

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту та публічного управління

АНОШИН Олег Станіславович

**Побудова системи управління якістю в  
організації та забезпечення її ефективного  
функціонування / Creating a quality management  
system in the organization and ensuring its effective  
functioning**

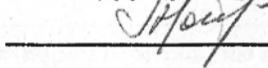
спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент  
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконав студент групи АДМм-21  
О. С. Аношин



Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Попович Т.М.



Магістерську дипломну роботу  
допущено до захисту:

"07 жовтня 2017 р.

Завідувач кафедри

 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

**Тернопільський національний економічний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту та публічного управління

Освітній ступінь "магістр"

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент

магістерська програма - Адміністративний менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

*[Signature]* М. М. Шкільняк

" 20 " 11 / 20 15 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**АНОШИН Олег Станіславович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи**

**Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування / Creating a quality management system in the organization and ensuring its effective functioning**

керівник роботи к.е.н., доцент Попович Т.М.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

**2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.**

**3. Вихідні дані до роботи** *законодавча нормативно-методологічна база, державні підприємства підприємства, національно-економічна діяльність підприємств, практичний досвід діяльності підприємств "Торговельно-сервісний центр"*

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

*теоретичні та існуючі форми організації побудови системи управління якістю в організації; аналіз діючої системи управління якістю в організації та її розробки; узагальнення методів побудови системи управління якістю в організації*

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

*таблиці, схеми, графіки, діаграми*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 7 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми дипломної роботи, оформлення звітної документації та проведення літературного дослідження на основі даного плану магистерської роботи.	до 25.10.2015р.	
2.	Написання аналітичної розрахункової частини магистерської роботи (3 розд).	до 20.05.2016р.	
3.	Написання методичної частини магистерської роботи (4 розд).	до 15.05.2016р.	
4.	Написання проекційної (експериментальної) частини дипломної роботи (3 розд).	до 10.05.2016р.	
5.	Представлення зорєнтованого варіанту дипломної роботи на перевірку на відповідність до всіх критеріїв.	до 15.11.2015р.	
6.	Формування звітної документації на кредитування згідно з варіантом дипломної роботи (протокол, описовий розрахунок).	до 20.12.2015р.	
7.	Перевірка дипломної роботи на предмет відповідності вимогам "Висхідної" системи.	до 04.02.2016р.	
8.	Оформлення методичної частини роботи на основі даного плану до закінчення.	до 10.02.2016р.	
9.	Надання дипломної роботи на захист в державному експертно-рецензентському комітеті.		

Студент Аношин О.С. підпис Аношин О. С.

Керівник роботи Попович Т.М. підпис к.е.н., доцент Попович Т.М.

ТзОВ

“КОНТІ ПЛЮС”

46001 М. Тернопіль в. Замкова, 1

Тел. (0352) 52-76-89, 430969

р/р 26008213217 в АТ „РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ” у Києві МФО 380805 КОД 31010747

*№ 712/02  
16. 12. 2015р.*

Зав. кафедри менеджменту та  
публічного управління  
д.е.н., професору Шкільняку М.М.

Лист-замовлення

ТзОВ "КОНТІ Плюс" зацікавлене у виконанні дипломної роботи на тему: "Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування" та просить доручити її виконання слухачу магистратури Тернопільського національного економічного університету спеціальності "Адміністративний менеджмент" Аношину Олегу Станіславовичу.

Директор ТзОВ "КОНТІ Плюс "



А. Корицька

## РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу студента групи АДМм-21

АНОШИНА Олега Станіславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування!

Creating a quality management system in the organization and ensuring effective functioning

виконану на матеріалах ТзОВ "КОНТИ Плюс"

Актуальність теми: Актуальність теми обумовлена тим, що для підвищення конкурентних позицій на ринку, підприємство має забезпечити високий рівень якості продукції, яка виробляється. В цьому контексті має бути створена ефективна система управління якістю, яка б відповідала вимогам міжнародних стандартів якості та була гарантом виробництва безпечної продукції.

Самостійні розробки і пропозиції автора: Автором проведені теоретичні дослідження об'єктивної необхідності та завдань управління якістю, його принципів, функцій та методів управління; проаналізована діюча практика управління якістю на ТзОВ «КОНТИ Плюс», оцінена його результативність та процедури управління; запропоновані напрями удосконалення системи управління якістю шляхом запровадження методик її оцінки та проведення аудитів якості.

Практичне значення магістерської дипломної роботи: Практичну цінність мають рекомендації щодо застосування інноваційних методик управління якістю та проведення аудиту якості, а також удосконалення системи мотивації працівників в рамках стимулювання якісної роботи.

Недоліки: суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст дипломної роботи, не виявлено.

Загальний висновок: Дипломна робота виконана на належному науковому та методичному рівнях, містить конкретні пропозиції та рекомендації за темою дослідження, відповідає вимогам вищої школи і заслуговує високої оцінки, а її автор, Аношин О.С. – присвоєння кваліфікації магістра з адміністративного менеджменту

Рецензент: Директор ТзОВ «КОНТИ Плюс»

(посада, місце роботи, вчене звання, наукова ступінь)

Корицька Наталя Антонівна

(прізвище, ім'я, по батькові)



«30» січня 2017р.





ТзОВ

“КОНТИ ПЛЮС”

46001 М.Тернопіль в.Замкова,1

Тел. (0352) 52-76-89, 430969

р/р26008213217 в АТ „РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ” у Києві МФО 380805 КОД 31010747

№ 12/02  
30.01.2017р.

Зав. кафедри менеджменту та  
публічного управління  
д.е.н., професору Шкільняку М.М.

#### Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Аношина Олега Станіславовича, слухача магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент», отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування», виконаної на наше замовлення, зокрема, пропозиції щодо побудови моделі системи управління якістю та організаційного забезпечення її впровадження, мають практичну значимість та будуть використані в управлінській діяльності ТзОВ "КОНТИ Плюс".

Директор ТзОВ "КОНТИ Плюс "



Н.А. Корицька

Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника к.е.н., доцент Попович Т.М.  
на магістерську роботу студента групи АДМм-21

**АНОШИН Олег Станіславович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування / Creating a quality management system in the organization and ensuring its effective functioning**

Актуальність теми: *вбудовування необхідності у запропонованих діючих процедурах та методів управління якістю та перевірення її функціонування у відношенні до вищої міжнародної стандартизації якості, особливо актуальності, це питання надбуває в умовах євроінтеграційних процесів України.*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *Детальна робота є самостійним дослідженням, в якому в достатній мірі 1) перевірені теоретичні обґрунтування проблеми системи якості та її управління; 2) проаналізовано та зроблено економічне оцінювання діючої системи управління якістю на ТОВ "КелтіПлекс"; 3) наведено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності.*

Практичне значення магістерської роботи: *система якості.*

*Гарантиєю збереження шляху авторські пропозиції щодо розроблення системи заходів із виробничими сферами та задержанні її ефективного функціонування відповідно до міжнародних стандартів в досліджуваному підприємстві.*

Недоліки: *Збільшити проробленості величезної питань у розробленні мотивації персоналу ТОВ "КелтіПлекс" в питанні забезпечення якості продукції.*

Загальний висновок: *В цілому дана робота виконана на належному теоретичному та прикладному рівнях, єдиною низкою практичних рекомендацій, відповідно встановленим вимогам і досліджень: актуальності, відповідності, а її автор - Аношин О.С. - присвоєння кваліфікації "магістр з адміністративного менеджменту".*

Науковий керівник

к.е.н., доцент Попович Т.М.  
(прізвище, ініціали)

*Т.М.*  
(підпис)

"31" січня 2017 р.



Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту та публічного управління

ТЗОВ

“КОНТІ ПЛЮС”

46001 М.Тернопіль в.Замкова,1

Тел. (0352) 52-76-89, 430969

р/р26008213217 в АТ „РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ” у Києві МФО 380805 КОД 31010747

№ 12/02  
30.01.2017р.

Зав. кафедри менеджменту та  
публічного управління  
д.е.н., професору Шкільняку М.М.

#### Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Аношина Олега Станіславовича, слухача магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент», отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування», виконаної на наше замовлення, зокрема, пропозиції щодо побудови моделі системи управління якістю та організаційного забезпечення її впровадження, мають практичну значимість та будуть використані в управлінській діяльності ТЗОВ "КОНТІ Плюс".

Директор ТЗОВ "КОНТІ Плюс "



Н.А. Корицька



## ЗМІСТ

ВСТУП.	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність системи управління якістю, необхідність її побудови в організації та завдання забезпечення її ефективного функціонування.	6
1.2. Вимоги до побудови систем управління якістю в організації та критерії результативності її функціонування.	18
1.3. Інституційні засади побудови, впровадження та підвищення ефективності функціонування систем управління якістю в організації	33
Висновки до розділу 1.	46
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ.</b>	<b>48</b>
2.1. Діагностика системи якості в організації та її оцінка на предмет відповідності міжнародним стандартам	48
2.2. Аналіз організаційного забезпечення функціонування системи якості в організації.	59
2.3. Оцінка діючих процедур управління якістю в досліджуваній організації та їх результативності.	73
Висновки до розділу 2.	79
<b>РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОБУДОВИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>81</b>
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення розроблення та впровадження системи управління якістю в організації.	81
3.2. Підвищення відповідальності керівництва та мотивації персоналу в питаннях забезпечення якості	91
3.3. Впровадження елементів внутрішнього аудиту якості в організації.	99
Висновки до розділу 3.	109
ВИСНОВКИ.	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	117

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах здійснення економічної діяльності якість стала інтегруючим поняттям, що зачіпає інтереси всіх учасників національного господарювання. Для виробників продукції якість є гарантією та вирішальним фактором забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості, авторитету та успішності функціонування; для споживачів підвищення якості є умовою задоволення їх потреб і захисту прав; для органів влади забезпечення якості життя громадян є одним із пріоритетних державних завдань.

Вирішення основних проблем підвищення якості можливе за умови впровадження дієвої системи управління якістю. Відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 система управління якістю є загально визнаним у світі запобіжним механізмом, який забезпечує високу якість процесів, робіт, послуг.

Запровадження таких систем має бути стратегічним рішенням організації. Виходячи з цього, дослідження проблеми створення та запровадження систем управління якістю, які є домінуючим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, є актуальним і своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Актуальні проблеми управління якістю, формування та впровадження систем якості в організаціях розглядалися в працях як вітчизняних вчених, так і зарубіжних фахівців. Зокрема, серед них можна виокремити таких: К. Ісікаву, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Й. Кондо, Я. Мондена, Дж. Харрінгтона, Е. Крайєра, А. Табора, Х. Бреде, В. Вахрушева, І. Ісаєва, В. Литвиненка, Б. Робертсона, К. Рахліна, А. Фейгенбаума, В. Шугарта, М. Шаповала, В. Швеця, О. Момота, Е. Куценка, М. Свиткина, І. Фанталова, Р. Фатхутдинова, С. Фомічов та ін. Водночас, у вітчизняних наукових джерелах малодосліджуваними залишаються питання побудови систем управління якістю в організації відповідно до вимог та критеріїв міжнародних стандартів ISO 9000 та забезпечення їх ефективного функціонування.

**Метою дипломної роботи** є дослідження теоретичних і практичних аспектів побудови системи управління якістю та вироблення практичних рекомендацій щодо забезпечення її ефективного функціонування в організації.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- вивчити сутність системи управління якістю, дослідити необхідність її побудови в організації та визначити основні завдання забезпечення її ефективного функціонування;
- дослідити базові вимоги до побудови систем управління якістю в організації та узагальнити критерії результативності її функціонування;
- охарактеризувати інституційне забезпечення створення та впровадження систем управління якістю в організації;
- діагностувати проблеми функціонування діючої системи якості в організації та оцінити її на предмет відповідності міжнародним стандартам;
- проаналізувати організаційне забезпечення функціонування системи якості в організації;
- дати оцінку діючим процедурам управління якістю в досліджуваній організації та їх результативності;
- запропонувати заходи з удосконалення організаційного забезпечення розроблення та впровадження системи управління якістю в організації;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи документування процесів управління якістю в організації;
- надати рекомендації з впровадження елементів внутрішнього аудиту якості в організації.

**Об'єктом дипломної роботи** є система управління якістю, процедура її побудови та критерії функціонування в організації.

**Предметом дослідження** є процес побудови та імплементації системи управління якістю в організації.

**Методи дослідження.** Розв'язання поставлених завдань в роботі буде забезпечуватися використанням загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема: методів системного аналізу (для розгляду

проблеми використання систем управління якістю як елементу системи управління організацією); факторного аналізу (для виявлення чинників, які впливають на процес впровадження системи якості на підприємстві та управління); логічного узагальнення (для визначення сутності, критеріїв, принципів управління якістю); статистичних методів аналізу якості (для виявлення причин виникнення проблем в управлінні якістю, їх систематизації та узагальнення); експертних оцінок (для узагальнення результатів експертного опитування і визначення мотивації впровадження систем управління якістю, підвищення результативності роботи); техніко-економічних розрахунків (для визначення ефективності функціонування систем управління якістю).

