
ТОВ «ВК-Лакофарба»	+	+	-
ТОВ «Піпл Груп»	+	-	-

Примітка: Розроблено автором за [43].



Серед лакофарбових підприємств найбільше поширені ті, що мають документи, які підтверджують відповідність їх систем менеджменту якості стандартам ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги». Два з них - ТОВ «Камнелак» і ТОВ «ВК-Лакофарба» - також мають сертифікати на свої системи екологічного менеджменту, які враховують вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 14001:2015. Вказівки щодо використання. У цій галузі не застосовуються системи менеджменту, які відповідають стандарту ДСТУ ISO 45000:2015.

Таблиця 2.4 містить дані про помилки та втрати, які були спричинені дефектами на лакофарбових підприємствах у 2019-2021 роках..

Таблиця 2.4.

## Дані про помилки та втрати через помилки лакофарбових компаній у 2019-2021 роках

Показник	ТОВ «Аквалак»			ТОВ «Камнелак»			ТОВ «Імпульс»			ТОВ «Шіпл Груп»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1. Вартість забракованої в процесі виробництва продукції до моменту реалізації її споживачеві, тис. грн.	253,4	248,5	229,7	240,5	268,3	321,1	289,4	310,2	290,4	346,6	358,2	365,4
2. Витрати на виправлення браку, тис. грн.	134,5	130,6	138,2	168,3	156,6	158,4	175,4	178,2	176,3	144,5	158,3	160,8
3. Абсолютний розмір браку, тис. грн. (п.1 + п.2)	<b>387,9</b>	<b>379,1</b>	<b>367,9</b>	<b>408,8</b>	<b>424,9</b>	<b>479,5</b>	<b>464,8</b>	<b>488,4</b>	<b>466,7</b>	<b>491,1</b>	<b>516,5</b>	<b>526,2</b>
4. Вартість браку за ціною використання, тис. грн.	111,9	114,6	113,3	122,1	118,4	120,8	114,5	111,6	110,2	132,4	135,4	128,6
5. Суми, утримані з винних за брак працівників, тис. грн.	1,2	2,5	1,8	0,8	1,3	1,7	2,0	3,6	2,5	0,8	2,4	3,3
6. Суми, стягнені з постачальників за брак сировини і матеріалів, тис. грн.	8,3	4,6	5,3	16,6	15,4	17,5	48,4	42,5	36,6	6,6	18,2	14,9
7. Абсолютний розмір втрат від браку, тис. грн. (п.3 - п.4-п.5- п.6)	<b>266,5</b>	<b>257,4</b>	<b>247,5</b>	<b>269,3</b>	<b>289,8</b>	<b>339,5</b>	<b>299,9</b>	<b>330,7</b>	<b>317,4</b>	<b>351,3</b>	<b>360,5</b>	<b>379,4</b>
8. Вартість продукції, випущеної за звітний період, тис. грн.	44381,0	35286,5	21323,7	82542,1	70515,9	66292,5	825243	740086	667503	75983,9	74367,3	47493,7
9. Відносний розмір браку, % (п.3: п.8)*100%	0,874023	1,074349	1,72531	0,495262	0,602559	0,72331	0,056323	0,065992	0,069917	0,646321	0,694526	1,107936
10. Відносний розмір втрат від браку, % (п.7:п.8)*100 %	0,600482	0,729457	1,16068	0,326258	0,410971	0,512124	0,036341	0,044684	0,04755	0,462335	0,484756	0,798843
11. Коефіцієнт браку (п.1: п.8)*100%	0,570965	0,704235	1,077205	0,291366	0,380482	0,484369	0,035068	0,041914	0,043505	0,456149	0,481663	0,769365
12. Коефіцієнт якості (100 % - п.11)	99,42903	99,29576	98,92279	99,70863	99,61952	99,51563	99,96493	99,95809	99,95649	99,54385	99,51834	99,23063

## Продовження таблиці 2.4

Показник	ТОВ «Аквалак»			ТОВ «Камнелак»			ТОВ «Імпульс»			ТОВ «Піпл Груп»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1. Вартість забракованої в процесі виробництва продукції до моменту реалізації її споживачеві, тис. грн.	188,5	194,6	208,7	435,6	582,8	480,4	358,3	365,8	410,5	211,4	206,5	212,7
2. Витрати на виправлення браку, тис. грн.	228,3	214,4	226,6	165,4	170,3	168,6	150,2	144,4	158,6	139,4	122,5	130,8
3. Абсолютний розмір браку, тис. грн. (п.1 + п.2)	<b>416,8</b>	<b>409</b>	<b>435,3</b>	<b>601</b>	<b>753,1</b>	<b>649</b>	<b>508,5</b>	<b>510,2</b>	<b>569,1</b>	<b>350,8</b>	<b>329</b>	<b>343,5</b>
4. Вартість браку за ціною використання, тис. грн.	-	-	-	188,6	155,2	177,4	190,4	188,6	189,4	28,4	30,5	31,3
5. Суми, утримані з винних за брак працівників, тис. грн.	12,3	0,6	15,5	5,4	7,0	6,3	1,0	1,5	1,4	1,6	1,8	1,4
6. Суми, стягнені з постачальників за брак сировини і матеріалів, тис. грн.	-	-	-	-	20,4	18,6	21,6	25,4	28,4	56,8	47,3	51,6
7. Абсолютний розмір втрат від браку, тис. грн. (п.3 - п.4-п.5- п.6)	<b>404,5</b>	<b>408,4</b>	<b>419,8</b>	<b>407</b>	<b>570,5</b>	<b>446,7</b>	<b>295,5</b>	<b>294,7</b>	<b>349,9</b>	<b>264</b>	<b>249,4</b>	<b>259,2</b>
8. Вартість продукції, випущеної за звітний період, тис. грн.	210716	186328	156422,6	831521	948067	766328	825645	777750	763776	49587,1	43475,6	38184,5
9. Відносний розмір браку, % (п.3: п.8)*100%	0,197802	0,219505	0,278285	0,072277	0,079435	0,08469	0,061588	0,065599	0,074511	0,707442	0,756746	0,89958
10. Відносний розмір втрат від браку, % (п.7:п.8)*100 %	0,191965	0,219183	0,268376	0,048946	0,060175	0,058291	0,03579	0,037891	0,045812	0,532397	0,573655	0,678809
11. Коефіцієнт браку (п.1: п.8)*100%	0,089457	0,104439	0,133421	0,052386	0,061472	0,062689	0,043396	0,047033	0,053746	0,426321	0,474979	0,557032
12. Коефіцієнт якості (100 % - п.11)	99,91054	99,89556	99,86658	99,94761	99,93853	99,93731	99,9566	99,95297	99,94625	99,57368	99,52502	99,44297

Примітка: Підготовлено автором на основі фінансової звітності підприємств

Як видно з таблиці 2.4, протягом розглянутого періоду всі компанії зазнали дефолтів і витрат на дефолт. Відсоток відмов зростає, що свідчить про те, що система менеджменту якості підприємств недостатньо ефективна. Існує різниця між величиною похибки і сумою збитків через помилки, які є наслідком наявності непоправних дефектів, усунення яких технічно неможливо або економічно нерентабельно. Можна зробити висновок, що кожна компанія відповідально ставиться до якості продукції, що випускається, намагається уникати помилок, тому в абсолютному і відносному вираженні її розмір досить маленький. Якщо є дефект, то краще ним скористатися, тобто перетворити браковані деталі в більш дрібні деталі або інші вироби, тобто зробити все можливе, щоб максимально зменшити абсолютний розмір дефекту або, ще краще, звести його до нуля. Ці завдання вирішує система менеджменту якості, тому актуальним і важливим завданням є розробка методичного та методичного забезпечення створення та розвитку систем менеджменту якості лакофарбових підприємств, розробка ефективних шляхів інтеграції підприємства в загальну систему менеджменту.

Тому сьогодні лакофарбові компанії встановлюють і сертифікують системи менеджменту якості, які відповідають вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Ефективність цих систем недостатньо висока, в деяких компаніях виникають проблеми з відсутністю формального підходу до впровадження системи менеджменту якості та інші причини. Побудовані моделі взаємозв'язку між показниками якості (гудвіл, роялті) та прибутком корпорацій близькі до системи управління якістю бізнес-процесів лакофарбових компаній, заснованої на принципах сталого розвитку (СМСР), яка має ряд недоліків у системах менеджменту якості.

## **2.2. Аналіз середовища функціонування досліджуваної організації в контексті управління якістю**

Стратегічне управління стає все важливішим для успішної діяльності українських компаній в умовах динамічних змін. Оскільки ринкове середовище характеризується нестабільністю, конкурентним тиском і підвищеними очікуваннями від споживачів, компаніям необхідно розробляти і втілювати конкурентну стратегію, яка визначає, як вони будуть боротися за свою нішу, якими цілями керуватимуться, і якими засобами і методами досягнуть їх. Конкурентна стратегія встановлює конкретні орієнтири для аналізу та оцінки умов, необхідних для адаптації внутрішнього середовища інституційного будівництва до змінюваних потреб економічного процесу. «Стратегія також спрямована на прогнозування поведінки зовнішнього середовища і, на цій основі, визначення можливостей функціонування та розвитку компанії» [с. 6, 121]. Стратегія є інструментом для досягнення довгострокових конкурентних переваг в своєму секторі [с. 5, 1, 27].

Одним із пріоритетних напрямків, який вимагає невідкладного вирішення, є розвиток промисловості, який має велике значення для економічного зростання та процвітання не тільки України, а й багатьох інших країн. Промисловий сектор досліджується в контексті жвавих дискусій між представниками політики, уряду, бізнесу, науки, соціології та громадськості. Їхні позиції суттєво відрізняються, а методи дослідження виявляють нові напрями розвитку української промисловості, які потребують подальшого аналізу та дослідження. В Україні поки що не сформовано комплексний та системний підхід до керуючих принципів, необхідних змін та викликів розвитку, якими економісти та бізнес-організації користувалися б як цілісною стратегією змін. Тому ми вважаємо, що важливо розвивати сектори економічної діяльності з довготривалим потенціалом.

Важливим фактором зміцнення національної економіки сучасності є нова промислова діяльність. Промисловість може сприяти зміцненню економік країн з різноманітним рівнем економічного розвитку, забезпечити значну частку ВВП, розвиток навичок, створити значну частку іноземної валюти, створити та зберегти

мільйони робочих місць, поповнити державний бюджет та заробітну плату.

Лакофарбова галузь використовується для розробки різних декоративно-захисних покриттів, прискорювачів, синтетичних лакових смол, деяких видів пігментів та ін. Це одна з галузей хімічної промисловості, яка виробляє. У лакофарбовій промисловості використовується близько 350 різних видів сировини і напівфабрикатів [8].

Для того, щоб краще зрозуміти ринок цього сегмента, ми вивчаємо ринок міжнародних та вітчизняних лакофарбових матеріалів, оцінюємо виробничі можливості вітчизняних та зарубіжних виробників, визначаємо місце українських виробників в асортименті українських лакофарбових матеріалів.

Показники продажів за 2020 рік показують неоднозначну картину: деякі компанії зберігають або збільшують продажі, тоді як інші повідомляють про зниження продажів. Загалом сегмент архітектурного оздоблення найкраще впорався з викликами 2020 року, оскільки споживачі залишалися вдома та працювали над проектами з благоустрою будинку. На рис. 2.1 представлений щорічний рейтинг топ-10 світових виробників лакофарбових матеріалів і покриттів PCI. Рейтинг складено на основі продажів у 2020 році.

Через COVID-19 світовий ринок лакофарбових матеріалів у 2020 році приніс 167,6 мільярда доларів продажів. Це на 3% менше, ніж торік. Незважаючи на те, що загальна тенденція на ринку лакофарбових матеріалів різна, між різними сегментами ринку є суттєві відмінності.

Перший спалах ситуації з пандемією COVID-19 стався в Азії, після чого були вжиті жорсткі заходи щодо запобігання та виявлення вірусу SARS-CoV-2, що призвело спочатку до скорочення ринку лакофарбових матеріалів, потім до підвищення його ефективності, а також зниження загальної продуктивності на 1% у порівнянні з минулим роком. У Євроамериканському регіоні через тривале повторення пандемії COVID-19 та відсутність ефективного контролю карантинні заходи, що тривають, серйозно вплинули на фабричне виробництво та умови ведення бізнесу в магазинах. Це призвело до нерівномірних результатів у загальних показниках, і ринок у цьому сегменті зазнає величезних змін [8].

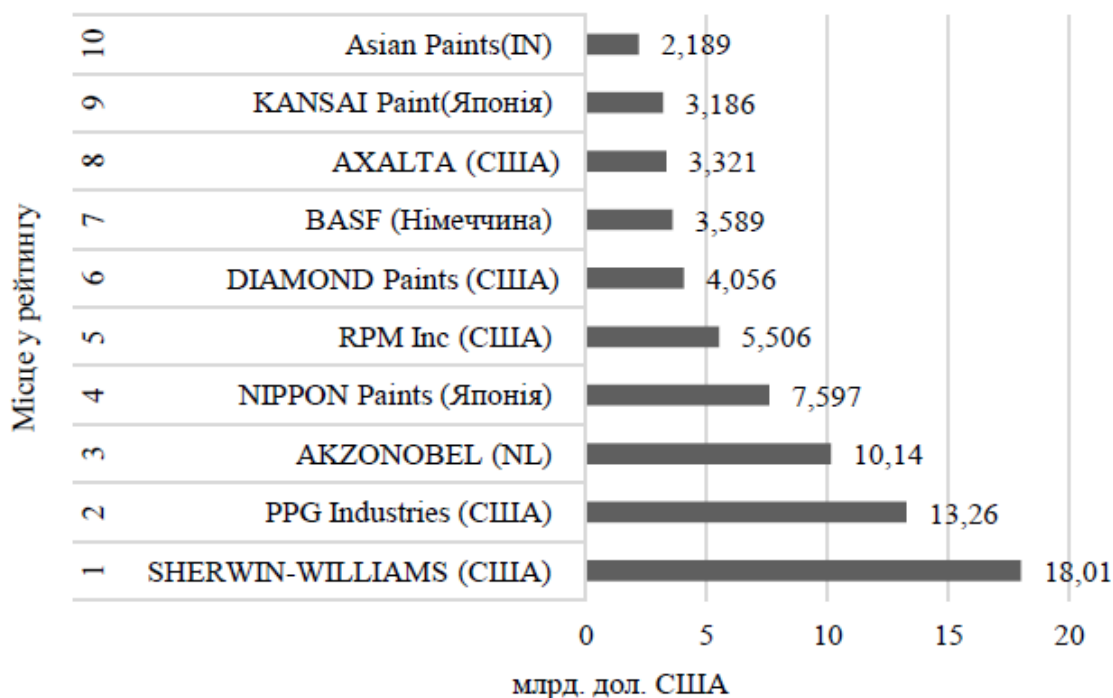


Рис. 2.1. Топ-10 кращих виробників лакофарбової продукції в світі 2020

Примітка: Створено автором на основі [8].

У 2020 році COVID-19 та заходи щодо зупинки виробництва сильно вплинули на ринок промислових фарб. Обсяг попиту на промислові фарби знизився на 6,8% в порівнянні з 2019 роком. З іншого боку, попит на архітектурне оздоблення зріс на 5,2%. Багато в чому це пов'язано з високими продажами архітектурного оздоблення в Європі та Північній Америці.

Аналізуючи світовий ринок лакофарбової продукції, пропонуємо розглядати український ринок лакофарбових матеріалів як перспективний напрямок господарської діяльності хімічної промисловості України. Сьогодні ринок лакофарбових матеріалів в Україні насичений величезним асортиментом. Споживач може вибрати тип або вид товару в конкретному ціновому сегменті, країну-виробника і якість товару. «На українському ринку лакофарбових матеріалів спостерігаються зміни міжринкового співвідношення лакофарбових матеріалів на основі органічних розчинників та водно-дисперсійних лакофарбових матеріалів» [33].

Аналіз структури фізичних витрат лакофарбових матеріалів (фарб) показав, що 70% ринку належить декоративним лакофарбовим матеріалам, і лише 30% - промисловим лакофарбовим матеріалам. До декоративних лакофарбових матеріалів

відносяться ремонтні та будівельні матеріали для роздрібної торгівлі, бізнесу та лакофарбові матеріали загального призначення. Завдяки розвитку промисловості у споживачів з'явилося безліч можливостей придбати лакофарбові матеріали. Важливо відзначити, що лакофарбова промисловість є економічно процвітаючою галуззю в Україні, про що свідчить співвідношення імпоротної та вітчизняної продукції на внутрішньому ринку в цьому сегменті. Галузева структура вітчизняного ринку хімічної продукції дозволяє наочно побачити кількість продукції, що імпортується з лакофарбової промисловості та української (рис. 2.2).

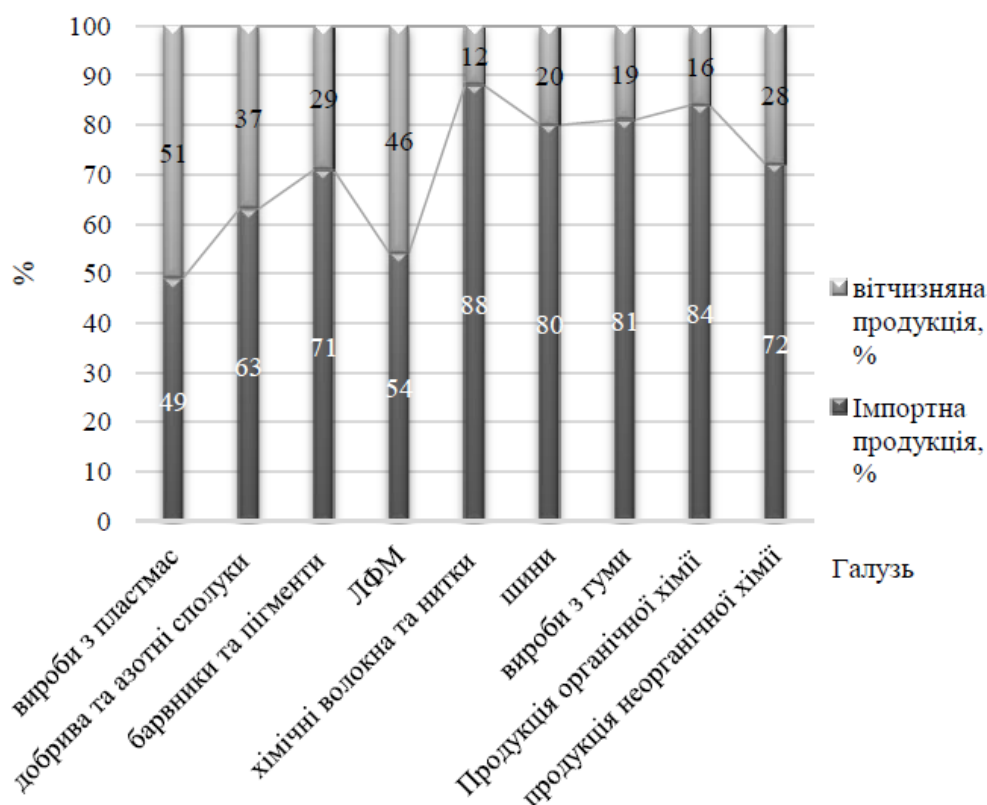


Рис. 2.2. Галузева структура вітчизняного ринку хімічної продукції в Україні, 2020 р.

Примітка: Створено автором на основі [43].

У порівнянні з попередньорічними показниками, імпортована продукція у 2020 році залишалася лідером на багатьох сегментах хімічного ринку. Винятком є два сегменти (лакофарбова продукція та пластикова продукція), де велику частину ринку складає виробництво в Україні (46% та 51% відповідно). У решті сегментів частка вітчизняної продукції коливається від 37% до 88%. Це свідчить про позитивну динаміку, але не про системний характер змін.



На основі аналізу ринку лакофарбових матеріалів було сформовано перспективи розвитку галузі. Для цього було застосовано SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

### SWOT-аналіз ринку фарб

<p><b><u>Сильні сторони (S):</u></b> Якісна сертифікована продукція. Широка популярність марок. Виважена управлінська система. Потужні логістичні центри. Значні обсяги виробництва ЛФМ. Розгалуженість виробничого потенціалу</p>	<p><b><u>Слабкі сторони (W):</u></b> Велика частка імпортованого подібного товару. Необхідність розширення каналів збуту, а також сегментів ринку. Невелика кількість ексклюзивного асортименту продукції. Високі оперативні витрати. Вразливість від світових подій у економічній, політичній та соціальній сферах</p>
<p><b><u>Можливості (O):</u></b> Можливість виходу на нові ринки. Попит на нову продукцію. Попит в інших регіонах та країнах. Збільшення експорту. Імпортозаміщення товарів. Підвищення якості продукції</p>	<p><b><u>Загрози (T):</u></b> Втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів. Втрата товарів при транспортуванні. Наявність підробок. Можливе зниження цін на ринку. Природні фактори. Зміна тенденцій попиту</p>

Примітка: Створено автором на основі [43].

З матриці, яку ми сформуваємо, видно, що ринок лакофарбових матеріалів в Україні залежить від зовнішніх обставин і структурних перетворень. Сучасна конкурентна боротьба сприяє покращенню якості та модернізації технологічної основи виробництва, але також утруднює проникнення компаній на національний та міжнародний ринки. Ми вважаємо, що в галузі лакофарбових матеріалів існують умови для поточного і перспективного розвитку.

Головна проблема, яку треба подолати, - це значна частка імпорту продукції лакофарбової галузі від іноземних виробників. Проте ця проблема може бути розв'язана шляхом застосування наявних ресурсів людського капіталу, кваліфікації, високого ступеня використання виробничих можливостей та інших факторів, що сприяють розвитку галузі.

Стратегічне планування відіграє важливу роль у побудові ефективного бізнесу. Основними передумовами переходу до стратегічного планування є: необхідність реагування на зміну умов ведення бізнесу; необхідність уніфікації

різних сфер підприємницької діяльності в контексті розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; наявність явних конкурентних переваг і необхідність їх збереження або створення; зростання конкуренції; інтернаціоналізація компанії, розвиток відносин з підприємствами за допомогою системи стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні завдання за допомогою системи стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування, що допомагає від «проб і помилок» до наукових методів прогнозування та сталого розвитку; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) «для вивчення сильних і слабких сторін компанії, зовнішнього середовища і конкурентних умов; посилення інноваційних процесів, генерування нових ідей компаніями та їх стрімкий розвиток; необхідність впровадження культури вищого керівництва, орієнтованої на запобігання опору змінам та сприяння розвитку бізнесу» [5].

Практичне застосування стратегічного планування ілюструється на прикладі ТОВ «Піпл Груп», одного з провідних виробників лакофарбової продукції в Україні. Особливостями діяльності ТОВ «Піпл Груп» є лакофарбове виробництво – це ПФ 060, ПФ 040, алкідно-уретановий лак для паркету, лак для дерева і металу; фарби – ПФ 115, ПФ 266, водно-дисперсійна фарба; глазурі – ГФ 021, МС 17, МЛ 165 та ін. В даний час компанія пропонує своїм споживачам більше 100 кольорів фарби і не планує зупинятися на досягнутому.

Ключові конкурентні переваги ТОВ «Піпл Груп» наведені в таблиці 2.6. У компанії є цільова аудиторія, постачальники, з якими вона тісно співпрацює, і посередники, які зарекомендували себе з часом. Компанія пропонує дуже якісну продукцію, яка сертифікована, але має досить негативний вплив на навколишнє середовище. Іншими словами, необхідно орієнтуватися на досвід, якість і ціну, щоб розширити не тільки канали збуту, а й споживчу базу.

Стратегічна модель Портера спрямована на вивчення конкуренції всередині галузі, вивчення ресурсів і оцінку ступеня впливу конкурентних сил. На думку Портера, модель конкурентних сил включає в себе наступні елементи: конкуренцію між виробниками в галузі; загроза появи нових конкурентів; економічні

можливості для постачальників; економічні можливості для споживачів; рівноцінні товари [6, 2].

Таблиця 2.6.

### Конкурентні переваги ТОВ «Піпл Груп»

Показник	Характеристика
<b>Організаційні конкурентні переваги</b>	
розміри підприємства фінансова могутність ефективність управління	Невелике. Фінансується за рахунок власних коштів. Відсутня маркетингова служба. Обов'язки виконує менеджер.
<b>Функціональні конкурентні переваги</b>	
1. маркетинг - ціновий сегмент  - комунікаційна політика - споживачі 2. виробництво - якість товарів - використання екологічно чистих матеріалів  - використання новітніх технологій виробництва  - 3. кадри - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності персоналу	Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору.  Ефективно налагоджена Є своя вже сформована база постійних покупців.  Висока. Використання матеріалів, що не несуть екологічну шкоду довкіллю. Придбання лише сертифікованої і ліцензованої сировини. На підприємстві діє потужна лабораторія, яка займається розробками нових продуктів органічної хімії.  Чисельність працівників складає 200 чол.. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво. Злагоджена робота на всіх рівнях. На підприємстві діє система підвищення кваліфікації кадрів.
<b>Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем</b>	
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості.
Робота з посередниками	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруку та агентствами з надання маркетингових послуг.

Примітка: Згруповано за авторами за показниками ефективності ТОВ «Піпл Груп».

Розглянемо цю модель на прикладі ТОВ «Піпл Груп», яке ми проаналізували. При аналізі конкурентних сил, що впливають на компанію, використовувалася методологія складання та аналізу експертних оцінок. Було виділено найосновніші критерії кожної конкурентоспроможності. Оцінювати ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність підприємства потрібно було за 5-бальною шкалою (сильний - 5, середній - 4, слабкий - 3, слабкий - 2, майже непомітний - 1), а також тенденцію впливу цього критерію

позитивний або негативний (присвоєння знаків "+" або "-") (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

### Вплив конкурентних сил на діяльність ТОВ «Піпл Груп»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	0,16	+2
	Ціна товару у витратах споживача		-4
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		+2
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		-2
	Тенденції зміни ролі якості продукції		-2
			I = - 0,02
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження	0,17	-3
	Наявність лідерів		+2
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		-4
	Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		-5
	Тенденції до зменшення обсягів ринку		-1
	Високий ступінь диференціації продукції		+3
			I = - 0,23
Товарів-замінників	Якість та ефективність товару-замінника	0,1	+3
	Рівень цін на товари-замінники		-2
	Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	Затрати на перехід до товару-замінника		-5
	Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		+4
		I = - 0,1	
Постачальників	Кількість і концентрація постачальників	0,2	+4
	Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-2
	Цінова еластичність ресурсів		+4
	Дохідність постачальників		+3
	Можливості використання ресурсів-замінників		-3
	Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+2
	Якість договірних відносин між постачальниками та підприємством		+3
		I = 0,31	
Нових учасників ринку	Наявність високих вхідних бар'єрів	0,17	+4
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		+4
		I = 0,68	

Примітка. На підставі документів ТОВ «Піпл Груп»

Для кожного виступу загальна оцінка визначається шляхом множення вагового коефіцієнта показника на його ранжування:

$$I_j = K_j \cdot \frac{\sum P_{ij}}{n}$$

де  $I_{ij}$  - сукупна оцінка показника і фактора  $j$ ,  $K_{ij}$  - ваговий коефіцієнт фактора  $j$ ,  $P_{ij}$  - ранг показника і фактора  $j$ ,  $n$  - число показників в коефіцієнті  $j$ .