Теоретичну та інформаційну основу досліджень становили законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та міжнародні стандарти якості ISO 9000:2015, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління якістю, практичні матеріали досліджуваної організації.

**Практична значущість результатів** дослідження полягатиме у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення процедур побудови систем управління якістю в ТОВ "Конті Плюс", її організаційного забезпечення та підвищення результативності функціонування.

**Апробація.** За результатами досліджень опубліковано тези на тему «Побудова системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування» у збірнику тез доповідей загально університетської наукової конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016).

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1. Сутність системи управління якістю, необхідність її побудови в організації та завдання забезпечення її ефективного функціонування**

Ефективне функціонування підприємства цілком залежить від конкурентоспроможності, визначальним фактором якої є якість продукції. Аналіз роботи японських підприємств показує, що випуск високоякісної продукції дозволяє отримати потрійну вигоду у вигляді більш низьких виробничих витрат, більш високих чистих доходів від реалізації продукції, більшої частки ринку. Високоякісна продукція приносить приблизно на 40 % більше прибутку на інвестований капітал, ніж продукція низької якості [22,с.76]. В сучасних умовах підприємство може забезпечити свою конкурентоспроможність, якщо якість його продукції співпадає з очікуваннями споживачів, або перевищує їх. Кожний виріб або послуга є носієм різних властивостей, відображають його корисність і відповідають певним потребам споживача. Власне, заради цього продукція і виробляється, а її головною характеристикою є рівень якості, який зумовлює міру придатності цієї продукції задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.

Проблема забезпечення якості була актуальною для людства у будь-які періоди розвитку, але особливої актуальності вона набуває на сучасному етапі у світлі фінансової та економічної кризи. Забезпечення належного рівня якості продукції сприяє конкурентоздатності вітчизняних підприємств і є головною умовою їх виживання на внутрішньому і зовнішньому ринках. Вирішення проблеми підвищення рівня якості і конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств має велике соціально-економічне значення, яке виявляється в наступному [83]:

– високоякісна і конкурентоздатна продукція завжди повніше і краще задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній, ніж та ж або навіть більша



кількість нижчого гатунку. Це означає, що підвищення якості продукції у кінцевому підсумку еквівалентне збільшенню її виробництва з меншими загальними витратами суспільної праці, що підвищує рівень дохідності підприємства від реалізації продукції. А це, в свою чергу, веде до покращення фінансового стану, стимулювання розвитку, на основі чого і забезпечується належний рівень конкурентоспроможності підприємства, що є вагомим чинником розвитку на кожному етапі функціонування економіки, не кажучи вже про кризові явища;

– підвищення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу. Загальна сума витрат суспільної праці на виготовлення і використання продукції вищої якості, навіть якщо її виготовлення і пов'язано з додатковими витратами, істотно зменшується. Будь-яке зменшення витрат праці означає зростання її продуктивності, що в умовах кризи є життєвою необхідністю.

– високоякісна і конкурентоздатна продукція забезпечує постійну фінансову стабільність підприємства, і можливість отримання максимального прибутку;

– підвищення якості і конкурентоспроможності продукції впливає не тільки на результативність господарювання, але і на формування позитивного іміджу підприємства. Важливість цього фактору важко переоцінити, адже в нестабільних умовах виживають лише найсильніші суб'єкти ринку з ефективним механізмом господарювання, позитивним іміджем і високим рівнем прихильності споживачів до продукції підприємства;

– якість продукції формується під вагомим впливом сучасних досягнень розвитку НТП. Підвищення якості засобів і предметів праці створює сприятливі умови для підвищення якості готової продукції. Тобто, саме інноваційна політика і впровадження науково-технічних розробок стають одним з шляхів виходу підприємства з кризи.

Підвищення якості продукції — один із визначальних чинників інтенсифікації розвитку економіки. Поліпшення якості сировини, матеріалів,

обладнання сприяє ефективнішому забезпеченню потреб за рахунок економії ресурсів. Нині якість товарів має вирішальне значення для забезпечення їх конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Якість продукції служить найточнішим індикатором рівня застосування досягнень науково-технічного прогресу в економіці, ефективності функціонування всіх її складових.

Дослідження проблем організаційного забезпечення управління якістю неможливе без визначення поняття “якість продукції” та “система управління якістю”.

Наукове обґрунтування і чітке розуміння поняття “якість продукції” має важливе значення для стандартизації, сертифікації, захисту прав споживачів, практики укладання угод купівлі-продажу, оскільки дозволяє виявити необхідний мінімум критеріїв, яким повинна відповідати якісна продукція. З огляду на це, слід розглянути різні тлумачення цього поняття. Серед американських фахівців існує точка зору про те, що якість це така категорія, яка не підлягає об’єктивному вираженню і кожний визначає її на власний розсуд. Наприклад, Ф. Кросбі визначає її як “відповідність вимогам”, Е. Демінг вважає, що “досконалість означає отримання такого рівня якості, на який розраховує ринок”, А. Фейгенбаум називає якість “сукупністю ринкових, технічних, виробничих і експлуатаційних характеристик виробу (або послуги), завдяки яким виріб, що використовується (або послуга) відповідає очікуванням споживача”. Американське товариство з контролю якості і Американський інститут стандартів визначають якість як “сукупність властивостей і характеристик виробу (або послуги), які визначають його спроможність задовольняти певні потреби” [23,25,97,117,118.].

Українські фахівці в галузі менеджменту якості визначають якість продукції як ступінь вартості, цінності, придатності чого-небудь для використання за призначенням або як сукупність характеристик продукції чи послуг щодо їх здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів.

Останнім часом в літературі звертається увага на необхідність розуміння різного змісту і техніко-економічного поняття “якість”. Найчастіше, При трактуванні поняття "якість" слід виходити з різних аспектів його розуміння, а саме: філософського, соціального, технічного, економічного і правового [74,с. 84-85;78;6]. З філософської точки зору, якість визначається властивостями об'єкту, які характеризують його відносну стійкість та формують внутрішній зміст. Соціальний аспект якості розглядається у більш ширшому сенсі, а саме як якість життя та життєдіяльності. Під ним розуміється сукупність об'єктів якості: навколишнє середовище, охорона здоров'я, освіта, розвиток особистості, товари і послуги тощо. Як технічне поняття, якість характеризується сукупністю характеристик, їх кількісними параметрами, які закладаються при проектуванні та визначається шляхом порівняння продукту з аналогом, еталоном або ж встановленими стандартами. З економічної позиції якість розглядається як уречевлений результат виробничої діяльності, який супроводжується відповідними витратами та оцінюється ступенем відповідності продукту вимогам споживачів. З правової точки зору, якість є сукупністю властивостей, які відповідають вимогам, встановленими у технічній документації.

Доцільним є виділення ще одного аспекту якості, а саме, відповідності обов'язковим вимогам, які встановлює суспільство. Ними сьогодні є: унеможливлення надходження на внутрішній ринок небезпечної, фальсифікованої та контрафактної продукції; захист прав та інтересів споживачів; вимоги обов'язкового маркування товару з метою його ідентифікації тощо. Дотримання таких вимог здійснюється через механізми обов'язкової сертифікації продукції, державного нагляду та громадського контролю.

Динамічність поняття "якість" проявляється у постійній зміні вимог та уподобань споживачів щодо якості та рівня задоволення їхніх потреб. Якість, яка задовольняла споживача ще рік тому, сьогодні може не відповідати основним вимогам. Зазначене обумовлено тим, що на різних етапах розвитку

суспільства вимоги до якості формувалися під впливом суб'єктивних і об'єктивних чинників. Перші проявлялися в рівнях розвитку науки, техніки, знань, які втілюються в продукції, інші – в силі і характері впливу споживачів на виробників товарів і послуг, їх платоспроможності. Отже, якість як динамічна характеристика, відображає ступінь задоволення вимог конкретного споживача в умовах конкретної ситуації на цільовому ринку.

В історичному розвитку, поняття якості трансформувалося залежно від того, як розвивалися, урізноманітнювалися та зростали суспільні потреби, а також нарощувалися можливості виробництва для їхнього задоволення. За дослідженнями вчених [51,с.139-140; 36], динамічний процес розвитку і зміни сутності якості можна описати за допомогою чотирьох рівнів відповідності вимогам, які характеризують різні етапи еволюції якості. Такими рівнями визначено: відповідність стандарту; відповідність використанню; відповідність вартості; відповідність латентним (прихованим, неочевидним) потребам.

У зв'язку з цим слід розглянути як визначає поняття “якість продукції” сучасне українське законодавство. Так, у Господарському кодексі України ст. 268 [20] зазначається, що якість товарів, які постачаються, повинна відповідати стандартам, технічним умовам, іншим технічним документам, що встановлюють вимоги до якості, або зразкам (еталонам), якщо сторони не визначають більш високі вимоги до якості продукції в угоді купівлі-продажу. Цивільний кодекс України у ст. 673 вказує на те, що за угодою купівлі-продажу продавець повинен передати покупцю товар, якість якого відповідає умовам угоди чи вимогам закону та придатний для мети, з якою такого роду товар звичайно використовується. У Законі України “Про захист прав споживачів” визначається, що якість – це властивість продукції, яка відповідає вимогам, встановленим для цієї категорії продукції у нормативно-правових актах і нормативних документах, та умовах угоди із споживачем [76]. Закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” визначає якість харчового продукту як ступінь досконалості властивостей і характерних ознак харчового продукту, які здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто

споживає або використовує цей харчовий продукт [75]. Міжнародна організація стандартизації у стандарті ISO 9000:2015 визначає якість як “ сукупність властивих характеристик, які виконують вимоги споживачі”. Отже, “якість” – це багатобічне поняття, яке охоплює технічні, економічні і правові відносини. Отже, під якістю ми будемо розуміти – сукупність властивостей продукції, юридично закріплених у національній і міжнародній нормативно-технічній документації або передбачених умовами угоди купівлі-продажу і, що належать до її здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів[108].

Поняття якості продукту з позицій його відповідності вимогам споживача склалося саме в умовах ринкової економіки. Ідея такого підходу до визначення якості продукції належить голландському вченому Дж. Ван Етінгер [113]. У сучасній теорії можна виділити три рівня якості на підприємстві:

1) організаційний рівень, на якому якість пов’язана із ступенем задоволення зовнішніх потреб споживачів продукції;

2) процесний рівень, тобто рівень функціональних підрозділів підприємства, на якому якість визначається технологіями, сировиною, кваліфікацією працівників та рівнем виконання основних процесів та функцій;

3) рівень виконавця, на якому якість визначається точністю, завершеністю, своєчасністю, новизною та вартістю продукції .

Один з визнаних фахівців з проблем якості А. Фейгенбаум (США) підкреслює, що для забезпечення якості продукції підприємства повинні розвиватися на засадах таких основних принципів [97]:

– якість є не одним з напрямів діяльності підприємства, а безперервним процесом, який стосується всіх функцій апарату управління. При цьому слід розуміти, що якість продукції забезпечується не лише у виробничому циклі, а й у процесі підготовки виробництва, маркетингу, сервісному обслуговуванні. Тобто забезпечення якості продукції – це не лише технічна функція, яка контролюється відділом технічного контролю або будь-яким іншим



структурним підрозділом, а систематичний процес, притаманний кожній службі апарату управління підприємства;

– якість залежить від ступеня участі в її формуванні кожного працівника підприємства. Тобто для підвищення рівня якості продукції на підприємстві важливим є процес постійного навчання персоналу і підвищення мотивації його праці;

– якість не перешкоджає, а сприяє зниженню собівартості продукції (знижується частка бракованої продукції – знижуються непродуктивні витрати виробництва);

– якість вимагає використання нової техніки і технологій. При цьому застосування нових технологій виробництва починається від автоматизації процесу проектування і закінчується автоматизацією контролю якості продукції;

– якістю продукції необхідно управляти так само безпосередньо і ефективно, як управляють виробництвом, фінансами, науково-технічними розробками тощо.

Отже, виходячи з розглянутих принципів, можна виділити тріаду головних чинників забезпечення якості продукції на вітчизняних підприємствах – це “персонал – техніка і технологія – управління”. Визначальна роль відводиться персоналу та його здатності забезпечувати якість продукції. По суті проблема якості продукції вирішується саме через мотивацію персоналу на якісну роботу.

Іншим чинником забезпечення якості продукції на вітчизняних підприємствах є техніка і технологія, точніше їх спроможність забезпечувати високу якість готової продукції. Мова йде про розробки наших науковців щодо удосконалення існуючих технологій з гарантією більш високої якості виконання окремих операцій і виготовлення виробів в цілому [5;7;9;98]. Крім того нові технології можуть гарантувати скорочення витрат на забезпечення відповідної якості, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність продукції та ефективність роботи підприємств.