Сума всіх балів проводиться в межах кожного фактора, в результаті чого виходить загальна оцінка за фактором:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij}$$

де  $I_j$  - сукупна оцінка  $j$ -го фактора, Таким чином, сумарний показник функціонування конкурентних сил дорівнює:

$$I_k = -0,53 + 0,68 + 0,31 - 0,1 - 0,23 - 0,02 = +0,11.$$

Ступінь оцінки впливу конкурентних сил на роботу підприємства проілюстрована на рисунку 1. 2.3.



Рис. 2.3. Шкала оцінки впливу конкурентних сил на діяльність суб'єкта господарювання

Примітка. Створено автором

Враховуючи, що сукупна оцінка  $+0,11$ , що відноситься до області «туману», можна сказати, що ситуація на цьому ринку досить неоднозначна. Вона характеризується ефектом рівноваги позитивних і негативних конкурентних факторів (які об'єктивно існують в навколишньому середовищі і суб'єктивно оцінюються керівниками підприємств). Побічні явища повинні бути стабілізовані та вжиті заходи для їх запобігання або пом'якшення. В іншому випадку ви поставите під загрозу організаційно-економічний механізм компанії, так як виникнення ряду локальних криз може привести до системної і стратегічної кризи.

Тому в цьому випадку слід використовувати стратегію контролю витрат для: зниження накладних витрат; впровадження нового обладнання; використання більш дешевих матеріалів і сировини; застосування новітніх технологій тощо.

### 2.3. Оцінка потенціалу досліджуваної організації

Внутрішній потенціал підприємств, що працюють в лакофарбовій промисловості, формується і розвивається під впливом факторів мікросередовища (ринкове положення, взаємодія з контактними масами), які формують основу для формування різних форм поведінки. Повністю підтримуємо думку Тарнавської

Н.П., Демків І.О. «Розвиток підприємства в умовах конкуренції є окремим процесом» [45]. Тому інноваційні конкурентні переваги, засновані на конкурентній позиції фірми, її конкурентній позиції, повинні динамічно аналізуватися за показниками конкурентів і відображати ефективність використання ресурсів і взаємозв'язків.

Інновації можуть бути досягнуті завдяки поєднанню:

–існуючий потенціал на операційному рівні, сформований в результаті адаптивної діяльності підприємства (статичного, позиційного);

–сформований на стратегічному рівні динамічний потенціал, який служить резервом для збереження наявного потенціалу, є першопричиною розвитку компанії на основі інновацій та впровадження знань у сфері діяльності.

Враховуючи, що серед науковців немає одностайного підходу до системи показників і вони здатні забезпечити не лише процес оцінювання рівня конкурентоспроможності, а й вирішення пріоритетних складових конкурентоспроможності, важливим є виявлення джерела конкурентних переваг підприємств та розробка наукового підходу та методології їх аналізу.

Джерелами конкурентних переваг компанії є домінуючі компетенції в лакофарбовій промисловості, які дають поштовх до розвитку стратегічних напрямків навчання та підвищення доданої вартості компанії. Основними з них є:

–«корисність і повнота задоволення потреб клієнтів; розвивається рівень і динамічність асортименту;

–наскільки якість товару відповідає очікуванням споживачів;

–рівень сервісу, що визначає переваги споживачів;

–рівень цін; доступність програм лояльності для споживачів; наявність додаткових послуг» [45].

Крім того, стратегічні напрямки, які існують сьогодні, не є постійними, вони розвиваються і зникають відповідно до потреб споживачів. В результаті розвиток компанії виступає як процес безперервного вдосконалення і пошуку нових цінностей для споживача, який формується як на оперативному, так і на стратегічному рівні. При цьому вирішальними критеріями підвищення

конкурентних позицій компаній, що працюють в лакофарбовій промисловості, повинні бути:

–у контексті перспектив сталого економічного розвитку – прийнятний ризик, що ґрунтується на життєвому циклі підприємства при оптимальних темпах зростання ринкової вартості підприємства;

–високий рівень рентабельності і рентабельності; корпоративна соціальна ефективність та оптимальна структура капіталу. Все це може бути досягнуто за рахунок узгодженого поєднання диференціації (більшої цінності для покупця) і зниження витрат;

–при реалізації конкурентної стратегії ефективним є процес впровадження гнучкої організаційної структури та корпоративної культури, а також ефективного мотиваційного середовища для розвитку навичок співробітників.

Формулювання цілей розвитку підприємств лакофарбової промисловості на різних стадіях життєвого циклу вимагає систематичного і всебічного аналізу пропонованих конкурентних переваг, «оцінка якого повинна здійснюватися з використанням комбінації диференційованого і комплексного підходу: найбільш важливі показники використовуються як один, інші показники об'єднуються в групи, для кожної з яких визначається група показників; конкурентоспроможність оцінюється на основі отриманих групових та індивідуальних показників» [8].

Такий підхід дає комплексну характеристику конкурентної позиції компанії, як на сегментованих ринках, так і по відношенню до конкурентів.

В економічній літературі запропоновано кілька методів аналізу конкурентної ситуації. До них відносяться методи портфельного аналізу (матриці БКГ, І, Ансоффа, Мак-Кінсі), методи емпіричного аналізу конкурентних стратегій (Й. Шумпетер, М. Портер, Ф. Котлер, Л. Раменський, А. Юданов, К. Фрізенкіль), експертні методи, розрахунково-аналітичні методи та ін.

Процес формування системи і сама конкурентна ситуація представлені в таблиці 2.8 для оцінки конкурентоспроможності потенціалу як основи для розвитку ключових конкурентних переваг.

*Таблиця 2.8.*

## Процес створення системи оцінки конкурентних позицій компанії в лакофарбовій промисловості

Етап процесу 1	Характеристика етапу 2
Визначення доміантних складових конкурентного потенціалу та їх змісту	Конкурентний потенціал формується за такими складовими: Споживчий потенціал (ринковий та контактний); Фінансовий потенціал; Бізнес-процеси; Клієнтський потенціал; Стратегічний потенціал; Потенціал розвитку
Вибір інструментів для оцінювання	Зміст окремих складових конкурентного потенціалу характеризується переліком кількісних показників та якісними характеристиками в процесі формування конкурентних переваг та ефективності підприємства загалом
Збір інформації	Джерелами інформації виступають статистична річна звітність, результати експертних оцінювань та маркетингової розвідки в динаміці за даними окремих підприємств-конкурентів, що беруть участь в дослідженні
Нормалізація показників кількісної оцінки	Для переведення різновимірних показників у співставні одиниці виміру потребується їх нормалізація методом, який буде максимально відповідати умовам оцінювання
Зазначення критеріальних обмежень та значущість критеріїв функціональних підсистем управління	Межі ефективного функціонування об'єкту дослідження визначаються фінансовими коефіцієнтами, які мають нормативні значення. Для інших показників орієнтиром слугує вектор привабливих змін, визначений на основі галузевої норми, опублікованих в офіційних статистичних джерелах чи еталонного значення підприємства- конкурента. Зміни на підприємстві здійснюються під впливом стимулюючих та дестимулюючих показників
Обґрунтування методик оцінки	Узагальнення оцінок окремих складових конкурентного потенціалу з загальною його оцінкою по підприємству, загалом, можливо здійснити методами інтегрування показників: відносно ідеалу; відносно середнього значення на ринку; відносно еталону
Порівняння	Порівняння конкурентного потенціалу загалом, і окремих його складових з даними підприємств-конкурентів, які увійшли до системи оцінювання
Аналіз оцінювання конкурентних переваг стратегічної групи конкурентів	Аналіз здійснюється на основі інтегрального показника ефективності використання складових конкурентного потенціалу, визначеного з використанням збалансованої системи показників Розрахунок інтегральних показників сили та інтенсивності впливу конкурентної позиції
Інтерпретація результатів	Характеристика конкурентів з точки зору стратегічних та тактичних кроків на шляху реалізації конкурентних стратегій.

Примітка: Створено автором [8].

Нематеріальні ресурси, які допомагають створювати новітні продукти та послуги, задовольняти потреби клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси, є важливим фактором стабільності та розвитку компанії в змінному світі. Для оцінки конкурентних переваг підприємства слід застосовувати ресурсний аналіз, який дозволяє не лише виміряти кількість і продуктивність окремих ресурсів, а й оцінити їх якість та порівняти з показниками конкурентів (див. табл. 2.9).



### Стратегічна структура ресурсу з конкурентним потенціалом

Компоненти конкурентного потенціалу	Конкурентна перевага (цінність)	Ресурси
Споживчий потенціал (комунікації з контактними аудиторіями. Ринкова позиція)	Функціональна цінність	Репутація та імідж; лояльність покупців; ділові зв'язки; портфель угод з постачальниками
Фінансовий потенціал (фінансовий менеджмент)	Вартісна цінність:	Грошові кошти на рахунках підприємства
Бізнес-процеси (операційний менеджмент, інноваційний менеджмент)	Операційна цінність	Частка ринку, програмне забезпечення, технології обслуговування
Клієнти (маркетинг-менеджмент, клієнт-менеджмент)	Споживча цінність	Портфель програм лояльності для покупців; технології роботи з покупцями; клієнтська база; товарний асортимент
Стратегія (стратегічний менеджмент)	Організаційна цінність	Організаційна структура, формалізовані знання та процеси; корпоративна культура; вартість підприємства
Розвиток (стратегічний менеджмент, менеджмент персоналу)	Інновація цінності	Знання, креативність, адаптивність, потенціал розвитку персоналу, здатність персоналу до роботи в команді, інтелектуальна гнучкість; внутрішні інноваційні процеси, здатність керівництва до ризику; партнерські стратегії, сценарії досягнення лідерства, забезпечення інтересів стейкхолдерів

Примітка. Розроблено автором

Крім того, результат аналізу сприяє прийняттю управлінських рішень щодо перерозподілу стратегічних ресурсів, які здатні конкурувати з підрозділами за більш ефективне використання.

Основним показником для розробки стратегії конкурентоспроможності фірми в лакофарбовій промисловості є характеристики стратегічних дій конкурентів, які допомагають визначити ці дії при конкретній конкурентній стратегії. З цією метою спочатку наведемо зусилля компаній щодо реалізації своїх конкурентних стратегій, які визначаються комплексним показником ефективності стратегічних дій конкурентів на основі динаміки часткових показників, визначених на кроці 1, та згрупованих за сферами застосування стратегічних заходів (табл. 2.10).

Візуалізація розподілу конкурентів (рис. 2.4.) показала, що стратегічні дії ТОВ «Імпульс» та ТОВ «Піпл Груп» були більш ефективними та сильними, ніж дії інших конкурентів. Стратегічна поведінка ТОВ «Піпл Груп» ототожнюється зі стратегією примирення з конкурентами і є скоріше тактичною, ніж стратегічною.

До сих пір ця стратегія забезпечувала гідний дохід і можливості для реінвестування в розвиток бізнесу. Така поведінка обумовлена відсутністю надмірних і невмотивованих амбіцій, а також обережним і виваженим ставленням до ризику, а також тим, що керівнику є що втрачати в плані частки ринку. На противагу цьому, об'єктивними підставами такої поведінки є залежність його комерційної діяльності від факторів зовнішнього середовища. На думку автора, така поведінка не шкодить компанії в конкурентному середовищі, оскільки у 2021 році вона втратить свої позиції на ринку. Як наслідок, така поведінка призвела до погіршення конкурентних переваг та темпів зростання в ланцюжку створення вартості. Компанія має сильні нереалізовані позиції (темпи зростання репутації та іміджу, темпи зростання можливостей для реалізації стратегії), які загрожують послабити її позиції в майбутньому.

**Розрахунок ефективності управління конкурентними позиціями підприємств, що працюють в лакофарбовій промисловості**

Показник		Підприємства-конкуренти									
		ТОВ «Піпл Груп»		ТОВ «ВК-Лакофарба»		ТОВ «Імпульс»		ТОВ «Камнелак»		ТОВ «Аквалак»	
1.	Коефіцієнт зміни конкурентних переваг:	0,96	=	1,02	=	1,15		0,94		0,96	=
1.1	ступінь корисності товарів	0,90		1,24		1,20		1,04		1,02	
1.2	рівень широти асортименту товару	0,810		1,100		1,460		1,070		1,08	
1.3	рівень якості товарів	1,12		1,21		0,82		1,04		0,90	
1.4	рівень обслуговування та сервісу	1,00		1,04		1,10		0,97		0,95	
1.5	рівень цін	1,04		0,84		1,19		0,94		0,9	
1.6	рівень програм лояльності (знижок)	0,92		0,66		1,10		0,80		0,88	
2.	Коефіцієнт зміни ланцюга цінностей:	1,11		0,99	=	1,15		1,03	=	0,95	=
2.1	рівень функціональної цінності	0,98		0,90		0,90		1,10		0,89	
2.2	рівень вартісної цінності	1,10		1,02		1,30		1,02		0,96	
2.3	рівень операційної цінності	1,02		0,90		1,10		0,98		1,10	
2.4	рівень споживчої цінності	1,13		1,09		1,12		0,80		0,96	
2.5	рівень організаційної цінності	1,20		0,90		1,18		1,10		0,91	
2.6	рівень інновації цінності	1,25		1,15		1,30		1,20		0,89	
3.	Частки ринку	0,99	=	1,02		1,10		1,21		1,05	
4.	Частки нових товарів	1,04		1,00	=	1,15		1,20		0,99	=
= Інтегральний показник результативності стратегічних дій		1,020		1,007		1,110		1,140		0,930	
Інтенсивність впливу конкурентного впливу		0,60		0,45		0,62		0,59		0,41	
Екстенсивність впливу конкурентного впливу		0,96		0,80		0,92		0,60		0,56	
= Інтегральний показник сили конкурентного впливу		0,58		0,36		0,57		0,35		0,23	
= Комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією		0,588		0,363		0,633		0,404		0,214	
Висновок про відповідність поведінки виду конкурентної стратегії		Компромісу		Ізоляційна		Наступальна		Контрнатупальна		Ізоляційна	

Примітка. Розраховано автором

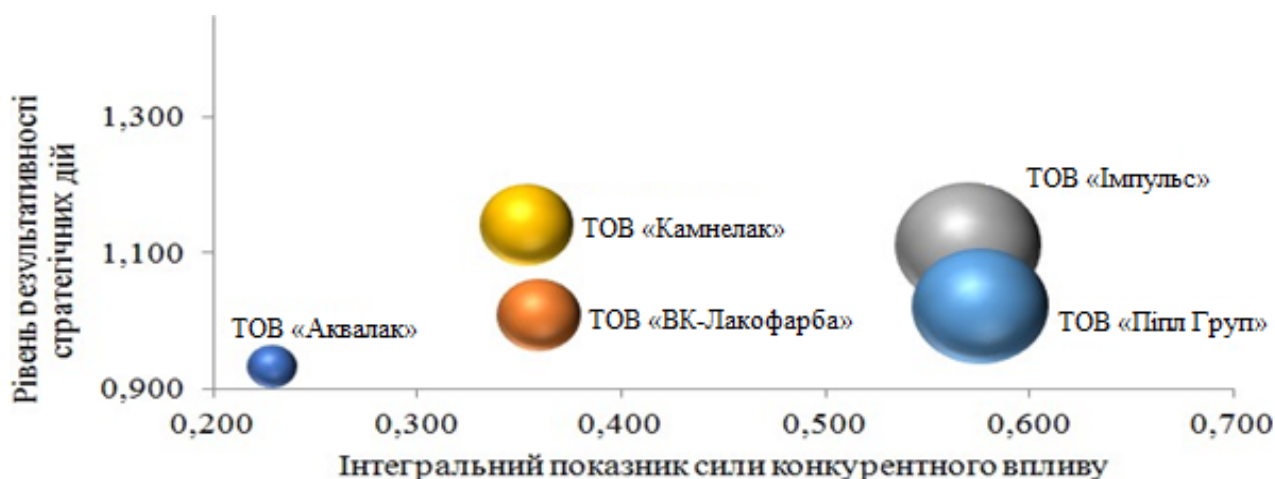


Рис. 2.4. Стратегічна карта конкурентів лакофарбових підприємств Тернопільської області у 2021 році.

Примітка. Сформовано автором

Натомість ТОВ «Імпульс» дотримується агресивної стратегії, в рамках якої прагне розширити свій вплив на нові сегменти ринку, створити нові продуктивні лінійки та додаткові послуги, зміцнити свою репутацію та імідж за допомогою легальних методів розвитку, а також посилити інтенсивний тиск на конкурентів шляхом розвитку мережі магазинів, диверсифікації діяльності. «Компанія досягла покращення на 11% у реалізації стратегічних заходів, що на 9 відсоткових пунктів перевищує темпи розвитку ТОВ «Піпл Груп» та реалізує свою стратегію інтенсивніше, ніж будь-який з конкурентів» [28].

ТОВ «Камнелак» покладається на тендери та послуги зареєстрованого офісу. Компанія реалізує стратегію контратаки, яка поєднує в собі наступальну та оборонну стратегії. Найвищі показники ефективності стратегічних заходів з точки зору формування функціональної цінності (довірче зростання на 10%), організаційної цінності (здатність до реалізації стратегії зросла на 10%) та інноваційної цінності (готовність до змін зросла на 20%). Крім того, темпи зростання частки ринку і мобільності асортименту є найвищими. При цьому сила змагального ефекту помірна – ці співвідношення не дають осмисленого наближення опонента.

Стратегія відокремлення ТОВ «ВК-Лакофарба» та ТОВ «Аквалак», які уникнули конкуренції через вузьку спеціалізацію та прагнення до збереження

власної ніші ринків, близька до примирення.

Таким чином, можна сказати, що змагання відбувалося між трьома конкуруючими ТОВ «Піпл Груп», ТОВ «Імпульс», ТОВ «Камнелак» і відрізняються жвавистю, мобільністю та гостротою конкурентних дій у цьому сегменті.

З метою виявлення перспективних напрямків бізнесу, що обслуговують компанії, в ТОВ «Піпл Груп» споживачі продукції лакофарбових компаній провели експертизу на рівні сервісу сегмента (табл. 2.11, рис. 2.5).

Таблиця 2 11

**Результати відгуків споживачів про рівень сервісу, що надається підприємствами, що працюють в лакофарбовій промисловості Тернопільської області бізнес-клієнтам**

Назва критерія	Ідеальний стан		Реальний стан	
	%%	бали	%%	бали
Асортимент	90,5	9	72,00	7
Рівень цін	44	10	44,00	10
Наявність знижок	54	6	36,00	4
Наявність безкоштовної доставки	95	10	95,00	10
Комплекс послуг	78	8	61,00	6,2
Графік роботи	48	5	61,00	6,4
Якість товару	88	9	97,00	10
Інформованість	67	7	45,00	5

Примітка. Сформовано автором

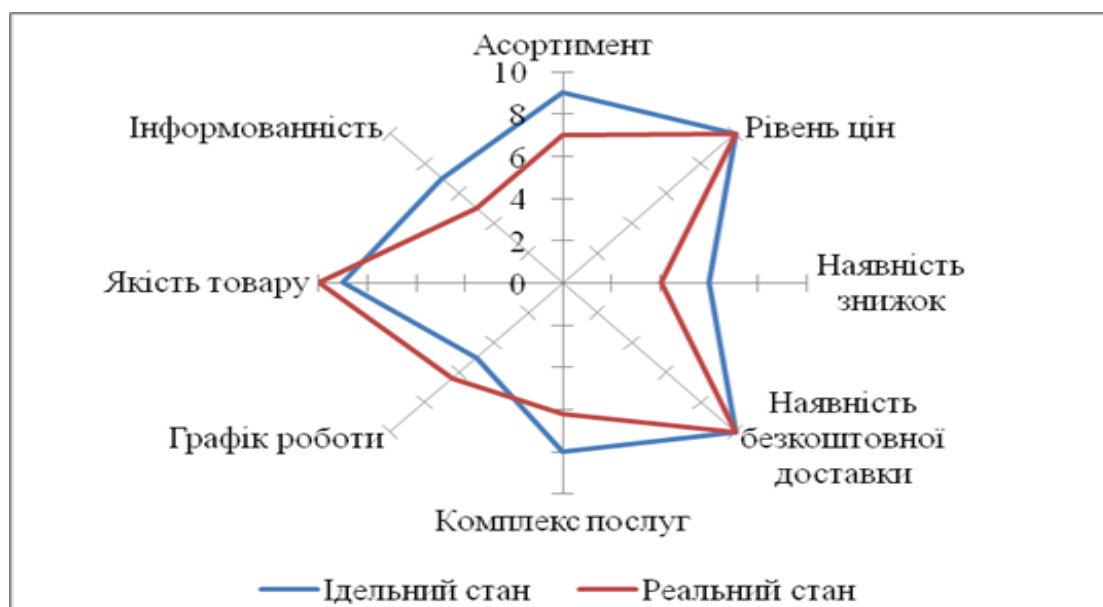


Рис. 2.5. Оцінка взаємозв'язку між ідеальним рівнем сервісу і фактичним рівнем сервісу, що надається бізнес-клієнтам

Примітка. Сформовано автором

З таблиці 2. 3 видно, що корпоративні споживачі в основному цінують

регулярну інформацію про товари та послуги, якість товарів та спектр допоміжних послуг як частину комплексного обслуговування.

Таким чином, можливість зовнішньої конкуренції становить рівень міцності ринкової ситуації, що впливає на зміни внутрішнього конкурентного середовища. Джерелами конкурентних переваг для підприємств лакофарбової промисловості є домінуючі компетенції, які зумовлюють розвиток стратегічних регіонів становлення та максимізації прибутку. Основними з них є: корисність і повнота задоволення потреб клієнтів; розвивається рівень і динамічність асортименту; наскільки якість товару відповідає очікуванням споживачів; рівень сервісу, що визначає переваги споживачів; рівень цін; доступність програм лояльності для споживачів; наявність додаткових послуг.

## **Висновки до розділу 2**

Лакофарбова промисловість в контексті хімічної промисловості України є дуже привабливою для розвитку і має перспективи для розгалуження майбутньої господарської діяльності. Світовий ринок фарб пропонує широкий асортимент хімічних речовин і визнаний у всіх країнах світу. Найуспішніші компанії випускають високоякісну продукцію і є надійними партнерами в системі зовнішньоекономічних зв'язків. Найбільша частина українського ринку фарб належить близько 15 виробникам.

У сучасних економічних умовах без розробки та реалізації стратегії економічного розвитку підприємство не зможе ефективно функціонувати. Він визначає напрямок діяльності організації, формулює місію і цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план включає в себе техніко-економічне обґрунтування і програму діяльності компанії, то стратегія розвитку є ефективним інструментом досягнення цілей, поставлених в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Діяльність ТОВ «Піпл Груп» була проаналізована за основними стратегічними моделями, що дало досить позитивні результати. Необхідно розробляти основні види продукції, вкладати більше коштів в розробку емалей,

лакофарбових матеріалів. Завдяки постійному вдосконаленню продукції, методів виробництва, техніки та удосконаленням, що проводяться у власній лабораторії, компанія має можливість зосередитися на завоюванні зарубіжних ринків. Найбільший конкурентний тиск на підприємство чинить держава, дії якої спрямовані не тільки на усунення дестабілізуючих факторів ринкової ситуації, а й на загрозу існуванню лакофарбової промисловості в Україні. Велику увагу слід приділити активізації діяльності існуючих конкурентів. Підвищена роль товарів-замінників сприяє певному загостренню ситуації. Постачальники сировини, з якими фірму пов'язують тривалі, взаємовигідні відносини, а також бар'єри входу, економічна криза і діяльність, спрямована на захист позицій діючих компаній, не становлять загрози для нових учасників ринку, унеможливаючи вихід на ринок і тримаючи зневагу на ринку.

Доведено, що можливість зовнішньої конкуренції - це рівень потужності ринкової ситуації, який впливає на зміни у внутрішньому конкурентному середовищі. Джерелами конкурентних переваг компанії є домінуючі компетенції, які служать рушійною силою для розвитку стратегічних напрямків навчання та максимізації прибутку. Основними з них є: корисність і повнота задоволення потреб клієнтів; розвивається рівень і динамічність асортименту; наскільки якість товару відповідає очікуванням споживачів; рівень сервісу, що визначає переваги споживачів; рівень цін; доступність програм лояльності для споживачів; наявність додаткових послуг.

Система менеджменту якості бізнес-процесу, побудована на принципах сталого розвитку, є інструментом, що забезпечує сталий розвиток компанії, реалізацію еколого-економічного підходу до управління якістю підприємства та екологізацію управління якістю.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Формування системи управління якістю на принципах сталого розвитку на підприємствах лакофарбової промисловості

У сучасному світі глобалізаційні процеси спонукають компанії та організації постійно шукати шляхи забезпечення високого рівня якості та конкурентоспроможності продукції та послуг. Досвід показує, що на сучасному глобалізованому ринку компанії конкурують між собою, розробляючи і впроваджуючи прогресивні моделі і системи управління. «Система управління якістю бізнес-процесів, заснована на принципах сталого розвитку, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, є інструментом, що дає можливість компаніям і організаціям створювати високий рівень конкурентних переваг на насиченому споживчому ринку» [20].