Можливість товару задовольняти обумовлені або передбачувані потреби покупця визначається за допомогою спеціальних показників якості. Показник якості — це кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції за певних умов її створення, експлуатації або споживання. Характеристикою вважається будь-яка відмітна властивість. Вона може бути власною чи заданою, якісною чи кількісною і належати до різних класів. Існують такі класи характеристик: фізичні — механічні, електричні, хімічні, біологічні; органолептичні — пов'язані з нюхом, дотиком, смаком, зором, слухом; поведінкові — увічливість, чесність, правдивість; часові — пунктуальність, безвідмовність, готовність; ергономічні та функціональні — пристосованість до фізіологічних особливостей людини, швидкість, ємність, вантажомісткість тощо [25;70;78].

Відповідно до визначення поняття «якість продукції», продукція вважається хорошої якості, якщо при мінімальних витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю та задоволенню потреб людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій, прийнятній дії на навколишнє середовище і суспільство. Тому, для представлення споживачеві якісної та конкурентоспроможної продукції виробнику необхідно забезпечити якість на всіх стадіях її «життєвого циклу». У відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9000 «життєвий цикл» продукції складається з 11 етапів: маркетинг; проектування та розробка технічних вимог, розробка продукції; матеріально-технічне забезпечення; підготовка та розробка технічних процесів; виробництво; контроль, проведення випробувань та досліджень; упаковка та зберігання; реалізація та розподіл продукції; монтаж та експлуатація; технічна допомога в обслуговуванні; утилізація після використання.

Якість продукції характеризується відповідними характеристиками, які складають її цінність і які задовольняють наявні і очікувані потреби споживачів. Показниками якості є кількісні характеристикою властивостей

продукції, що характеризують її властивості за певних умов виробництва та експлуатації (споживання). Показники якості класифікуються за різними ознаками [17;70;74;101], а саме: сукупністю властивостей; кількістю характеристик (одиночні, комплексні, групові, інтегральні); об'єктом оцінювання якості (базові; відносні); способом визнання (показники, які вимагає споживач; показники, які залежать від виробника); способом визначення (прогнозні; проектні; виробничі; експлуатаційні); методом розрахунку (розрахункові, статистичні, експериментальні, експертні). Так, до показників, класифікованих за сукупністю властивостей, які притаманні тому чи іншому виду продукції, відносяться: фізичні, органолептичні, естетичні, функціональні, ергономічні, довговічності, економічності, екологічні, безпеки, транспортабельності. В свою чергу, фізичні властивості об'єднують такі групи показників як: призначення, технологічності, надійності, функціональної точності, довговічності. Показники призначення характеризують ефект від використання продукції за призначенням, а також сферу її застосування; показники надійності включають такі поняття, як безвідмовність, термін збереження, ремонтпридатність, довговічність виробу; показники технологічності характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності продукції; функціональна точність проявляється у таких параметрах виробу, як безперебійність роботи та точність виконання операцій, відповідність технічній документації.

Ергономічні показники відображають взаємодію людини з виробом, комплекс її гігієнічних, антропометричних, фізіологічних та психологічних властивостей, що проявляються при користуванні виробом. Ними є: освітлення, температура, вологість, запиленість, вібрація, випромінювання, концентрація водяної пари. Естетичні показники характеризують інформаційну виразність продукту, його цілісність і досконалість. Естетичні показники характеризують інформаційно-художню виразність виробу (оригінальність, стиль, відповідність моді), раціональність форми (відповідність формі призначення, конструкторському дизайну, особливостям технологій виготовлення та унікальності використовуваним матеріалам), цілісність композиції

(пластичність, впорядкованість), досконалість виконання і стабільність товарного виду. Показники економічності визначають відповідність виробу за рівнем витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів на їх виробництво і експлуатацію (споживання). До них відносять, передусім, собівартість виготовлення, ціну реалізації (продажу), прибуток, рентабельність. Показники транспортабельності виражають пристосованість продукції для транспортування. Екологічні показники характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції, наприклад, вірогідність викидів шкідливих речовин, випромінювання при зберіганні, транспортуванні та експлуатації продукції. Показники безпеки характеризують продукцію з точки зору її безпеки при споживанні (передусім, продовольчих товарів), використанні, монтажі, обслуговуванні, ремонті, зберіганні та транспортуванні [67;70;74].

В сучасних умовах на підприємствах, що працюють на світовому ринку, все частіше впроваджується система “тотального управління якістю” (Total Quality Management – TQM), яка є результатом симбіозу західної і східної концепцій управління якістю продукції. Ця система тотального (загального) управління, при якій політика якості продукції, управління якістю, підвищення якості та її забезпечення відіграють велике значення в системі управління підприємством, пронизує всі управлінські структури при виконанні керівництвом підприємства провідної ролі в її забезпеченні. Складовими елементами системи TQM є: планування, аналіз, оцінювання і контроль якості продукції. Схематичне відображення системи TQM наводиться на рис. 1.1.

Згідно з філософією TQM ефективність управління якістю залежить від трьох головних умов [18;27;93]:

- глибокого розуміння вищою посадовою особою на підприємстві потреби в постійному підвищенні якості;

- інвестування не в обладнання, а в людей;

- перетворення або спеціального створення організаційних структур для загального управління якістю.

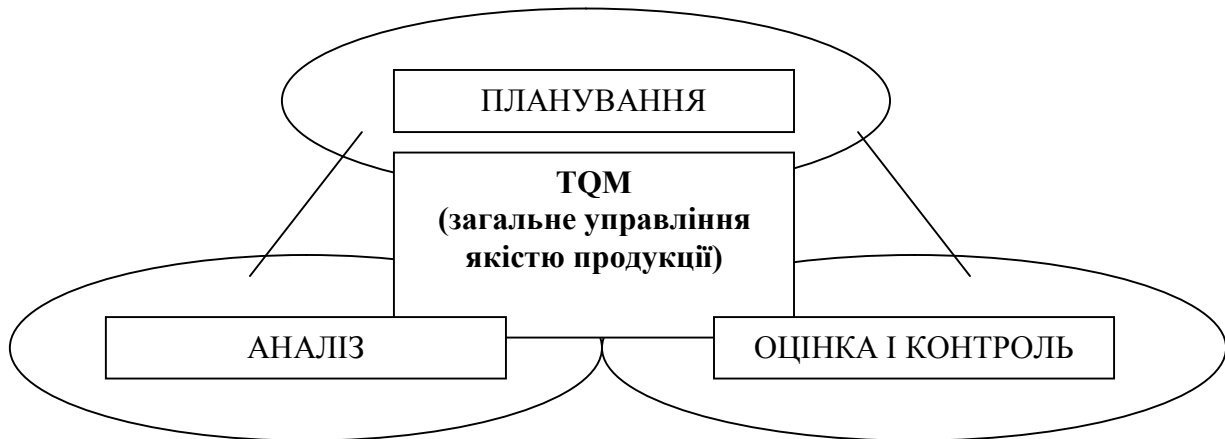


Рис. 1.1. Основоположні елементи управління якістю продукції в системі TQM

Примітка. Наведено за [93]

Забезпечення якості в TQM розуміють як систему заходів, котрі постійно підтримують упевненість споживача в якості продукції. Відповідно суттєво зростає і роль людини та навчання персоналу. У взаємовідносинах постачальників та споживачів велике значення має сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000. Споживачі активно використовують методи оцінки постачальників, публікують їхні рейтинги, намагаються працювати тільки з одним постачальником продукції певного виду (зрозуміло тільки з найліпшим). Велика увага приділяється також якості процесів, які здебільшого ототожнюються з якістю так званих 5М [79;67]: Men — люди (інформація, мотивація, кваліфікація, навчання, трудовий колектив); Machine — машини (обладнання, пристосування, інструменти); Material — матеріали (покупні сировина, деталі, напівфабрикати, комплектувальні вироби); Method — метод (системи організації, стиль керівництва, технологія); Mileu — середовище (умови для праці).

Ефективність управління якістю залежить від врахування особливих властивостей конкретної продукції і розробки відповідної системи оцінки показників якості. Тобто кожний з основоположних елементів системи TQM слід розглядати відносно конкретної продукції.



Загальне управління якістю здійснюється за допомогою системи управління якістю. Системи управління якістю – це сукупність структури і процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю. Вона повинна бути складовою частиною системою управління організації і має створювати у керівництва організації та/або споживача впевненість у тому, що продукція або послуга буде відповідати встановленим вимогам до її якості.

Як показано на рис.1.2., споживач перебуває в центрі трьох ключових аспектів системи якості. З рисунка видно і те, що задоволення споживача може бути досягнуте лише при наявності гармонії між відповідальністю керівництва, персоналом та матеріальними ресурсами і структурою системи якості.

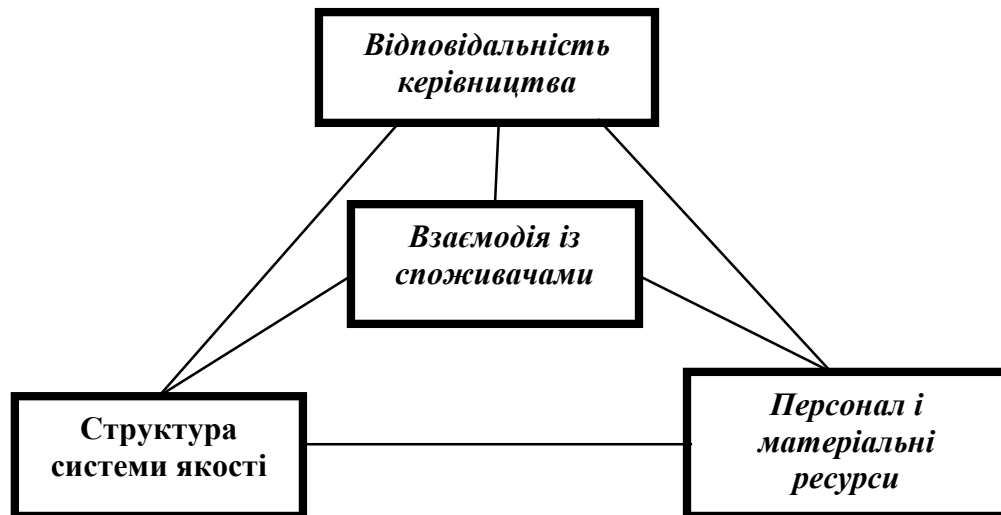


Рис.1.2. Ключові аспекти системи управління якістю

Примітка. Наведено за[67]

Загалом, впровадження системи управління якістю потребує значних коштів, відповідної підготовки фахівців, напрацювання великої кількості наукових досліджень, усвідомлення першим керівником підприємства необхідності впровадження таких систем. Обсяг загальних витрат (від 35 до 600 тис. грн.) і тривалість сертифікації та впровадження систем управління якістю (від 1,5 до 3 років) залежать від розмірів підприємства, виду продукції, рівня підготовки персоналу тощо.

## **1.2. Вимоги до побудови систем управління якістю в організації та критерії результативності її функціонування**

Побудова та впровадження системи управління якістю в організації є складною процедурою, яка потребує значних витрат часу та ресурсів і зорієнтована на постійні покращання та удосконалення діяльності. Зміст побудови системи управління якістю полягає у визначенні тих процесів, від яких залежить якість продукції, що випускається або послуг, що надаються. Існує дві основні мети розробки систем управління якістю. Перша – оптимізація роботи організації та забезпечення, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, підвищення ефективності виробництва. Друга мета полягає в демонстрації усім потенційним споживачам можливості стабільно виробляти продукцію заданого рівня якості, яка задовольняє всі їхні вимоги та потреби.

Згідно державного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [30], запровадження системи управління якістю має бути стратегічним рішенням організації. На її розроблення та запровадження в організації впливають такі фактори: а) середовище організації, зміни в цьому середовищі, а також ризики, пов'язані з цим середовищем; б) зміна потреб організації; в) конкретні цілі діяльності організації та її місія; г) діючі процеси з виробництва продукції або надання послуг; д) розмір і структура організації.

Вимоги до побудови системи управління якістю в організації закладені в структурі міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та ідентифікованого на його основі державного стандарту ДСТУ ISO 9001:2016 і стосуються всіх груп процесів системи управління якістю: від документообігу, діяльності вищого керівництва, управління ресурсами, створення продукції до процесів вимірювання, аналізування й поліпшення. Стандартами, зокрема, встановлені такі вимоги до забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю:

1. Загальні вимоги. Організація повинна розробити, задокументувати, запровадити й підтримувати систему управління якістю та постійно

поліпшувати її результативність відповідно до вимог стандарту. Для цього, мають бути:

- а) визначені процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації;
- б) встановлена послідовність і взаємодія цих процесів;
- в) розроблені критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування та контролю цих процесів;
- г) забезпечена наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримування функціонування й моніторингу цих процесів;
- д) проводиться моніторинг, вимірювання і аналіз цих процесів;
- е) уживатися заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів і забезпечення постійного поліпшення цих процесів.

2. Вимоги до управлінських та організаційних процедур, передусім, в сфері обов'язків та відповідальності керівництва, повноважень представників керівництва, аналізу з боку керівництва, орієнтації на замовника і споживача, плануванні систем управління якістю, формуванні політики та цілей в сфері якості, забезпечення ресурсами тощо.

3. Вимоги до документування процесів розроблення та впровадження систем управління якістю.