1 січня 2016 року набула чинності Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом, яка надає українським виробникам безпрецедентні можливості доступу до внутрішнього ринку ЄС вартістю мільйони доларів. «Ринок ЄС є одним із найбільших у світі, майже у 100 разів більшим за український. Цей ринок складається з 500 мільйонів споживачів, кожен з яких має середньорічний дохід 39 000 доларів. долар США» [20]. Щоб максимально використати ці можливості, місцева економіка має відносно мало часу на адаптацію до правил ЄС, а бізнес адаптується до висококонкурентного європейського ринку та вимогливих смаків європейських споживачів.

В таких умовах вітчизняні компанії повинні стежити за тим, щоб продукція і послуги, що надаються, були якісними. Особливо це стосується компаній лакофарбової промисловості, які мають можливість працювати на європейському ринку лише за схемами оплати праці. Для досягнення цієї мети необхідно більш інтенсивно впроваджувати прогресивні системи менеджменту, що відповідають



вимогам міжнародних стандартів управлінської діяльності, включаючи управління якістю та екологічний менеджмент . здоров'я та безпека на виробництві, соціальна відповідальність тощо.

«Процесний підхід до управління, визначений в системах управління якістю бізнес-процесів, допомагає задовольнити потреби споживачів і чітко реалізувати цілі сталого розвитку в компанії» [20].

Для підвищення рівня якості потрібна не тільки відповідна матеріальна база і кваліфікований персонал, а й налагоджена організація роботи, що включає чітке управління якістю робочих процесів. На підприємстві повинна бути створена ефективна система управління, яка спрямовує зусилля компанії на якісну реалізацію всіх процесів, що проводяться, що забезпечить реалізацію високоякісної продукції та послуг, більшу прозорість діяльності компанії, захист найманої праці та навколишнього середовища.

Впровадження сучасних і високоефективних систем менеджменту якості на підприємствах і в організаціях залишається невирішеною методологічною і практичною проблемою.

«Стрімкі зміни на ринку продукції лакофарбової промисловості вимагають від компанії пошуку нових підходів, принципів, методів та інструментів. Одним з таких інструментів є створення системи менеджменту якості бізнес-процесів, заснованої на принципах сталого розвитку, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015» [20].

Для компаній лакофарбової промисловості переваги впровадження ефективної системи управління якістю бізнес-процесів, заснованої на принципах сталого розвитку і відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, полягають в наступному:

- «підвищення якості та конкурентоспроможності лакофарбової продукції;
- більш повно задоволення потреб споживачів, забезпечення їх лояльності та лояльності;
- підвищення ефективності бізнес-процесів;
- підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;

- зменшити витрати та втрати від викидів. зниження собівартості продукції і собівартості продукції;
- лояльність і відданість співробітників;
- охорона навколишнього середовища;
- забезпечує прозорість діяльності компанії;
- розвиток етичної поведінки виробника на ринку, корпоративної соціальної відповідальності, вміння діяти як свідомі корпоративні громадяни;
- поліпшення координації та взаємодії між структурними підрозділами та підрозділами компанії» [20].

На рисунку 3.1 представлена структурно-логічна схема системи управління якістю бізнес-процесів, заснована на принципах сталого розвитку лакофарбових підприємств, що відповідають вимогам ISO 9001:2015..

Основною метою системи управління якістю бізнес-процесів є максимальне задоволення потреб споживачів якісними пропозиціями. Тому в основі моделі лежить споживач, що особливо важливо для компаній лакофарбової промисловості. На сучасному етапі технологічного розвитку обладнання для перемоги в конкуренції, задоволення потреб споживачів одягу і взуття потрібно не тільки повністю, але і на рівні, що викликає радість і захоплення. Крім того, сучасні споживачі повинні бути обізнані про якісну та безпечну продукцію, процес виробництва, а також про етику, навколишнє середовище.

Сьогодні необхідно збалансовано реагувати на інтереси всіх зацікавлених сторін, приділяючи особливу увагу таким стейкхолдерам, як майбутні покоління. На рисунку видно, що такі зацікавлені сторони, як працівники, суспільство та навколишнє середовище, є найважливішими. Балансом між задоволенням інтересів стейкхолдерів є сталий розвиток компанії. Поєднання системи менеджменту якості Lean Manufacturing Plus 6 Sigma, на нашу думку, дозволить досягти наступних результатів.

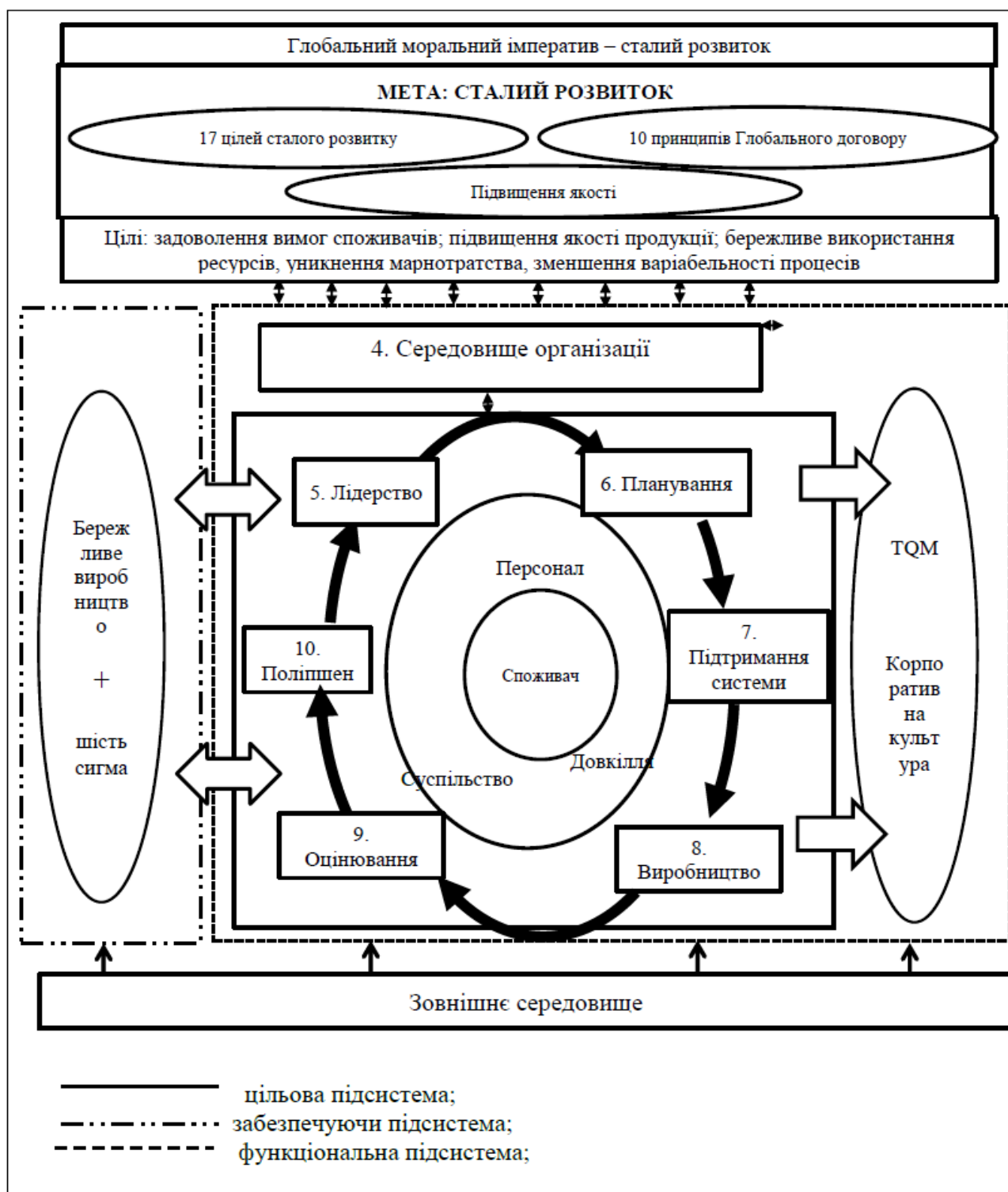


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема системи управління якістю бізнес-процесів, заснована на принципах сталого розвитку лакофарбових підприємств, що відповідають вимогам стандарту ISO 9001:2015

Примітка: Сформовано автором за [20].

Система управління якістю бізнес-процесів, заснована на принципах сталого розвитку, спрямована на задоволення потреб споживачів; підвищення якості

бізнес-процесів і продуктів ; Зниження споживання ресурсів, запобігання втратам, зменшення варіативності процесу.

Система управління якістю бізнес-процесів, заснована на принципах сталого розвитку лакофарбових підприємств, що відповідають вимогам ISO 9001:2015, складається з цільової, підтримуючої та функціональної підсистеми.

Ми рекомендуємо використовувати СМЯ спільно з Ощадливим виробництвом плюс шість сигма. Ці системи мають спільні цілі, такі як підкреслення задоволеності клієнтів; підвищення якості продукції, що випускається; Забезпечення сталого розвитку компанії. Крім того, узгоджуються між собою цикли управління Е. Демінга, в яких здійснюється управління СМЯ, і цикл управління DMAIC в системі управління 6 сигмами.

Існують також цілі, які досягаються по відношенню до єдиної системи управління, щоб системи доповнювали один одного. Як бачимо, інтеграція системи менеджменту якості з ощадливим виробництвом і шістьма сигмами, на наш погляд, підсилює загальне управління якістю загального управління якістю, забезпечує ефективність управління підприємством, підвищує якість продукції і забезпечує сталий розвиток підприємства (рис. 3.2).

Ідея якості повинна бути основою мети команди, об'єднати команду, об'єднатися навколо ідеї. Необхідно донести до персоналу питання якості та його вплив на сталий розвиток компанії. Відданість компанії цілям і принципам сталого розвитку має бути доведена до відома всіх зацікавлених сторін.

Частиною моделі, що забезпечує відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, є зовнішнє коло, яке є назвою частин міжнародного стандарту. «Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 на сьогоднішній день є найбільш комплексним і передовим підходом до розробки систем менеджменту якості» [20]. Цей стандарт поширюється не тільки на системи менеджменту якості, але і визначає вимоги до всієї системи управління бізнесом. «Міжнародні стандарти для систем менеджменту називаються MSS (Management System Standards) - стандарти для цільових систем управління» [20]. До теперішнього часу на практиці використовується термін «цільова система менеджменту», зокрема, «цільова

система управління якістю», «цільова система екологічного менеджменту», «цільова система охорони здоров'я та безпеки персоналу», «цільова система корпоративної соціальної відповідальності», яка відповідає вимогам міжнародних стандартів. Однак в компанії може бути тільки одна загальна система управління.

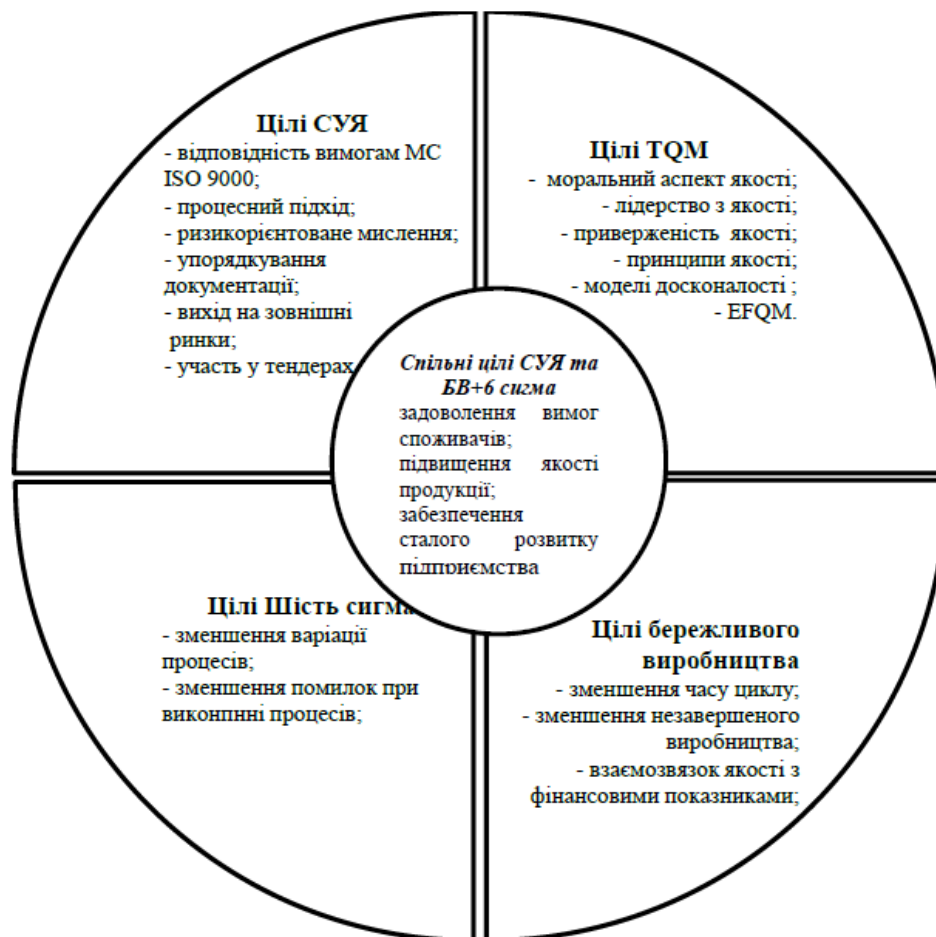


Рис. 3.2. Система цілей СУЯБПСР

Примітка: Розроблено автором

Вона може бути спрямована і націлена на різні напрямки: якість продукції і послуг, що надаються; охорона навколишнього середовища; здоров'я та безпека персоналу на виробництві; Тому в даній роботі ми розглянемо систему менеджменту якості бізнес-процесів, засновану на принципах сталого розвитку, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2015 і спрямована на підвищення якості бізнес-процесів для забезпечення сталого розвитку компанії.

### **3.2. Методика впровадження підсистеми бережливого виробництва плюс 6 сигма на лакофарбовому підприємстві системи управління якістю в принципах сталого розвитку**

Розробка і впровадження системи управління якістю бізнес-процесу на підприємстві, заснованої на принципах сталого розвитку, є, по суті, реалізацією типового проекту, який повинен здійснюватися з використанням відомих інструментів і методів управління проектами.

Реалізація будь-якого проекту характеризується наступними параметрами:

- «відомі дати початку та закінчення;
- необхідні ресурси (грошові кошти, оргтехніка, приміщення, персонал);
- сукупність етапів, кожен з яких характеризується певною роботою і відповідальними за її виконання;
- критерії успішності цих кроків» [20].

Розробку і впровадження системи менеджменту якості бізнес-процесів, заснованої на принципах сталого розвитку, можна розділити на кілька етапів у вигляді проектів:

1. «Створення та сертифікація системи менеджменту якості бізнес-процесів.
2. Створення та впровадження системи бережливого виробництва та шести сигм» [20].

Ці дії можуть виконуватися послідовно або паралельно. У більшості випадків використовується послідовний варіант, тому що компанії зазвичай мають системи управління якістю, а потім додають ощадливе виробництво та шість сигм. У дослідженні передбачається такий варіант структури СМЯ.

На рисунку 3.3 представлена структурно-логічна схема створення системи управління якістю бізнес-процесів лакофарбової промисловості.

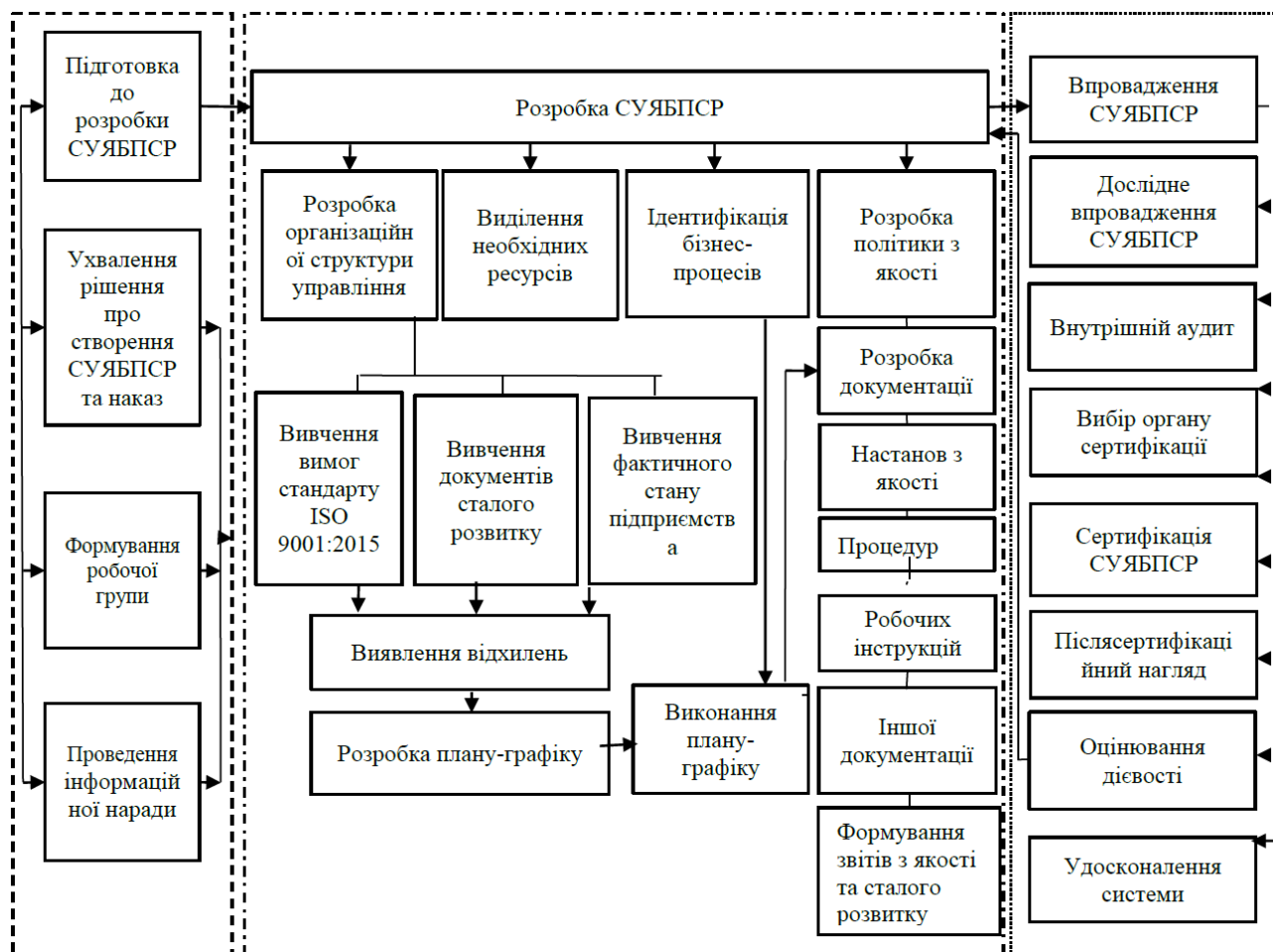


Рис. 3.3. Структурно-логічна схема розробки підсистеми менеджменту якості системи менеджменту якості на лакофарбових підприємствах

Примітка: павтора

Одним з важливих завдань для підприємства є створення системи менеджменту якості бізнес-процесів, яка відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2015 і базується на принципах сталого розвитку. Це складний і трудомісткий процес, який потребує створення адекватної організаційної структури в компанії. Для розробки системи менеджменту необхідно виконати багато роботи, яка включає участь різних підрозділів підприємства. Для того, щоб організувати і координувати цю роботу, а також для колегіального прийняття важливих рішень, пов'язаних з розробкою, впровадженням і функціонуванням системи менеджменту якості бізнес-процесів, доцільно створити координаційну раду, яку очолює голова підприємства. У склад ради входять власники всіх процесів. Це можуть бути заступники директора за напрямками, керівники відповідальних підрозділів.

Засідання ради дозволяють компанії приймати рішення з усіх питань, що стосуються її діяльності. Рішення ради мають силу наказу. Крім того, на засіданнях ради можуть обговорюватися різні питання, пов'язані з покращенням якості, екологічним виробництвом, сталим розвитком, конкурентоспроможністю компанії, оптимізацією її діяльності та інше.

Формування системи менеджменту якості бізнес-процесів, заснованої на принципах сталого розвитку, вимагає великої роботи з планування та реалізації необхідної проектної діяльності. Для виконання цієї роботи призначається відповідний персонал. На великих підприємствах зі штатом понад 250 співробітників це може бути група (відділ) управління якістю. Малому бізнесу потрібен менеджер з управління якістю.

У таблиці 3.1 наведена документація СУЯБПСР для лакофарбового підприємства.

Таблиця 3.1.

### Документація СУЯБПСР лакофарбового підприємства

Документ СУЯБПСР	Рівень
Настанови з якості	1
<b>Процедури</b>	
Власність замовника	2
Порядок підготовки та підвищення кваліфікації персоналу	2
Коригуючі дії	2
Моніторинг і вимірювання процесів	2
Покращення системи управління якістю	2
Управління документованою інформацією	2
Внутрішній аудит	2
Управління невідповідною продукцією	2
Управління взаємовідносинами зі споживачами	2
<b>Інструкції</b>	
Порядок проведення операційного та між операційного контролю робітниками при виконанні технологічних операцій	3
Порядок переробки відходів	3
<b>Журнали</b>	
Журнал контролера виявлених бракованих виробів	4
Журнал списання не переробленого браку	4
<b>Протоколи</b>	
Засідання команди з аналізу ланцюга створення цінності	5
Засідання команди з удосконалення ланцюга створення цінності	5
Експертної групи FMEA аналізу	5
Експертної групи PNEIA аналізу	5
<b>Звіти</b>	
Звіт з якості	5
Звіт зі сталого розвитку	5

Примітка: Розроблено автором

Розробляючи, оновлюючи та вдосконалюючи задокументовану інформацію,



лакофарбова промисловість повинна забезпечити, щоб вона була належним чином ідентифікована та ідентифікована, сформована та підтримується, аналізується та затверджується на відповідність та відповідність. Задokumentована інформація, необхідна для стійкої системи управління якістю бізнес-процесів, повинна контролюватися для забезпечення її доступності та придатності для використання, а також захисту від втрати конфіденційності, неправильного використання або втрати цілісності. Задokumentована інформація, що зберігається як доказ відповідності, повинна бути захищена від ненавмисної модифікації.

Крім внутрішніх документів, система управління якістю бізнес-процесів, заснована на принципах сталого розвитку, повинна використовувати зовнішні документи, до яких відносяться: стандарти всіх рівнів, закони України, постанови уряду, постанови, розпорядження державного управління та ін. Необхідно виявити і перевірити зовнішні документи, які організація вважає необхідними для проектування і функціонування системи менеджменту якості бізнес-процесу, заснованого на принципах сталого розвитку.

Важливо скласти чіткий і своєчасний план внесення змін до документів СМЯ за пропозицією співробітників. Ця закономірність повинна бути відома всім у вашій організації. Крім того, важливо, щоб співробітники чітко розуміли, що вони можуть зробити пропозицію в будь-який час, якщо це необхідно. Це необхідно для того, щоб до системи управління якістю ставилися не як до важкого і непотрібного тягаря, а як до робочого інструменту, який допомагає їм організувати і вдосконалювати свою роботу. Без усього цього СМЯ швидко гальмує розвиток компанії.

При розгляді документа слід проаналізувати його вплив на інші документи і при необхідності узгодити їх зміст. При внесенні змін до документів СМЯ важливо проаналізувати, чи відповідають вони вимогам стандарту. Для цього бажано узгоджувати зміни зі співробітниками та командами розробників.

Виходячи з вищевикладеного, було запропоновано створити інформаційну базу даних про систему управління якістю бізнес-процесів, засновану на принципах сталого розвитку лакофарбових підприємств (рис. 3.4).

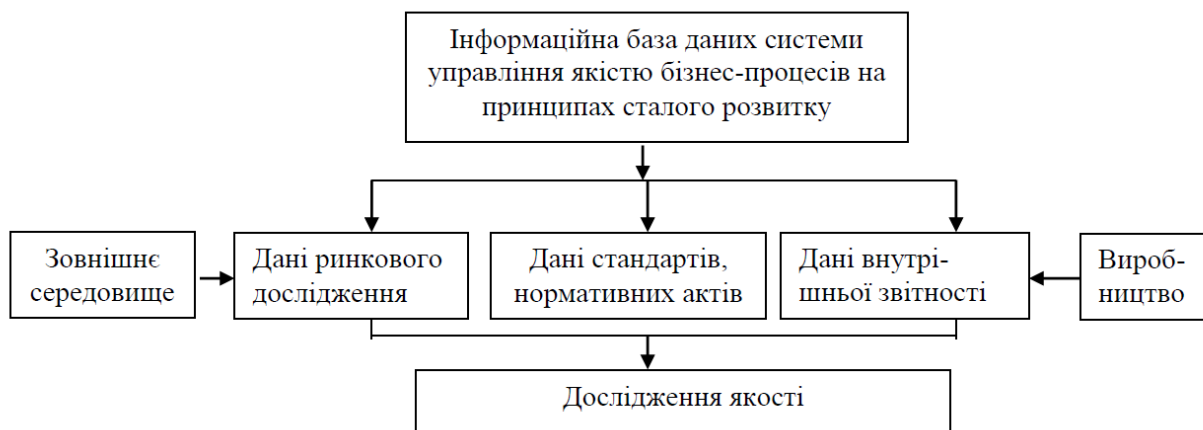


Рис. 3.4. База знань системи менеджменту якості бізнес-процесів, заснована на принципах сталого розвитку підприємства

Примітка: Розроблено автором

Інформаційне забезпечення системи управління якістю бізнес-процесів, заснованої на принципах сталого розвитку, являє собою постійну систему взаємовідносин між людьми, обладнанням і методичними прийомами, яка збирає, класифікує, аналізує, оцінює, надає своєчасну, точну і актуальну інформацію для управління якістю на підприємстві.

Незважаючи на те, що збір ринкової інформації для лакофарбових компаній здійснюється відділом маркетингу та продажів, рекомендується залучати до цього процесу всіх співробітників, заохочуючи роботу з інформацією про ринок.

Для обробки інформації про підприємства лакофарбової промисловості використовується Інтернет, локальні та глобальні комп'ютерні мережі, технологічні системи обробки тощо. Використовуватися. Програмне забезпечення інформаційних мереж традиційно представлено наступними групами: для окремих відділів і процесів, управління бізнесом, систем документообігу, баз даних і архівів. Програмне забезпечення може бути універсальним або вузькоспеціалізованим. Серед програмних пакетів найбільш відомими є широкий вибір програм для 1С. До них відносяться відділ кадрів, бухгалтерія, складське господарство і т.д. Це найпопулярніші програми для інформаційної допомоги.