4. Вимоги до процесів і методів управління продукцією. Такі вимоги конкретизуються щодо: планування створення продукції; проектування і розроблення відповідної нормативної документації; управління процесами виробництва; впровадження та підтримки в робочому стані методик ідентифікації продукції на всіх етапах її виготовлення; контролю за якістю [30;108;84].

Для ефективної організації управління якістю необхідно, щоб був чітко визначений об'єкт та категорії управління, тобто явища, що дають змогу краще усвідомити й організувати весь процес. Що стосується управління якістю продукції, то тут слід виділити такі категорії якості [103;70;67;14]. Об'єкт управління – якість продукції (в якості об'єкту може виступати конкурентоспроможність продукції, її технічний рівень або властивості

продукції). Мета управління – підвищення рівня і стану якості продукції з урахуванням економічних інтересів виробника та споживача, а також вимог безпеки та екологічності продукції. Суб'єктом управління є керівні органи всіх рівнів та особи, покликані забезпечити досягнення й утримання планового стану і рівня якості продукції. Методи й засоби управління – це способи, якими органи управління впливають на елементи виробничого процесу, забезпечуючи досягнення і підтримку стану і рівня якості продукції.

В процесі створення системи управління якістю в організації доцільним є впровадження її базових принципів та методів управління.

Принципи управління якістю є фундаментальними засадами та ідеями, що лежать в основі побудови та функціонування управління якістю. Принципи визначають механізм побудови системи управління якістю, допомагають усвідомити ДСТУ ISO 9001-2016, оцінюють діючу систему управління. Згідно стандарту, побудова систем управління якістю ґрунтується на таких основних принципах: 1) орієнтація на споживача (замовника); 2) лідерство; 3) залучення працівників; 4) процесний підхід; 5) системний підхід до управління; 6) постійне поліпшення та удосконалення; 7) прийняття рішень на підставі фактів; 8) взаємовигідні стосунки з постачальниками (рис.1.3 )

Слід зазначити, що принципи управління якістю слід застосовувати постійно в процесі виробництва продукції, зважаючи на їх спрямованість на покращення діяльності підприємства та підвищення якості. Фундаментальними залишаються принципи комплексного управління якістю, які полягають у такому:

якість продукції — це не специфічна відокремлена функція тільки технічних і спеціальних підрозділів, а різнобічний процес, що охоплює всі підрозділи компанії, а також її споживачів та постачальників, це спосіб управління організацією;

підвищення якості має забезпечуватися на етапах маркетингу, проектно-конструкторських робіт, виробництва й технічного обслуговування виробів;

постійне поліпшення якості потребує застосування нових технологій;

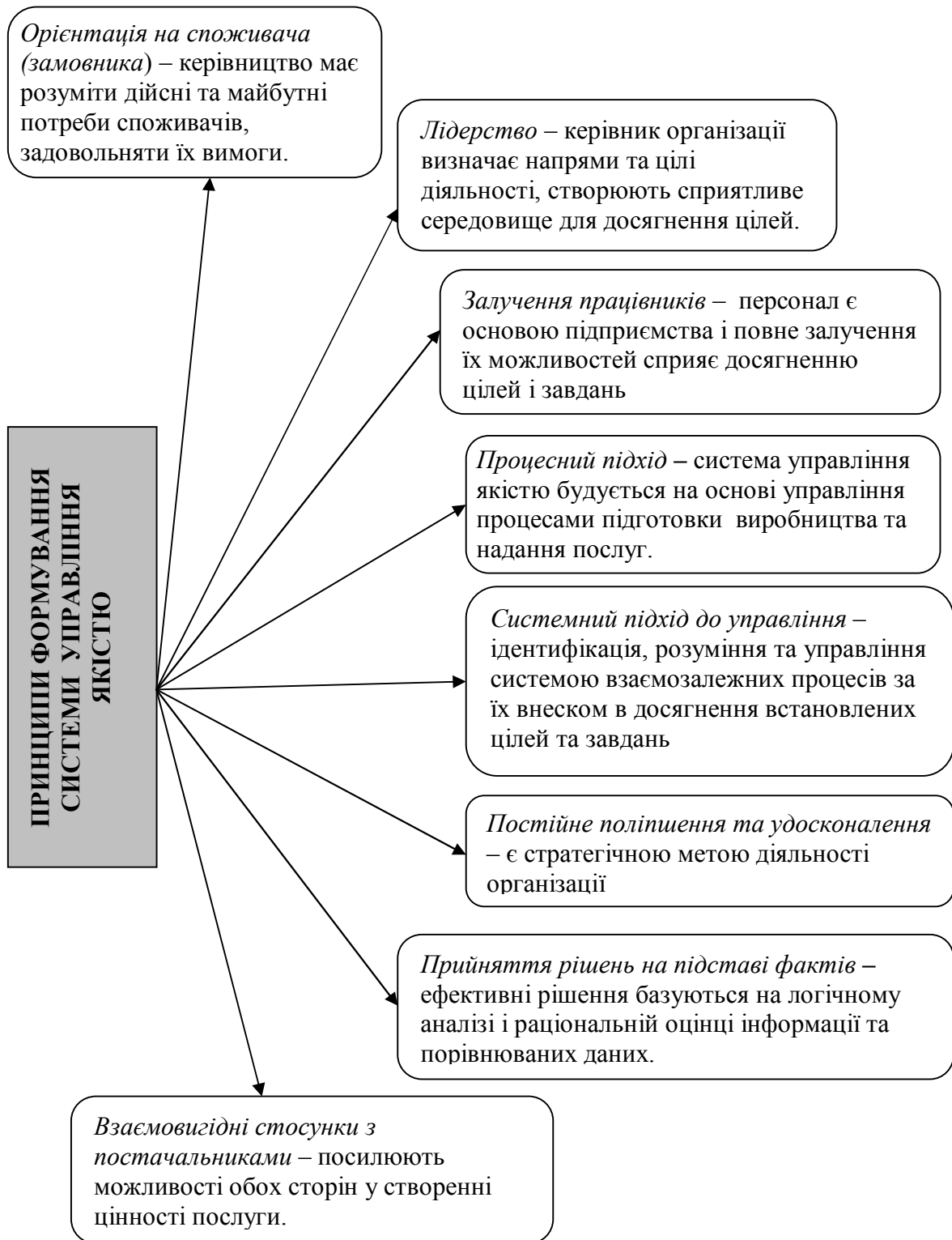


Рис. 1.3. Сучасні принципи управління якістю в організації

Примітка. Наведено за[30;108]

належної якості можна домогтися тільки тоді, коли створено чітко орієнтовану на споживача систему управління якістю.

В теорія управління якістю виділяються чотири типи методів управління якістю [67;12;70;74;94]:

- економічні методи, що забезпечують створення економічних умов, які спонукають підприємства вивчати потреби і запити споживача, створювати, виготовляти й обслуговувати продукцію відповідно до цих потреб і запитів;

- методи матеріального стимулювання, що передбачають як заохочення працівників за створення і виготовлення високоякісної продукції, так і стягнення за завданий збиток від низької якості;

- організаційно-розпорядчі методи, що реалізуються за допомогою обов'язкових для виконання директив, наказів, вказівок керівників.

- виховні методи, які впливають на свідомість, настрій учасників виробничого процесу, що спонукають їх до високоякісної праці і чіткого виконання функцій управління якістю продукції. Це моральне заохочення за високу якість продукції, виховання гордості за честь заводської марки тощо.

У практиці управління якістю використовуються, в основному, організаційно-розпорядчі (адміністративні), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні методи. Всі вони можуть бути класифіковані за різними ознаками (табл. 1.2 ).

В основі організаційно-розпорядчих методів управління лежать інструменти, що є обов'язковими для виконання наказів та інших приписів, спрямованих на підвищення та забезпечення необхідного рівня якості.

До групи організаційно-розпорядчих методів управління якістю включаються такі засоби їх реалізації:

- регламентування (загальноорганізаційні, функціонального, посадової, структурного):

- стандартизація (на основі стандартів різного рівня і статусу);

- нормування (на базі норм часу, чисельності, співвідношенні, чисельних величин);

## Класифікація особливостей методів управління якістю

Класифікаційні ознаки	Методи управління якістю			
	організаційно-розпорядчі (Адміністративні)	інженерно-технологічні	економічні	соціально-психологічні
Основний канал дії	Організаційний (регламентування, стандартизація, контроль якості)	Інженерно-технологічний (автоматизація, механізація)	Економічний (Затрати, ціни, витрати, собівартість, зарплата)	Соціальний (якості працівника, статус особи, спільність інтересів)
Характер впливу	Прямий	Прямий	Непрямий	Непрямий
Мотиви поведінки	Необхідність дотримання вимог до якості і наявності відповідальності за якість	Змішані (Дотримання вимог до «вихідних» параметрів, матеріальний і моральний інтерес)	Матеріальний інтерес	Моральний (Етичний)
Основа вибору методів	Організаційний аналіз	Інженерно-технічний аналіз	Техніко-економічний аналіз	Соціально-психологічне спрямування
Обмеження при виборі методів	Відповідність правовим нормам і вимогам в галузі якості	Можливості техніки, технології та відповідність вимогам екології та безпеки	Відповідає економічним законам і нормативам з якості	Відповідає морально-етичним нормам, правилам і вимогам

Примітка. Узагальнено на основ [78].

- інструктування (ознайомлення, пояснення, ради, роз'яснення);
- розпорядчі впливи (на основі наказів, розпоряджень, вказівок, постанов, контролю виконання з використання превентивного і оперативного впливів).

Серед них необхідно відзначити: розробку і реалізацію політики у сфері якості, яка затверджується першими особами організацій; розробку і реалізацію нормативно-технічної документації, процедур контролю за якістю; впровадження державних стандартів і технічних умов; розробку і впровадження положень про підрозділи та посадових інструкцій; підбір, розстановку, виховання і атестацію кадрів з управління якістю; впровадження

передового досвіду з управління якістю, забезпечення виконання цільових програм з якості; накази та розпорядження з управління якістю, забезпечення виконання вимог міжнародних стандартів, ДСТУ та ТУ, контроль за виконанням вимог нормативно-технічної та нормативно-методичної документації і рішень з управління і забезпечення якості.

Застосування організаційно-розпорядчих методів управління якістю обумовлює створення сукупності документів різного статусу. При цьому до кожного документу пред'являються жорсткі вимоги до якості їх змісту. Такими вимогами є: логічна послідовність та чіткість документу; стислість, конкретність, простота і точність формулювань, виключення можливості неоднозначного тлумачення; переконливість і аргументація; інформаційна виразність; достатність та обґрунтованість; невеликий обсяг; стабільність; якісна змістовність.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні системи інструментів впливу на соціально-трудова відносини і управління соціально-психологічними процесами для досягнення цілей у сфері якості. Серед соціально-психологічних методів слід виділити наступні:

- інструменти підвищення самодисципліни, відповідальності, ініціативи і творчої активності кожного працівника в питаннях поліпшення якості;
- методи стимулювання високої якості результатів праці;
- прийоми покращання психологічного клімату в організації, включаючи ліквідацію конфліктів, впровадження раціонального стилю управління якістю, забезпечення психологічної сумісності працівників;
- способи мотивації трудової діяльності членів колективів, спрямованих на досягнення необхідної якості;
- способи збереження та розвитку традицій організації щодо забезпечення необхідної якості;
- прийоми залучення персоналу в управління якістю.

В основу використання інженерно-технологічних методів закладаються способи управління якістю технологічних процесів і контролю за якістю продукції. Сукупність прийомів, які обираються, залежить від властивостей



об'єкту управління, технології виробництва, засобів внутрівиробничого контролю, вимірювальних приладів тощо. Всі інженерно-технологічні методи управління якістю умовно об'єднуються в наступні групи: автоматичні, автоматизовані, механізовані та ручні. Основним завданням цих методів є мінімізація відхилень діючих процесів від заданих параметрів, а в разі їх виникнення – прийняття управлінських рішень щодо усунення невідповідностей.

Всі зазначені методи можуть використовуватися як при управлінні якістю на всіх стадіях життєвого циклу продукції чи послуг, так і при поліпшенні будь-яких видів діяльності

Важливим елементом створення системи управління якістю в організації є впровадження в її діяльність процесного підходу. Під "процесним підходом" розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх ідентифікацією та взаємодією, а також, управління ними з метою отримання встановленого результату. Такий підхід передбачає перехід від функціональної моделі організації до інтеграції всіх операцій, спрямованих на задоволення потреб споживачів в якісній продукції. Процесна модель є своєрідним механізмом впорядкування та структуризації робіт в організації та дає можливість розглядати її діяльність як у вертикальному, так і горизонтальному напрямках за принципом замкнутого управління [7;74;].

Згідно вимог стандарту ISO 9001 будь-яка організація при впровадженні систем управління якістю повинна: встановлення переліку та кількості процесів, необхідних для управління якістю; структурувати процеси, встановити послідовність їх здійснення та взаємодію, визначити чіткі межі між процесами; визначити відповідальних за процес (власників процесу); сформулювати критерії і методи, необхідні для забезпечення результативності процесів та ефективності управління ними; забезпечити наявність ресурсів і інформації, необхідних для підтримки функціонування й моніторингу цих процесів; вести моніторинг, вимірювати й аналізувати ці процеси за визначеними показниками; здійснювати необхідні дії для досягнення запланованих результатів і безперервного вдосконалення цих процесів [7;43;52].

В процесному підході визначення та побудова процесів здійснюється з точки зору створення ними цінностей для споживачів.

Розглянемо побудову процесу управління" в організації. Організаційна структура управління є одним з ключових понять менеджменту, тісно зв'язаним з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень і відповідальності. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, в т.ч. і по якості), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Під процесом управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Ключовими поняттями процесу управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні і повноваження. Елементами процесу управління можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і служби або органи апарату управління, в яких та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки. У загальному значенні процес управління складається з загальних функцій управління, що поєднуються в цикли управління (рис.1.4).

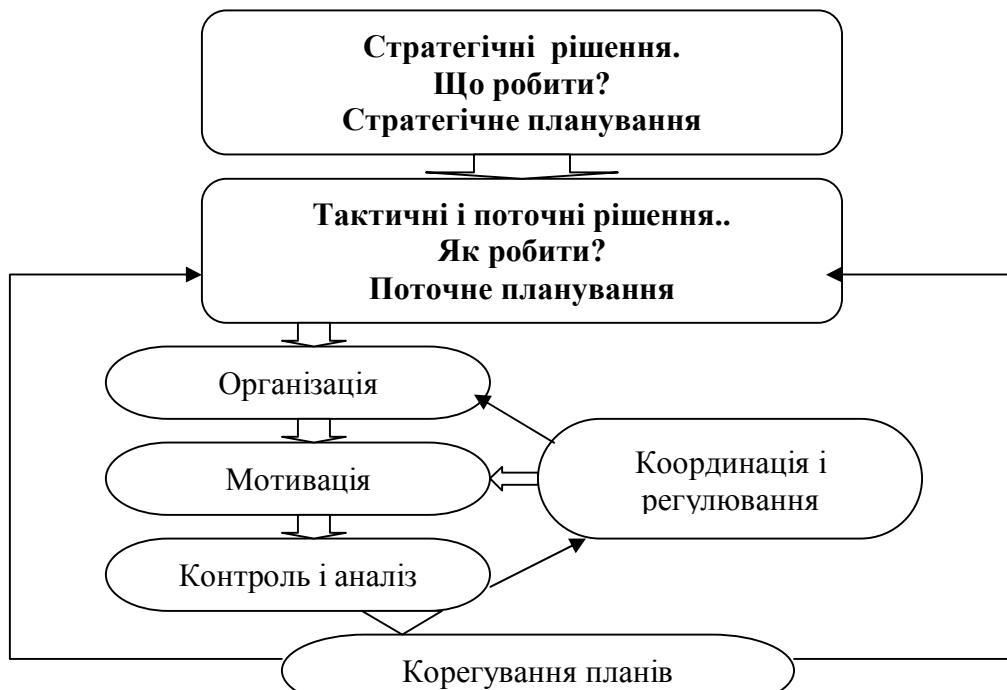


Рис. 1.5. Процес управління в організації<sup>1</sup>

Примітка. Наведено за[43]

Процес управління включає наступні основні операції: цілеполагання; вибору; інформаційної роботи; аналітичної роботи; розробки і вибору варіанта дій (типу рішень); організаційно-практичної роботи (реалізації рішень). Кожна з операцій, представлених у даній схемі має певний склад дій, формування і здійснення яких забезпечує операційне функціонування процесу управління. У нижче наведеній таблиці міститься склад кожної з операцій а також умови їх успішного виконання [43;52].

Процес управління якістю на підприємстві здійснюється у кілька етапів і залежить від обраної концепції роботи підприємства і стратегії якості. Зміст операцій процесу управління якістю та умови їх реалізації наведені в табл. 1.1.

Організація управління якістю передбачає, що вище керівництво підприємства встановлює відповідні процедури управління і контролю залежно від обраної стратегії. У реалізації розробленої концепції бере участь весь персонал підприємства, включаючи і робітників, яким повинні бути зрозумілі цілі та завдання управління і підвищення якості продукції.

Метою наступного етапу є визначення й обґрунтування вимог, що ставляться споживачами до тих або інших товарів, причому ці вимоги можуть стосуватися як постачальників окремих матеріалів, запасних частин, напівфабрикатів виробником, так і кінцевих споживачів опосередковано через якість товару. У той час, як більшість компаній фокусується на потребах зовнішніх споживачів, для вирішення проблеми якості також важливі і внутрішні споживачі, тобто виробничі підрозділи і персонал, задіяний у сфері маркетингу, фінансів та ін. На цьому етапі потрібно постійно відстежувати зміни у вимогах споживачів і використовувати такі підходи, як анкетування, структуровані інтерв'ю, фокусування на окремих групах та ін. Крім безперервного вивчення споживчих запитів, необхідний моніторинг ринкових пріоритетів, що змінюються.

### Зміст операцій процесу управління якістю та умови їх реалізації

№	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
<b>Цілеполагання</b>		
<b>1</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення цілей</li> <li>2. Обґрунтування цілей</li> <li>3. Формування цілей</li> <li>4. Постановка цілей</li> <li>5. Корегування цілей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень кваліфікації і професіоналізм</li> <li>2. Врахування об'єктивних законів</li> <li>3. Система інтересів</li> <li>4. Кількість і цінність інформації</li> </ol>
<b>Вибір</b>		
<b>2</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка механізму управління</li> <li>2. Вибір методів управління</li> <li>3. Обґрунтування методів</li> <li>4. Комбінування методів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особливості механізму управління</li> <li>2. Склад засобів впливу</li> <li>3. Відповідність засобів впливу</li> </ol>
<b>Інформаційна робота</b>		
<b>3</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Накопичування інформації</li> <li>2. Зберігання інформації</li> <li>3. Пошук інформації</li> <li>4. Обробка інформації</li> <li>5. Передача інформації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість інформації</li> <li>2. Цінність інформації</li> <li>3. Можливість інформаційної системи</li> <li>4. Автоматизація обробки</li> </ol>
<b>Аналітична робота</b>		
<b>4</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка параметрів</li> <li>2. Розрахунок показників</li> <li>3. Графічна робота</li> <li>4. Класифікація, аналіз</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод аналізу</li> <li>2. Кваліфікація робітників</li> <li>3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій</li> </ol>
<b>Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень);</b>		
<b>5</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук варіантів дій</li> <li>2. Визначення критеріїв вибору</li> <li>3. Співставлення варіантів</li> <li>4. Організаційне оформлення</li> <li>5. Прийняття рішень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методика розробки</li> <li>2. Досвід і кваліфікація керівника</li> <li>3. Використання сучасної техніки</li> <li>4. Стиль роботи</li> </ol>
<b>Організаційно-практична робота (реалізація рішень).</b>		
<b>6</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доведення рішення до виконавців</li> <li>2. Роз'яснення и уточнення рішення</li> <li>3. Розподіл завдань</li> <li>4. Наділення повноваженнями</li> <li>5. Контроль виконання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тип організації</li> <li>2. Дисципліна</li> <li>3. Соціально-психологічний клімат</li> <li>4. Авторитет керівника</li> <li>5. Стиль управління</li> </ol>

Примітка. Наведено за [67].

З ідентифікацією вимог і потреб споживачів тісно пов'язаний етап контролю поточних рівнів виконання прийнятих рішень щодо управління якістю. Для цього необхідно визначити методичний інструментарій виміру відхилень від заданого рівня якості. Таким інструментарієм у контролі виробничих процедур є різні статистичні методи вибіркового і безперервного контролю, карти контролю якості, діаграми, парето-аналіз тощо. Зв'язок між

третім і четвертим етапами здійснюється звичайно за допомогою системного підходу й аналізу. Загальна процедура управління якістю зображена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Процес управління якістю на підприємстві

Примітка. Наведено за[52].

Стратегія управління якістю повинна фокусуватися на таких основних моментах: розуміння вимог споживачів; безперервне поліпшення якості; вимір досягнутого рівня якості і безперервний моніторинг; ініціативи в навчанні і перепідготовці кадрів; важливість організаційних перетворень [9;63].

Наступним кроком є впровадження прийнятої стратегії якості. Складність упровадження полягає в різноманітті аспектів якості, пов'язаних з безліччю робіт, здійснюваних персоналом як безпосередньо підприємства-виробника готової продукції, так і посередників (суміжників). Завдання управління якістю полягає у виробленні єдиної ідеології і розуміння позиції підприємства в прийнятій стратегії якості всіма категоріями персоналу: менеджментом, виробничими, складськими й іншими категоріями працівників, водіями,

робітниками, зайнятими вантажопереробкою й упакуванням, конкретними фахівцями з контролю якості у виробництві і сервісі [9;10].

Система управління якістю будується на комплексі певних стандартів – установлених нормативно-правовими актами вимог до обсягу, якості і умов надання послуги. Стандарти містять перелік послуг, регламенти процесів надання послуги тощо.

Сьогодні в управлінні якістю важливе значення має сертифікація систем менеджменту якості, що є гарантією високої стабільності та стійкості якості продукції. Сертифікат на систему якості дозволяє фірмі зберегти конкурентні переваги на ринку. Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом, гарантуючим відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічної документації (НТД), є сертифікація. Сертифікат від лат. certum - вірно, facere – робити [13]. Сертифікація - це документальне підтвердження відповідності продукції визначеним вимогам, конкретним стандартам чи технічним умовам.

Сертифікація продукції є комплексом заходів (дій), проведених з метою підтвердження за допомогою сертифіката відповідності (документа), що продукція відповідає визначеним стандартам. Застосування підприємствами сертифікації продукції в умовах ринкових відносин дає наступні переваги:

- забезпечує довіру внутрішніх і закордонних споживачів до якості продукції;
- полегшує і спрощує вибір необхідної продукції споживачами;
- забезпечує споживачу одержання об'єктивної інформації про якість продукції;
- сприяє більш тривалому успіху і захисту в конкуренції з виробниками несертифікованої продукції;
- зменшує імпорт у країну з аналогічною продукцією;
- запобігає надходження в країну імпортової продукції не відповідного рівня якості;
- сприяє підвищенню організаційно-технічного рівня виробництва;

- стимулює прискорення НТП.

Сертифікація сьогодні стала одним із важливих механізмів управління якістю, який дає можливість об'єктивно оцінити продукцію, надати споживачу підтвердження її безпеки, забезпечити контроль за відповідністю продукції вимогам екологічної чистоти, а також підвищити її конкурентоздатність.

В міжнародній практиці безпека продукції для людини і навколишнього середовища давно підтверджується сертифікацією і, хоч вартість її значна, виробник змушений одержувати сертифікат для того, щоб мати ринок збуту і уникнути втрат при продажу своєї продукції. А втрати ці значні: за даними торгово-промислової палати, вони досягають 25% від обсягу продажу. А в окремих випадках бувають і вищі.

Серед існуючих і повсюдно застосовуваних методів забезпечення виробництва продукції чільне місце посідає внутрішньовиробничий технічний контроль якості. На підприємствах функції безпосереднього контролю якості складових частин і в цілому готових для споживання виробів виконують відділи технічного контролю. Головне завдання технічного контролю - постійно забезпечувати необхідний контроль якості, зафіксований в нормативних документах, шляхом безпосередньої перевірки кожного виробу і цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують його.

Успішне розв'язання цього завдання може бути здійснене за правильного вибору об'єктів і методів контролю якості. Об'єктами контролю мають бути усі компоненти усіх компонентів виробничої системи та її взаємозв'язаних елементів, тобто вхід (ресурси), сам виробничий процес, вихід (продукція).

Необхідність контролю ресурсів (матеріалів, енергії, знарядь праці, інформації, персоналу) на вході системи обумовлено тим, що їх якість визначає конкурентоспроможність готового продукту праці. Використання у виробничому процесі ресурсів неналежної якості може призвести до непродуктивних витрат доброякісних ресурсів.

Якість продукції визначальною мірою формується упродовж виробничого процесу. Це викликає необхідність ретельного контролю перебігу технології її

виготовлення. Об'єктами контролю тут слугують повне дотримання виробничо-трудової дисципліни, технологічних режимів обробки і складання виробів. При цьому контрольні операції здійснюються стосовно не лише якості, але й кількості, оскільки порушення технологічної, виробничої і трудової дисципліни може спричинювати псування сировини, матеріалів, окремих деталей і навіть готових виробів, а поза як невиконання завдань виробничої програми підприємства. Контроль на виході виробничої системи (підприємства і його підрозділів) має за основну мету попереджувати передачу бракованої продукції споживачу або на наступні технологічні фази (стадії) на тому ж підприємстві з впливаючи ми з цього наслідками. Окрім того, такий контроль уможливорює визначення ступеню виконання виробничих завдань економічних результатів виробництва [13;14].

Об'єктом контролю виступає рівень якості продукції. Рівень якості — це кількісна характеристика міри придатності того чи того виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї як порівняти з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання. Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів [97,с.106].