Сьогодні повна електронна система інформаційно-документообігу рекомендована на підприємствах, що працюють в лакофарбовій промисловості.

Такі системи значно підвищують продуктивність, ефективність і якість бізнес-процесів на підприємствах.

Для забезпечення і підтримки системи менеджменту якості на лакофарбових підприємствах необхідно виділяти необхідні ресурси : людські, матеріальні, фінансові. Визначення потреб у ресурсах має здійснюватися на початку року організаційно-технічними заходами, а за результатами коригувальних дій необхідно проаналізувати систему управління якістю бізнес-процесів, засновану на принципах сталого розвитку.

Сертифікація є завершальним етапом у створенні системи менеджменту якості бізнес-процесів. Перед сертифікацією компанія повинна вибрати орган сертифікації. Результати атестації оформлюються надісланим заявнику сертифікатом. Для споживача, який споживає продукцію компанії, сертифікат якості гарантує якість закупівель, прозорість та соціальну відповідальність діяльності компанії, дотримання принципів сталого розвитку.

Виявлення, розуміння та управління взаємозалежними процесами в єдиній системі допомагає лакофарбовим компаніям досягати своїх цілей більш ефективно та результативно. Постійне вдосконалення процесів має бути постійною метою організації. Для цього використовуються дві основні стратегії: поступове поліпшення (кайдзен) і радикальна перебудова процесу (реструктуризація). Удосконалення процесів може бути реалізовано в результаті вивчення і використання досвіду і методів роботи кращих компаній конкретної сфери діяльності або регіону. Одним із способів реалізації цього типу експерименту є бенчмаркінг.

Введення БВ повинно проводитися поетапно. Розглянемо основні етапи та їх зміст (рис. 3.5).

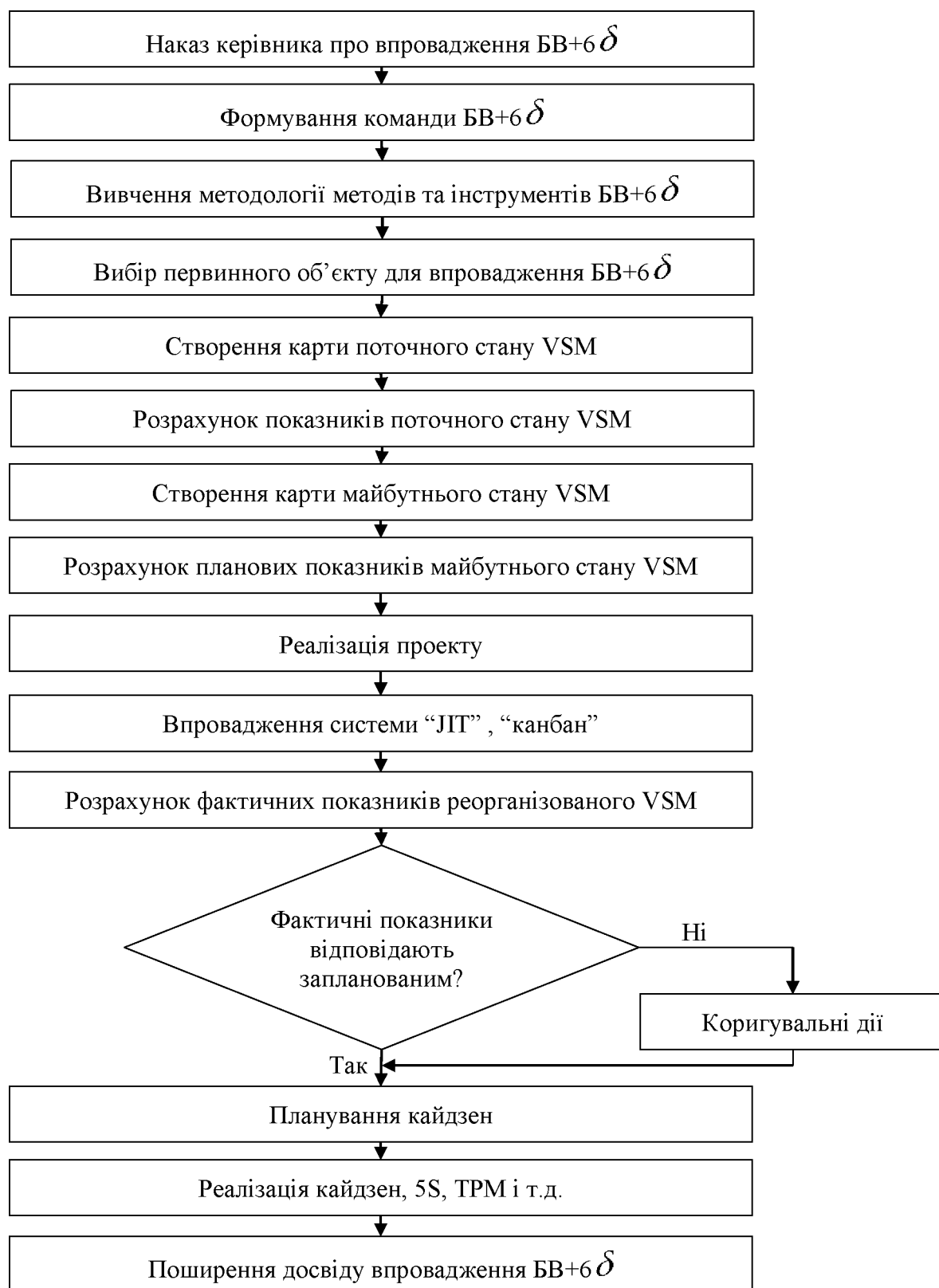


Рис. 3.6 Структурно-логічна схема проектування підсистеми ощадливого виробництва та шість сигм системи управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку лакофарбової компанії

Примітка: Розроблено автором

**Крок 1. Рішення керівництва про перехід на бережливе виробництво.**

Оприлюднення наказу про запровадження бережливого виробництва. Необхідно пояснити персоналу причини прийнятого рішення, вибрати коротко-, середньо- і довгострокові цілі. Вище керівництво повинно постійно демонструвати відданість роботі, бути готовим до роботи та підтримувати свою повсякденну роботу.

**Крок 2.** Створіть команду, яка координує всю роботу, розробляє план і надає ресурси. Члени команди, хоча б один з яких повинен бути звільнений від інших обов'язків. Місія команд полягатиме в тому, щоб перетворити компанію на ощадливе підприємство, потім знайти джерела інновацій та організувати впровадження інновацій у виробництво. Ці команди також опікуються «Шістьма сиграми». Керівництво компанії гарантує, що інші підрозділи компанії вчасно виконують роботу, необхідну для проекту, на основі ощадливого виробництва та «Шість сиграм».

**Крок 3.** Вивчення методології, методів та інструментів бережливого виробництва плюс шість сиграм. Важливість професійного ощадливого виробництва та роботи за принципом «шість сиграм» є безумовною для успіху, тому керівництву, командам ощадливого впровадження, співробітникам необхідно бути ознайомленими з термінологічними принципами, методами, ощадливим виробництвом, а також шістьма сиграми, ЛІТ-технологіями, інструментами Kanban. і «Шість сиграм», які, хоча і з використанням технологій управління і статистичних методів, повинні бути вивчені досить глибоко і знання, щоб постійно вдосконалюватися та оновлюватися. Тренінг Lean Business мають відвідувати всі учасники, залучені до реалізації проекту, незалежно від того, чи є вони менеджерами чи випадковими практиками реорганізованих процесів. Адміністрація виділяє кошти на навчання та дослідження відповідних курсів та навчальних програм. Навчання може проводитися у вищих навчальних закладах, інших організаціях або безпосередньо на робочому місці. Важливо вивчати передовий досвід не тільки лакофарбової промисловості, а й інших компаній, а також вивчати зарубіжний досвід. Корисно буде читати книги, дивитися контент по темі, дивитися відео в інтернеті. Досвід показує, що наявність власної

бібліотеки, хоча б невеликої, приносить велику користь співробітникам компанії. Компанії звикли залучати до процесу навчання експертів, експертів та консультантів в обраних галузях, як вітчизняних, так і зарубіжних. Навчання має відбуватися за циклом «навчання – закріплення», важливими є тренінги та майстер-класи.

**Крок 4.** Вибір основної мети (цілей) впровадження бережливого виробництва – формулювання пілотного проекту. Ощадливе виробництво та впровадження «шести сигм» вимагають значних змін в управлінні виробництвом та організаційній структурі. На цьому етапі можна вивчати потік матеріалів, що перетворюють матеріали в готову продукцію. Вивчення матеріальних потоків спрямоване на виявлення «вузьких місць» у виробництві, перехід продукції від конструкторів до споживачів і пропозиція заходів щодо їх усунення.

**Крок 5.** Створіть карту поточного стану вибраного потоку створення цінності. Переосмислене відображення процесів «як є» дозволяє візуалізувати потік матеріалів та інформації з виробництва. Перш ніж процес можна буде вдосконалити, його необхідно ретельно вивчити і перевірити. Така карта є практичним інструментом для виявлення тертя потоку, поводження з відходами та вдосконалення процесів.

Карта поточного стану потоку повинна бути точною, актуальною і дійсно відображати поточну ситуацію. Існує практика збору даних для створення карти цінності кінця потоку, тобто відділу продажів, який знає потреби і бажання споживачів цієї продукції. При складанні карти вони рухаються в напрямку, протилежному початковому процесу. При такому підході також можна отримати карту створення цінності з точки зору споживача. При створенні карти також враховуються дані оперативного і календарного планування виробництва продукції.

Якщо всі члени команди погоджуються, що карта точно відображає потік створення цінності та є точною, вони схвалюють її та діляться нею з командою.

**Крок 6.** Розрахунок показників (характеристик, метрик) поточного ВСМ.

Загальними показниками, що характеризують процеси в ланцюжку

створення вартості, є ті, які можуть бути використані в лакофарбовій промисловості.

**Крок 7.** Створіть карту майбутнього стану ланцюжка створення вартості, або, іншими словами, відобразіть процес «як треба». В цьому і полягає суть методу VSM. Це найскладніший і найважливіший етап, де розглядається процес значно вдосконалюється для виключення будь-якого виду втрат. Одні процеси можна видалити з процесу після виправлення попередніх, інші об'єднати і так далі. Обладнання та інструменти можна замінити, щоб скоротити час монтажу, усунувши причини поломок. Розташування обладнання в процесі змінюється таким чином, що всі необхідні для виробництва комплектуючі розташовуються поруч з робочим місцем.

**Крок 8.** Розрахунок планових показників (характеристик, метрик) майбутнього VSM.

**Крок 9.** Реалізація проекту. Привести фактичну організацію виробництва, організаційну структуру управління, організацію запасів до планового стану на карті майбутнього ланцюжка створення вартості компанії.

**Крок 10.** Запроваджено систему «Точно вчасно», яка була реалізована за допомогою системи «Канбан».Ця система полягає в замовленні готових деталей і напівфабрикатів, що поставляються з попередніх процесів, з використанням різних типів карт у міру необхідності. Між операціями існує строго обмежена кількість чистих аркушів, недоїмки напівфабрикатів і готової продукції, які заповнюються картками в міру необхідності. Картки розміщуються на спеціальних носіях, а інформація про кількість, коли і що виготовляти, доступна кожному художнику.

**Крок 11.** Розрахунок показників (характеристик, метрик) переглянутого ланцюжка створення вартості VSM ;

**Крок 12.** При необхідності проводяться коригувальні дії і подальше вдосконалення процесу, якщо ефективність внесених змін низька;

**Крок 13.** Створення планів безперервного вдосконалення (кайдзен). Ці плани можуть включати в себе створення загальної системи технічного обслуговування обладнання TPM, стандартизацію робіт в рамках операцій, раціоналізацію роботи

на всіх робочих місцях за системою «5S» і т.д.

**Крок 14.** Реалізація Кайдзен.

**Крок 15.** Досвід, отриманий під час пілотного проекту з ощадливого виробництва та впровадження «шести сигм», поступово буде поширюватися на інші процеси в компанії.

Тому система управління якістю лакофарбового підприємства відіграє важливу роль у підвищенні якості продукції, підвищенні ефективності виробництва, поліпшенні умов праці та забезпеченні високої конкурентоспроможності. Діяльність лакофарбової компанії базується на використанні процесного підходу, який передбачає виявлення та управління взаємозалежними та інтерактивними процесами. В рамках системи менеджменту якості представлено алгоритм впровадження процесного підходу на підприємствах, що виробляють лакофарбові матеріали. Щоб виграти конкуренцію, компанія повинна забезпечити безперервне вдосконалення процесів, застосовуючи дві основні стратегії: поступове вдосконалення (кайдзен) і радикальну трансформацію процесів (редизайн). Удосконалення процесу можливе завдяки використанню бенчмаркінгу.

Тому запропонована структурно-логічна модель системи менеджменту якості, заснованої на принципах сталого розвитку лакофарбового підприємства, забезпечує високу якість всіх бізнес-процесів, задіяних на лакофарбовому підприємстві, спрямованих на захист зацікавлених сторін (клієнтів, прозорість діяльності та всебічний захист життя і здоров'я працівників, а також охорону навколишнього середовища). Розроблено методичні підходи до створення системи управління якістю бізнес-процесів, яка базується на принципах сталого розвитку підприємств лакофарбової промисловості, що є реалізацією типового проекту.