Абсолютний рівень якості того чи того виробу знаходять обчисленням вибраних для його вимірювання показників, не порівнюючи їх із відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають міри її відповідності сучасним вимогам. Тому одночасно визначається відносний рівень якості окремих видів продукції, що виробляється (проектується), порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості найліпших вітчизняних та зарубіжних аналогів. Проте рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів мусить постійно зростати. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її перспективного рівня, що враховує пріоритетні напрями й темпи розвитку науки і техніки. Для нових видів продукції і передовсім знарядь праці доцільно



визначати також оптимальний рівень якості, тобто такий її рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво й використання (експлуатацію) продукції за певних умов споживання була б мінімальною.

Отже, головною перевагою побудови ефективної системи управління та забезпечення якості полягає в тому, що вона гарантує портфель замовлення виробникові, тобто його виживання в умовах ринкових відносин та конкурентної боротьби. Неабияке значення для виживання має також зниження обсягу та питомої ваги прихованого виробництва, пов'язаного з переробкою продукції, та усунення браку. Тому центр ваги в конкурентній боротьбі за ринки збуту сьогодні переміщується у сторону якості продукції та послуг.

### **1.3. Інституційні засади побудови, впровадження та підвищення ефективності функціонування систем управління якістю в організації**

Дослідження питань створення систем управління якістю та їх запровадження в діяльність організації передбачає оцінку нормативно-правового та організаційного забезпечення. Сьогодні нормативними документами, які виставляють основні вимоги до систем управління якістю, міжнародні стандарти серії ISO та розроблені на їх основі державні стандарти України.

Стандарти ISO є мінімальним набором правил, якими має керуватися кожна організація, діяльність якої спрямовується на постійне покращення та зменшувати кількості проблем як всередині, так і при взаємодії з зовнішніми споживачами (постачальниками і підрядниками, інвесторами, кредиторами, громадянами). Нині розроблено більше 20 тис. міжнародних стандартів. Базовими для всіх систем управління якістю є стандарти ISO серії 9000, розроблені технічним комітетом міжнародної організації ISO (ISO/TC 176) на основі узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн щодо розроблення, впровадження та функціонування систем якості. За своїм функціональним призначенням ці стандарти є універсальними, містять опис

елементів, що їх мають включати системи якості різних типів організацій і зорієнтовані на управління, яке ґрунтується на якості. Разом з тим, стандарти ISO носять рекомендаційний характер, однак зважаючи на те, що вони акумулюють новітні досягнення науки і техніки провідних країн світу, відображають інтереси більшості країн, тому беруться за основу при розробці національних та регіональних стандартів. Впровадження міжнародних стандартів дозволяє побудувати в організації процесно-орієнтовану модель діяльності, спрямовану на постійні покращання та удосконалення, високу якість виробництва, фінансову стабільність, підвищення конкурентоспроможності. Запровадження цих стандартів впорядковує та спрощує процеси планування, розподілу ресурсів, визначення цілей та оцінювання загальної результативності діяльності організації.

Ідеологія системи управління якістю за моделлю ISO ґрунтується на використанні системи міжнародних стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). ISO є неурядовою всесвітньою федерацією національних органів стандартизації (комітетів-членів ISO). Робота з підготовки міжнародних стандартів в цій організації здійснюється через технічні комітети ISO, в яких приймають участь як урядові, так і неурядові організації з якості. Нині у її рамках функціонують 180 профільних технічних комітетів, близько 650 підкомітетів і 2830 спеціалізованих груп, у роботі яких беруть участь приблизно 30 тис. експертів. Завданням Міжнародної організації зі стандартизації є сприяння у розробці міжнародних стандартів ISO, правил і та інших документів з метою усунення технічних бар'єрів у торгівлі та полегшенні міжнародного обміну товарами і послугами [15;40;86].

Вперше стандарти на системи якості були розроблені Британським інститутом стандартів (British Standards Institution, BSI) в 1979р. і носили назву BS-5750. Згодом ці стандарти були взяті Міжнародною організацією зі стандартизації за основу першої версії стандартів ISO серії 9000, затверджених в 1987р. Правила ISO вимагають, щоб її стандарти періодично переглядалися. Таким періодом встановлено 5-тирічний термін. Тому друга версія була

затверджена в 1994р. Наступний перегляд міжнародних стандартів ISO серії 9000 був здійснений в 2000 р. і став найбільш повним переробленням стандартів з моменту першого видання у 1987р. Основними змінами міжнародних стандартів ISO версії 2000 року стали: скорочення кількості стандартів до трьох (9000, 9001 і 9004); орієнтація на задоволеність споживача, а не на його потреби; безперервне вдосконалення та покращання; більш логічна структура документів; впровадження процесного підходу. Наступна версія стандартів була розроблена в 2008-2009рр, з уточненнями і посиленням відповідальності керівництва за якість виробництва.

Нова версія стандартів почала діяти з 2015 року і її оновлення триває по нині. Завданням створення нової версії міжнародних стандартів ISO серії 9000 є підвищення їх сумісності із діючими системами якості та іншими сферами менеджменту (фінансами, стратегією розвитку, охороною праці і безпекою, екологією). Безпосередні зміни у вимогах міжнародних стандартів ISO стосуються питань деталізації пояснень до існуючих вимог та залучення до системи управління якістю постачальників. Окрім того, в доповнення до вже існуючих стандартів, міжнародна організація розробила нові, які регламентують проведення аудитів системи управління якістю і навколишнього середовища.

Загальний портфель сучасної бази міжнародних стандартів ISO включає близько 19 тис. документів, які умовно можна поділити на три групи: базові (стандарти, які містять методичні рекомендації щодо побудови, впровадження та застосування систем управління якістю); стандарти підтримки (надають допомогу в проведенні аудитів, управлінні ризиками, використанні статистичних методів аналізу і контролю якості, управлінні вимірами, управлінні економікою якості тощо); галузеві (найбільша група, яка встановлює специфічні вимоги до систем управління якістю в різних сферах та галузях діяльності) [86].

Фундаментальними стандартами в системі стандартів ISO серії 9000 є:

ISO 9000:2015 – Система управління якістю. Основні принципи і поняття". Цей стандарт встановлює основні принципи та визначає

термінологію, необхідну для правильного застосування в практиці впроваджених систем управління якістю.

ISO 9001:2016 – Системи управління якістю. Вимоги. Стандарт визначає вимоги, які організація буде виконувати, щоб задовільними потреби та очікування споживачів щодо якості.

ISO 9004:2009 – Менеджмент досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю. Стандарт містить настанови щодо управління організацією в складному і мінливому середовищі з позиції якості. Стандарт спрямовується на: поліпшення показників діяльності організації; задоволення споживачів та інших зацікавлених сторін; залучення до цих процесів всіх працівників; здійснення упереджувальних та коригувальних дій.

ISO 19011:2009 – Настанова щодо здійснення аудиту систем управління якістю та систем управління навколишнім середовищем. Документ містить рекомендації щодо здійснення аудиту систем управління якістю і систем управління навколишнім середовищем.

Всі зазначені стандарти запроваджені в Україні через національні стандарти: ДСТУ ISO 9000-2016, ДСТУ ISO 9001-2016, ДСТУ ISO 9004-2009, ДСТУ ISO 19011:2009. Це дозволяє сформувати узгоджену серію стандартів, яка сприяє взаєморозумінню в національній та міжнародній торгівлі через загальне визнання підходів, принципів та методів управління якістю [28-32].

Окрім загальних стандартів, розробляється система галузевих стандартів якості, побудованих на базі стандартів ISO серії 9000, і які відображають спеціальні вимоги до певних сфер економічної діяльності, а також взаємодоповнюють одне одного. Таким стандартами, зокрема, є наступні.

ISO 14000 – Система екологічного менеджменту. Система стандартів орієнтована на зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище та трьох рівнях: організаційному (через покращення "екологічної поведінки" організації в результаті дотримання екологічних стандартів); національному (через використання стандартів в державній екологічній політиці); міжнародному (через удосконалення умов міжнародної торгівлі екологічно безпечними товарами). Впровадження підходів екологічного

менеджменту в організації забезпечує покращення її іміджу в сфері виконання природоохоронних вимог, впровадження ресурсозберігаючих технологій виробництва, розширення сегменту екологічно чистих продуктів, покращання системи управління тощо.

OHSAS 18000 (Occupational Health and Safety Management Systems) – Система менеджменту здоров'я і безпеки на виробництві. Вимоги стандарту спрямовані на забезпечення безпеки праці, її охорону та зниження людських втрат і втрат працездатності. Стандарт був розроблений за участю компаній та дослідницьких організацій Великобританії, Японії, ПАР, Ірландії. Включає такі основні елементи системи менеджменту охорони праці та здоров'я в організації: вироблення політики організації в сфері охорони праці і здоров'я; використання кількісних методів оцінки стану безпеки праці; розрахунок показників ефективності управління безпекою праці; аналіз подій та критичних ситуацій; проведення аудитів безпеки, виробничих і технічних інспекцій; розслідування подій; розподіл відповідальності; попередження подій та надання першої допомоги; здійснення протипожежних заходів; захист власності та інформації; формування культури і безпеки праці тощо. В світовій практиці, впровадження та сертифікація стандарту OHSAS 18000 означає, що організація: постійно моніторить та контролює небезпечні фактори виробництва; управляє ризиками, які виникають, та усуває ризики професійної діяльності; попереджує аварійність виробництва тощо.

SA 8000 (Social Accountability) – Стандарт соціальної відповідальності. Стандарт спрямований на впровадження системи соціального і етичного менеджменту на добровільній основі. Був розроблений в 1977 році і побудований на нормах соціальної відповідальності бізнесу. При розробці стандарту були використані такі міжнародні документи: конвенції Міжнародної організації праці та пов'язані з ними міжнародні документи з прав людини, Загальна декларація прав людини ООН, Конвенція ООН з прав дитини та ін. В стандарті встановлені вимоги щодо регламентації наступних проблем: праці дітей; примусової праці; здоров'я і безпеки; свободи об'єднань та права на переговори при укладенні колективного договору; недопустимості

дискримінації; дисциплінарних заходів; робочого часу; гарантій оплати праці і соціального забезпечення; системи управління. SA 8000 застосовується в різних типах організацій незалежно від чисельності працюючих. Стандарт SA 8000 створив передумови для розроблення в 2010р. міжнародного стандарту *ISO 26000* – Стандарт корпоративної соціальної відповідальності. Даний стандарт узгоджується із 10-ма принципами Глобального договору ООН, які включають: пріоритет прав людини, безпечну організацію праці, охорону навколишнього середовища і протидію корупції. MC ISO 26000 містить: 7 керівних принципів, 7 ключових аспектів і 7 етапів його впровадження.

ISO 22000:2010 – Системи менеджменту безпеки харчових продуктів. Вимоги до всіх організацій в ланцюгу виробництва і споживання харчових продуктів. В основу його створення покладена міжнародна концепція HACCP – Аналіз ризиків і критичних контрольних точок, яка є інструментом управління ризиками безпеки харчових продуктів. Стандарт ISO 22000:2010 є гнучкою системою вимог, яка гарантує безпеку харчових продуктів в технологічному процесі їх виробництва за ланцюжком "від поля до столу". Означає простежуваність процесу від виробництва сировини (його походження) до кінцевого споживача. Кожен учасник цього процесу має гарантувати, що якість продукції не погіршилася. Загалом, розробка стандартів безпеки продуктів харчування викликана підвищенням вимог споживачів до її якості та виникненням потреб виробників харчової продукції у використанні ефективних систем харчової безпеки. Впровадження системи менеджменту харчової безпеки допомагає організаціям сконцентруватися на тих ризиках, які впливають на безпеку продуктів харчування і харчову гігієну.

ISO 50001:2011 – Енергетичний менеджмент. Стандарт встановлює принципи управління енергетикою на промислових підприємствах, а також в інших державних і приватних організаціях в цілому. Цей стандарт дозволяє компаніям сформулювати технічні та управлінські принципи з метою підвищення енергоефективності, скорочення витрат і підвищення екологічних показників.

ISO 31000:2009 – Система ризик-менеджменту. Стандарт описує основні принципи і містить практичні рекомендації щодо впровадження системи

управління ризиками в будь-яких типах організацій. Наявність системи ризик-менеджменту дозволяє таким організаціям: вчасно виявляти та мінімізувати ризики в масштабах всієї організації; удосконалювати фінансову звітність; підвищувати рівень управління організацією та забезпечувати довіру партнерів; ефективно розподіляти і використовувати ресурси для мінімізації ризиків; мінімізувати втрати та формувати позитивний імідж організації.

Слід зазначити, що міжнародні стандарти ISO є добровільними щодо застосування, водночас вони можуть прийматися на рівні держав як національні, або ж затверджуватися як обов'язкові в межах окремих підприємств та організацій. Норми міжнародних стандартів безпосередньо не стосуються якості продукції; вони, передусім, гарантують ефективне управління організацією, що ґрунтується на якості.