### **Висновки до розділу 3**

Розроблено структурно-логічну модель системи управління якістю бізнес-процесів лакофарбових підприємств, яка полягає в інтеграції управління якістю та бережливого виробництва, а також шести сигм на принципах сталого розвитку.



FCS забезпечує високу якість робочих процесів компаній, що працюють у лакофарбовій промисловості та спрямований на задоволення потреб клієнтів, прозорість діяльності, комплексний захист життя і здоров'я працівників та навколишнього середовища.

Розробкою методичних підходів до створення системи управління якістю бізнес-процесів на основі принципів сталого розвитку займаються підприємства лакофарбової промисловості. Розробка і впровадження системи менеджменту якості бізнес-процесів на основі принципів сталого розвитку - це реалізація типового проекту, який включає в себе основні етапи розробки організаційної структури управління, визначення бізнес-процесів, розробку документації, створення плану програми усунення відхилень від міжнародного стандарту ISO 9001:2015, поточний стан компанії, внутрішній аудит, сертифікація ANSSR, після сертифікаційного аудиту. Впровадження системи бережливого виробництва плюс 6 сигма в лакофарбовій компанії включає в себе створення карт створення вартості, впровадження JIT, Kanban, проектування і впровадження кайдзен, 5S.

Рекомендується класифікувати бізнес-процеси компанії лакофарбової промисловості, а також підбирати фактори якості для бізнес-процесів лакофарбової компанії. Групи показників якості лакофарбових бізнес-процесів, такі як функціональні показники прийнятності, вартісні показники, показники часу, показники продуктивності та ефективності, показники впливу на навколишнє середовище. Основними бізнес-процесами в секторі лакофарбового виробництва є: маркетингова діяльність, процес закупівлі матеріалів, виробництво, реалізація готової продукції, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційний та цифровий менеджмент, екологічний менеджмент.

## ВИСНОВКИ

За допомогою контент-аналізу доведено, що «якість управління» визначається наступними складовими: якістю управління маркетинговою діяльністю, якістю управління виробничою діяльністю підприємства, якістю управління фінансовою діяльністю, якістю управління логістичною діяльністю, якістю управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, а також управлінням діяльністю персоналу підприємства. Ці складові повинні враховуватися при здійсненні всіх функцій управління, що забезпечує комплексність і збалансованість його діяльності в якісному процесі управління компанією.

Встановлено ієрархію цілей та індикаторів якості корпоративного управління. Визначено основну мету якості управління бізнесом – максимізацію інтегрального загального показника якості управління бізнесом через результат, відповідність, концентрацію, варіативність, нейтралізацію дисфункцій та операційну спроможність.

Лакофарбова промисловість в контексті хімічної промисловості України є дуже привабливою для розвитку і має перспективи для розгалуження майбутньої господарської діяльності. Світовий ринок фарб пропонує широкий асортимент хімічних речовин і визнаний у всіх країнах світу. Найуспішніші компанії випускають високоякісну продукцію і є надійними партнерами в системі зовнішньоекономічних зв'язків. Найбільша частина українського ринку фарб належить близько 15 виробникам.

У сучасних економічних умовах без розробки та реалізації стратегії економічного розвитку підприємство не зможе ефективно функціонувати. Він визначає напрямки діяльності організації, формулює місію і цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план включає в себе техніко-економічне обґрунтування і програму діяльності компанії, то стратегія розвитку є ефективним інструментом досягнення цілей, поставлених в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Діяльність ТОВ «Піпл Груп» була проаналізована за основними стратегічними моделями, що дало досить позитивні результати. Необхідно

розробляти основні види продукції, вкладати більше коштів в розробку емалей, лакофарбових матеріалів. Завдяки постійному вдосконаленню продукції, методів виробництва, техніки та удосконаленням, що проводяться у власній лабораторії, компанія має можливість зосередитися на завоюванні зарубіжних ринків. Найбільший конкурентний тиск на підприємство чинить держава, дії якої спрямовані не тільки на усунення дестабілізуючих факторів ринкової ситуації, а й на загрозу існуванню лакофарбової промисловості в Україні. Велику увагу слід приділити активізації діяльності існуючих конкурентів. Підвищена роль товарів-замінників сприяє певному загостренню ситуації. Постачальники сировини, з якими фірму пов'язують тривалі, взаємовигідні відносини, а також бар'єри входу, економічна криза і діяльність, спрямована на захист позицій діючих компаній, не становлять загрози для нових учасників ринку, унеможлиблюючи вихід на ринок і тримаючи зневагу на ринку.

Доведено, що можливість зовнішньої конкуренції - це рівень потужності ринкової ситуації, який впливає на зміни у внутрішньому конкурентному середовищі. Джерелами конкурентних переваг компанії є домінуючі компетенції, які служать рушійною силою для розвитку стратегічних напрямків навчання та максимізації прибутку. Основними з них є: корисність і повнота задоволення потреб клієнтів; розвивається рівень і динамічність асортименту; наскільки якість товару відповідає очікуванням споживачів; рівень сервісу, що визначає переваги споживачів; рівень цін; доступність програм лояльності для споживачів; наявність додаткових послуг.

У лакофарбовій промисловості розробляються, впроваджуються та сертифікуються системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Як показали дослідження, ефективність цих систем недостатньо важлива, є проблеми, які потрібно вирішувати. Найбільшою проблемою є формальний підхід до впровадження системи менеджменту якості. У деяких компаніях вона створюється для того, щоб отримати сертифікат СМЯ, система не інтегрована в загальну систему. в управлінні та процесі прийняття рішень.

Система менеджменту якості бізнес-процесу, побудована на принципах сталого розвитку, є інструментом, що забезпечує сталий розвиток компанії, реалізацію еколого-економічного підходу до управління якістю підприємства та екологізацію управління якістю. Рекомендується використовувати аналіз NAERP в умовах експлуатації, в якому виявлено ризики негативного впливу на навколишнє середовище діяльності підприємств лакофарбової промисловості та можуть бути розроблені заходи щодо їх зменшення та усунення.

З метою здійснення еколого-економічного управління якістю бізнес-процесів підприємства враховуються превентивні, інформаційно-аналітичні та ліквідаційно-відновлювальні аспекти екологізації виробництва компанії, що розглядається. Серед превентивних методів вибирають метод бережливого виробництва, спрямований на забезпечення якості бізнес-процесів шляхом поліпшення організації виробництва, бережливого використання і всіляких економічних ресурсів компанії, боротьби з відходами, захисту навколишнього середовища. Ми рекомендуємо поєднувати метод бережливого виробництва з системою 6 сигм, що зменшує різноманітність бізнес-процесів, дозволяє уникнути помилок у процесах створення цінності та покращує якість продукції.

Розроблено структурно-логічну модель системи менеджменту якості для бізнес-процесів, які базуються на принципах сталого розвитку лакофарбових компаній, якими є управління якістю та бережливе виробництво, а також інтеграція системи «шість сигм».

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, основним завданням системи менеджменту якості компанії є максимальне задоволення потреб клієнтів та дотримання чинних законодавчих та нормативних вимог. Ефективне функціонування системи управління якістю бізнес-процесів, заснованої на принципах сталого розвитку, визначається задоволенням потреб споживачів. Управління бізнесом завжди має бути спрямоване на підвищення задоволеності клієнтів.

Рекомендовано скласти авторську класифікацію бізнес-процесів у

лакофарбовій промисловості та виділити якісні фактори для бізнес-процесів підприємства лакофарбового виробництва. Групи показників якості бізнес-процесів лакофарбового підприємства визначаються як показники функціональної придатності, вартісні показники, показники часу, показники продуктивності та ефективності, показники впливу на навколишнє середовище. Показники стійкості. Основними бізнес-процесами лакофарбової компанії є: маркетингова діяльність, процес закупівлі матеріалів, виробництво, реалізація готової продукції, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційний та цифровий менеджмент, екологічний менеджмент. Запропоновано методику оцінки якості робочих процесів лакофарбових підприємств, яка ґрунтується на створенні інтегрального показника з використанням функції бажаності Харінгтона.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 2, С. 28–33.
2. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
3. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»* : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С.36-45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.*
6. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”*, № 3 (2022), с. 121-126.
7. Башлай С.В., Нагорний В.В., Концепція сталого розвитку економіки України в умовах євроінтеграції. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 23-36.
8. Бондаренко С.М. Застосування процесного підходу в системах управління

- якістю на підприємствах лакофарбового виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 60-1. С. 59-63.
9. Вакуленко А.В., Гарафонова О.І., Гарбуз Н.А. *Управління якістю*. Київ: КНЕУ.2010. 551 с.
  10. Валага Л.Ю., Бондаренко С.М. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності стандартизації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9 (148). С. 34-41.
  11. Гончаров Ю.В., Бондаренко С.М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2010. № 3. С. 26-30.
  12. Грудцина Ю.В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2588>
  13. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
  14. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
  15. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф.*. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.
  16. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. *Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту*. Тернопіль : Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.
  17. ДСТУ 1.1: 2015 (ISO/IEC Guide 2:2004, MOD) Національна стандартизація. Стандартизація та суміжні види діяльності. Словник термінів. Київ : ДП

- «УкрНДНЦ, 2015. 54 с.
18. ДСТУ 2925-94 Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. Київ : ДП «УкрНДНЦ, 1994. 34 с.
  19. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2005 IDT). Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 35 с.
  20. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
  21. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.
  22. Захожай В.Б., Салухіна Н.Г., Язвінська О.М., Чорний А.Ю. Управління якістю. Київ: Видавничий дім «Персонал». 2011. 936 с.
  23. Капінос Г.І., Грабовська І.В. Управління якістю. Київ: Кондор, 2016. 278 с.
  24. Кравецький А.В. Бабчинська О.І. Менеджмент якості: проблеми та перспективи запровадження на вітчизняних підприємствах. URL : [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/67675.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67675.doc.htm)
  25. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алєєксеєнко І.А. Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 373-378.
  26. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю. Львів: «Магнолія 2006». 2010. 336 с.
  27. Маркіна І.А., Рибалко-Рак Л.А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій і підприємств споживчої кооперації. Полтава : РВВ НУКСУ 2008. 163 с.
  28. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
  29. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Випуск 6 (76). С. 53-55.
  30. Офіційний сайт Державного підприємства «Науково-дослідний інститут



- метрології вимірювальних і управляючих систем» URL: <https://www.dndi-systema.lviv.ua/> (дата звернення 11.02.2022).
31. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації ISO URL: <https://www.iso.org>
  32. Офіційний сайт Національного агентства акредитації України. URL : <https://naau.org.ua/>
  33. Офіційний сайт Національного наукового центру «Інститут метрології» URL: <http://www.metrology.kharkov.ua/> (дата звернення 11.02.2022).
  34. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
  35. Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції. Закон України від 2 грудня 2010 року № 2735-VI.
  36. Про загальну безпечність нехарчової продукції. Закон України від 2 грудня 2010 року № 2736-VI.
  37. Про затвердження модулів оцінки відповідності, які використовуються для розроблення процедур оцінки відповідності, та правил використання модулів оцінки відповідності. Постанова Кабінету Міністрів № 95 від 13 січня 2016 року
  38. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 року № 1315-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
  39. Салухіна Н.Г., Язвінська О.М. Стандартизація та сертифікація товарів та послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
  40. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 672 с.
  41. Сімченко Н. О., Мохонько Г.А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* 2012. № 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_55)
  42. Стандартизація і сертифікація продукції лакофарбової промисловості / за заг. ред. Чурсіної Л.А. та ін. Київ : Кондор, 2007. 480 с.

43. Статистичний щорічник України 2021. / за ред. Вернера І. Є. Київ, 447 с
44. Тарасенко І.О. Сталий розвиток підприємств лакофарбової промисловості: теорія, методологія, практика. Київ : КНУТД, 2010. 390 с.
45. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
46. Топольник В.Г., Котляр М.А. Метрологія, стандартизація, сертифікація і управління якістю. Львів : «Магнолія 2006», 2009. 212 с.
47. Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
48. Улішак В.
49. Улішак В.
50. Хаустова В. Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35) С.265-273.
51. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2009. 240 с.
52. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.
53. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник ТНЕУ*. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20. URL: <https://bit.ly/3bYEzuf>
54. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2022. 258с.
55. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
56. Gunter B. and Furnham A. (2001) Consumer Profiles: An Introduction to Psychographics (Consumer Research and Policy). Routledge 202 p.
57. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the

- Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
58. Lami, B.; Tarasenko, I.; Shyshova, O.; Voropayeva, T.; Verhun, A. (2022) International Migration of Human Resources in the Conditions of Social Transformations. *Economies* 10. 216. <https://doi.org/10.3390/economies10090216>
  59. Riepina I., Yakusheva N. (2022) The development of an innovation entrepreneurship ecosystem in the era of Industry 4.0 *Edukacja Ekonomistow i Menedzerow*. Tom. 65. № 3. P. 73-91.
  60. Roberta S. Russell, W. Taylor Bernard (2011) Operation management. John Wiley and Sons, Inc. 810 p.
  61. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
  62. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1. Pp. 95–117.