В практиці діяльності організацій норми міжнародних стандартів застосовуються в таких випадках:

як методичний засіб при створенні системи якості на підприємстві (при цьому використання стандартів ISO 9000 спрямовується на підвищення конкурентоспроможності організації, економічну ефективність її діяльності);

як свідчення якості при укладанні контракту між постачальником і споживачем ( у цьому випадку в контракті обумовлюється наявність системи якості, що відповідає вимогам ISO 9000);

при оцінці споживачем системи якості підприємства-постачальника (споживач оцінює відповідність побудованої постачальником системи управління якістю вимогам ISO 9000);

при реєстрації або сертифікації системи якості органом з сертифікації (при цьому організація зобов'язується підтримувати відповідність системи управління якістю вимогам ISO 9000 для всіх споживачів) [74].

Визнано, що стандарти ISO серії 9000 є важливим інструментом для досягнення головної мети організації в ринкових умовах – задоволення потреб споживача та завоювання його довіри.

Загалом, міжнародні стандарти ISO серії 9000 утворюють узгоджений комплекс стандартів на системи управління якістю. Для сучасних організацій

важливим є побудова інтегрованих систем управління, як умови цілеспрямованого розвитку організації, спрямованого на досконалість. Інтегрованою системою управління вважається та, що відповідає вимогам більш ніж одному системному стандарту (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000, SA 8000, ISO 26000, ISO 27001 тощо), і зорієнтована на задоволення потреб зацікавлених сторін: власників, персоналу, споживачів, поставщиків, суспільства в цілому (рис. 1.7).

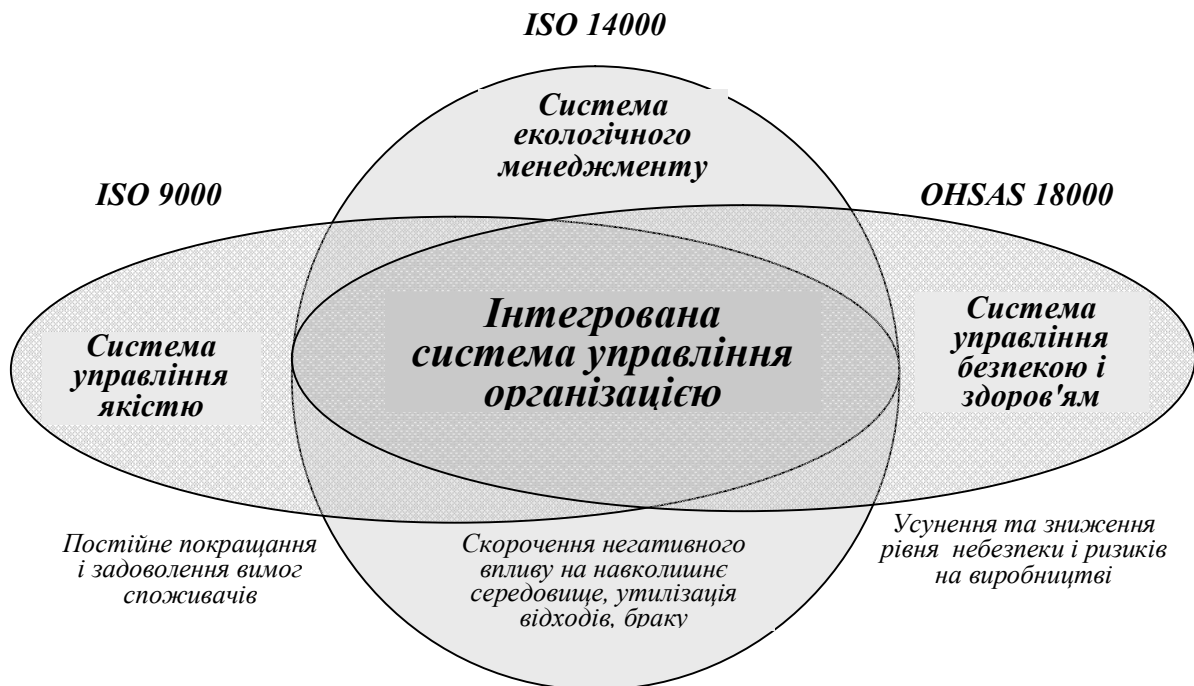


Рис. 1.7 Приклад інтегрованої системи управління організацією

Примітка. Наведено за[74]

Ознакою інтегрованості систем управління є наступне: розроблення загальної політики організації, де головна ціль – підвищення якості, доповнюється іншими цілями, в сфері стратегічного розвитку організації, підвищення фінансової стійкості та рентабельності, дотримання вимог безпеки навколишнього середовища, охорони праці і здоров'я, професійної безпеки; формування спільної моделі процесів. При цьому, вибудовуються спільні процеси, притаманні системам, впровадженим в управління організацією. Такими процесами є: аналіз зі сторони керівництва; управління документацією; управління персоналом; моніторинг і вимірювання; внутрішнє інформування; постійне покращання; корегувальні та запобіжні заходи; аналіз даних;



складання спільного документу з керівництва інтегрованою системою, в якому описується взаємозв'язок всіх процесів, встановлюються входи і виходи процесів та визначаються критерії їх результативності процесів, розробляється матриця відповідальності персоналу відповідно до організаційної структури організації тощо.

В цілому, використання інтегрованих систем управління підвищує ефективність функціонування всіх процесів в організації та дозволяє вийти на новий рівень розв'язання проблем підтримки її конкурентоспроможності.

При визначенні ефективності систем управління якістю слід враховувати, в першу чергу, вимоги, спрямовані на забезпечення необхідної безпеки кожного споживача, всього суспільства, їх екологічного благополуччя і науково-технічного розвитку людства. Такі результати управління повинні стати пріоритетними в порівнянні з економічною ефективністю. Разом з тим в умовах ринкових відносин, при неможливості забезпечити переваги перед конкурентами в частині економічного ефекту (при першочерговому виконанні вимог щодо безпеки, екологічності, соціальної та науково-технічної спрямованості), слід приймати більш раціональні рішення з управління. Визначення ефективності управління якістю має ґрунтуватися на принципах, що враховують пріоритетні загальні цінності та адаптовані до умов ринкових відносин. Згідно з таким підходом розглянута проблема може вирішуватися на основі певних принципів [41;102].

- принцип пріоритетності соціальних та екологічних ефектів, який означає, що при оцінці ефективності управління якістю необхідно враховувати в першу чергу соціальні та екологічні ефекти з одночасною їх перевіркою за критеріями безпеки і екологічності;

- принцип комплексного підходу, що визначає необхідність врахування при визначенні ефективності всіх можливих витрат і ресурсів при управлінні якістю, а також всі результати (наслідки) створення і використання продукції та послуг (результатів діяльності організації) на всіх стадіях їх життєвого циклу і рівнях управління. При цьому необхідно враховувати всі ефекти,

одержані не тільки у внутрішньому, але і зовнішньому середовищі. Таким чином, розрахунок ефектів у результаті реалізації системного управління якістю необхідно проводити щодо всієї системи організації та зовнішнього середовища. Не слід забувати про те, що в рамках конкретної підсистеми, як правило, виконується тільки певна технологічна операція, складова всього лише частина загальної роботи щодо задоволення певної потреби. Ця потреба повністю задовольняється лише в результаті спільних дій всіх підсистем, тобто в рамках всієї системи управління якістю. Крім того, треба мати на увазі ефекти, одержувані за рахунок рішень з управління у всіх елементах, а також в інших взаємозалежних з ними системах (наприклад, виконання плану поставок, охорони навколишнього середовища тощо). Реалізація принципу комплексного підходу при визначенні ефективності системного управління якістю вимагає розгляду всього складу підсистем системи управління організації в цілому і комплексу компонентів зовнішнього середовища;

– принцип забезпечення мінімального впливу неповноти і недостовірності наявної інформації, що означає зниження до можливого мінімуму негативного її впливу на прийняття рішення з управління якістю та результати діяльності всієї соціально-економічної системи;

– принцип порівнянності результатів, що означає необхідність забезпечення порівнянності досягнень соціальних, екологічних і економічних ефектів за рахунок функціонування системи управління якістю за такими ознаками: соціальних наслідків; екологічних наслідків; обсягами задоволення потреб розробників і виробників (продавців) продукції; обсягами і діапазоном (взаємозамінності) задоволення потреб споживачів продукції; визнають і авторитетності сертифікатів на системи управління якістю і продукцію; невизначеності та ризиків, пов'язаних з отриманням ефектів. Оцінка ефективності управління якістю повинна визначатися зіставленням даних з урахуванням прийнятих і реалізованих заходів і без них.

– принцип обов'язкового обліку і аналізу витрат на забезпечення та управління якістю. Без реалізації даного принципу практично неможливо

визначити економічну ефективність управління якістю. Основні положення проведення обліку та аналізу витрат на якість на підприємстві доцільно регламентувати, наприклад, у методичній інструкції «Облік і аналіз витрат на якість на підприємстві».

Функціонування системи управління якістю створює різноманітні джерела ефектів, що визначають ефективність цієї системи. Кожен з ефектів може носити реальний або потенційний характер. Реальними, як правило, є економічні види ефектів. Інші ж види ефектів несуть тільки потенційний економічний ефект. Економічний ефект розроблення і впровадження будь-яких заходів щодо поліпшення якості управління (по суті нововведень і інновацій) може бути потенційним або фактичним (реальним, комерційними), науково-технічний, соціальний та екологічний ефектам можуть мати форму, як правило, тільки потенційного економічного ефекту. По суті, якщо брати до уваги тільки кінцеві результати впровадження заходів з поліпшення системи управління якістю, то будь-який результат можна оцінити у вартісному вираженні. Критеріями кінцевої оцінки тут є: час отримання фактичного економічного ефекту і ступінь невизначеності його отримання.

Серед усіх видів ефектів можна виділити найбільш типових. Так, джерелами соціальних ефектів при проведенні робіт з підвищення рівня та вдосконалення управління якістю можуть бути:

- підвищення якості прийняття управлінських рішень щодо якості та їх реалізації;
- підвищення оперативності управлінського апарату в питаннях покращання якості;
- підвищення кваліфікації управлінського і виробничого персоналу;
- підвищення безпеки продукції, послуг і робіт;
- поліпшення умов та організації праці (вплив на зміну умов праці працівників може бути оцінений, санітарно-гігієнічним та психофізіологічним показниками, але не виключається також оцінка, яка вимірюється в натуральному або у вартісному виразі);

- підвищення безпеки праці;
- підвищення ступеню безпеки працівників;
- приріст доходів працівників;
- скорочення робочого часу персоналу;
- підвищення ступеня задоволення фізіологічних потреб працівників (наприклад, у підвищенні надійності забезпечення теплом, електроенергією, продуктами харчування тощо);
- підвищення ступеню задоволення соціальних і духовних потреб;
- поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників, включаючи поліпшення умов і можливостей відпочинку;
- поліпшення структури управлінського і виробничого персоналу (може оцінюватися показниками зміни численності працівників з важкою фізичною і шкідливим для здоров'я працею, збільшення частки працівників з вищою або середньою спеціальною освітою; співробітників, які підлягають навчанню, перепідготовку, що вимагають підвищення кваліфікації).

Джерелами екологічних ефектів за рахунок поліпшення управління якістю можуть бути: зменшення забруднення навколишнього середовища, зменшення штрафів за порушення екологічних вимог; підвищення екологічного рівня продукції, що випускається і послуг, що надаються; зниження відходів виробництва; підвищення екологічності і ергономічності виробництва; поліпшення ергономічності (зниження рівнів шуму, вібрації) товарів, що випускаються.

Науково-технічні ефекти за результатами поліпшеного управління якістю проявляються в: кількості зареєстрованих авторських свідоцтв; збільшенні питомої ваги нових інформаційних технологій; збільшенні питомої ваги нових прогресивних технологічних процесів; підвищенні коефіцієнта автоматизації виробництва; підвищенні організаційного рівня виробництва і праці; підвищенні конкурентоспроможності організації та її товарів на ринках.

Економічними ефектами більш досконалого управління якості можуть бути: зниження витрат на управління; прибуток від ліцензійної діяльності;

прибуток від впровадження винаходів, патентів, ноу-хау; приріст обсягу продажів; скорочення терміну окупності інвестицій; поліпшення використання ресурсів: зростання продуктивності праці; підвищення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; зниження виробничих витрат на виправлення дефектів продукції, що виготовляється; зменшення втрат від кінцевого браку готової продукції; зниження вартості контролю продукції; зниження трудомісткості виробничих процесів; запобігання надходження у виробничий процес недоброякісної сировини і матеріалів; зменшення витрат на усунення дефектів з рекламаций (претензіям) споживачів; зменшення суми штрафів за поставку недоброякісної продукції і виплат з рекламаций; зменшення витрат на гарантійне обслуговування та ремонт; зменшення шкоди за порушення контрактів; підвищення прибутку за рахунок поліпшення асортименту виготовлення продукції; підвищення прибутку за рахунок продажу споживачам продукції підвищеної якості (при незмінності собівартості) [72].

Поліпшення діяльності в галузі управління якістю може оцінюватися на основі: суспільної ефективності; комерційної ефективності.

Взагалі, можливо виділити наступні ситуаційні підходи до оцінки якості управління: цільовий підхід (критерій оцінки – ступень досягнення цілей); ресурсний підхід (критерій – вміння придбати цінні ресурси та управляти ними); підхід внутрішніх процесів (оцінка з позиції якості внутрішнього середовища організації та організації процесів ); підхід акціонерів, або зацікавлених сторін (коли якість оцінюється для кожної із зацікавлених сторін). Але застосування цих підходів, кожного окремо, не дає системної оцінки якості управління. Системна оцінка передбачає, з одного боку багатоаспектність та багатокритеріальність, а з іншого – ієрархічність. Вона базується на баченні соціально-економічної системи будь якого рівня як з точки зору її внутрішньої складової - внутрішніх можливостей, так і з точки зору результативності системи для усіх зацікавлених сторін, як з точки зору поточного стану системи, так і перспектив її розвитку.

## Висновки до розділу 1

Вивчення теоретичних засад організаційного забезпечення процесу управління якістю на підприємстві дозволяє зробити такі висновки.

Якість є багатогранним поняттям і її забезпечення вимагає об'єднання організаційних, управлінських та виробничих процесів. Проблема підвищення якості може бути вирішена тільки при спільних зусиллях керівництва та членів трудових колективів підприємств. Важливу роль у вирішенні цієї проблеми відіграють споживачі, що диктують свої вимоги і запити виробникам товарів і послуг.

Управління якістю є безперервним процесом впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання та мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, прийняття рішень і реалізація заходів.

Системи управління якістю – це сукупність структури і процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю. Вона повинна бути складовою частиною системою управління організації і має створювати у керівництва організації та/або споживача впевненість у тому, що продукція або послуга буде відповідати встановленим вимогам до її якості

В практиці управління якістю можна виділити чотири типи методів управління: економічні методи, методи матеріального стимулювання, організаційно-розпорядчі, виховні методи. До групи організаційно-розпорядчих методів управління якістю включаються методи: регламентування (загальноорганізаційні, функціонального, посадової, структурного); стандартизації (на основі стандартів різного рівня і статусу); нормування (на базі норм часу, чисельності, співвідношенні, чисельних величин); інструктування (ознайомлення, пояснення, ради, роз'яснення); розпорядчих впливів.

Побудова та впровадження системи управління якістю в організації є складною процедурою, яка потребує значних витрат часу та ресурсів і зорієнтована на постійні покращання та удосконалення діяльності. Зміст побудови системи управління якістю полягає у визначенні тих процесів, від яких залежить якість продукції, що випускається або послуг, що надаються. Існує дві основні мети розробки систем управління якістю. Перша – оптимізація роботи організації та забезпечення, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, підвищення ефективності виробництва. Друга мета полягає в демонстрації усім потенційним споживачам можливості стабільно виробляти продукцію заданого рівня якості, яка задовольняє всі їхні вимоги та потреби.

На розроблення системи управління якістю та її запровадження в організації впливають такі фактори: а) середовище організації, зміни в цьому середовищі, а також ризики, пов'язані з цим середовищем; б) зміна потреб організації; в) конкретні цілі діяльності організації та її місія; г) діючі процеси з виробництва продукції або надання послуг; д) розмір і структура організації.

Базовими нормативними документами, які виставляють основні вимоги до систем управління якістю, міжнародні стандарти серії ISO та розроблені на їх основі державні стандарти України. Стандарти ISO є мінімальним набором правил, якими має керуватися кожна організація, діяльність якої спрямовується на постійне покращення та зменшувати кількості проблем як всередині, так і при взаємодії з зовнішніми споживачами (постачальниками і підрядниками, інвесторами, кредиторами, громадянами).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

#### 2.1. Діагностика системи якості в організації та її оцінка на предмет відповідності міжнародним стандартам

ТОВ "Конті Плюс" є виробничо-торговельним підприємством, яке здійснює свою діяльність згідно наданої ліцензії. Метою діяльності ТОВ є отримання прибутку від господарсько-фінансової діяльності, виробництва товарів, комерційної та інших видів підприємницької діяльності і реалізації на цій основі економічних інтересів власника. Предметом діяльності ТОВ "Конті Плюс" є задоволення потреб населення в різних товарах і послугах. Основними видами діяльності ТОВ "Конті Плюс" є : вироблення та реалізація сонцезахисних систем, жалюзі, москітних сіток, тканинних ролетів. Останнім часом ТОВ розширює надання послуг з встановлення і монтажу такої продукції..

ТОВ "Конті Плюс" є юридичною особою з дня його державної реєстрації і має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку і кутовий штамп зі своєю назвою та символікою.

Особливе місце в діяльності ТОВ "Конті Плюс" має управління якістю. Управління якістю здійснюється протягом усього життєвого циклу виробництва товарів, їх реалізації та після продажного обслуговування. Крім цього, ТОВ "Конті Плюс" тісно співпрацює із постачальниками матеріалів і комплектуючих деталей, вивчає та задовольняє вимоги індивідуальних замовників.

Основними стадіями управління є процеси визначення стратегії, процеси управління взаємозв'язками в організації, процеси управління реалізацією продукції, що включають управління предметною областю, управління термінами, управління витратами, управління ресурсами, управління персоналом, управління інформацією, управління ризиками, управління



матеріально-технічним постачанням. Слід розрізняти наступні стадії управління якістю на ТОВ "Конті Плюс": стадія "концепція"; стадія "планування"; стадія "контролю"; стадія "регулювання та аналізу"; стадія "завершення та реалізації" (рис. 2.1).

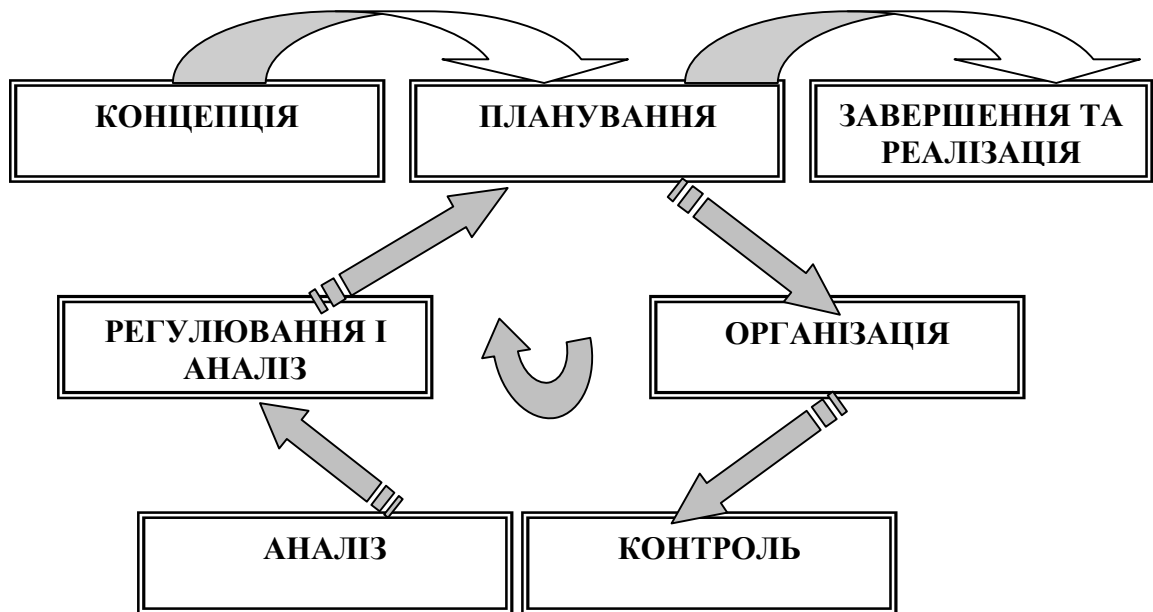


Рис. 2.1. Стадії процесу управління якістю в ТОВ "Конті Плюс"<sup>1</sup>

Примітка. Складено автором.

На стадії "концепція" визначається політика і стратегія забезпечення якості продукту, який виробляється і задовольняє очікуванням споживача. Включає такі розділи: політика і стратегія якості; загальні вимоги та принципи забезпечення якості; стандарти, норми і правила; інтеграція функцій забезпечення якості; вимоги до системи управління якістю.

На стадії "планування" якості визначаються стандарти, які слід використовувати, щоб якість продукції відповідала очікуванням учасників проекту. Планування якості включає як ідентифікацію цих стандартів, так і пошук шляхів їх реалізації. Основними завдання планування якості є: визначення показників оцінки якості; визначення технічних специфікацій; опис процедур управління якістю; складання списку об'єктів контролю; вибір

методів і засобів оцінки якості; опис зв'язків з іншими процесами; розробка плану управління якістю.

Стадії "організації" і "контролю" якості передбачають створення необхідних і достатніх організаційних, технічних, фінансових та ін. умов для забезпечення виконання вимог до якості продукції і оцінку можливостей їх задоволення. Контроль якості полягає у визначенні відповідності виробленого товару стандартам якості та причин порушення такої відповідності.

На стадії "регулювання та аналізу" контролю якості передбачає регулярну перевірку процесу виробництва з метою: встановлення фактичної відповідності визначеним вимогам; аналіз чинників зростання рівня якості; формування списку відхилень; впровадження коригувальних дій; документування змін.

На стадії "завершення виробництва і реалізації товару" здійснюється зведена оцінка якості результатів виробництва товару, складання списку претензій щодо якості, вирішення конфліктів і суперечок, оформлення документації, аналіз досвіду та отриманих знань з управління якістю.

До системи якістю в ТОВ "Конті Плюс" встановлені наступні вимоги: визначення політики та цілей в галузі якості ; планування якості; аналіз та вимірювання ефективності виконання планів; проведення коригуючих та запобіжних дій.

Для процесів виробництва висунуті такі вимоги: проведення маркетингових досліджень та моніторингу потреб; розробка нових видів товарів (послуг) ; закупівлі матеріалів та комплектуючих; виробництво продукції (надання послуг) та контроль якості; продаж та доставка продукції споживачам.

Крім того, існують вимоги до забезпечення системи управління якістю іншими видами ресурсів: персоналом, обладнанням, організаційними; підтримка внутрішнього середовища . Ці види ресурсів також впливають на якість продукції і тільки управляючи ними можливо досягнути постійного задоволення споживачів.

На якість наданих послуг впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і взаємозв'язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу наданих послуг, так і на кількох. Фактори, які діють на ТОВ "Конті Плюс" можна об'єднати у 4 групи: технічні; організаційні; економічні; суб'єктивні.

До технічних факторів належать: технологія виробництва, засоби технічного обслуговування та монтажу. До організаційних факторів входять; розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; форми і методи контролю; порядок здачі продукції, форми і способи транспортування; зберігання продукції. Економічними факторами є: ціна, собівартість, рівень зарплати. Економічні фактори особливо важливі в умовах підвищеної конкуренції, їм одночасно властиві контрольні-аналітичні і стимулюючі властивості. До перших відносять такі, що дозволяють виміряти: затрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного рівня якості виробів. Дія стимулюючих факторів приводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження. Найбільш стимулюючим фактором є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює підвищення якості. При цьому ціна повинна покривати всі витрати підприємства на заходи по підвищенню якості і забезпечувати необхідний рівень рентабельності. В той же час вироби з більш високою ціною повинні бути високої якості.

Відповідальність за виконання політики у сфері управління якістю покладається на начальника цеху та менеджера зі збуту ТОВ "Конті Плюс". Директор підприємства здійснює безпосередній контроль за виконанням заходів щодо підвищення якості виробів.

Насиченість ринку товарами, які виробляє ТОВ "Конті Плюс" сприяє тому, що споживач одержує можливість вибору. І якщо раніше споживач бажав якості, то тепер він її вимагає. Тому проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості, практично неможливо. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління

якістю. Загалом під цим поняттям розуміють систему взаємопов'язаних та орієнтованих на задоволення споживача процесів [7].

В забезпеченні якості на ТОВ "Конті Плюс" важливе значення має вимірювання рівня якості виробу. Рівень якості - це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання. Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного і оптимального її рівня. Рівень якості послуг під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів має тенденцію до підвищення. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її перспективного рівня, що враховує пріоритетні напрямки і темпи розвитку науки і техніки.

Для оцінки видів виробів в ТОВ "Конті Плюс" використовуються такі показники:

1. Призначення. Характеризує основні технічні і технологічні характеристики продукції.
2. Надійність. Характеризує можливий термін використання та граничний термін зберігання виробів;
3. Екологічність. Характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини та оточуюче довкілля. Визначають вміст шкідливих речовин, обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу;
4. Естетичні. Визначають естетичні властивості виробу, тобто їх виразність і оригінальність форми, ступінь естетичної упаковки.

Організація процесу управління якістю в ТОВ "Конті Плюс" реалізується через здійснення основні етапи робіт, які включають:

1. Утворення організаційної структури і виділення необхідних ресурсів.
2. Складання вимог до системи управління якістю.
3. Встановлення фактичного стану управління якістю.
4. Складання комплексного плану запровадження заходів з якості.
5. Розробка політики підприємства в галузі якості і цілей.

6. Розробка документації системи управління якістю і виконання інших запланованих заходів.

Виконання зазначених етапів характеризується наступними параметрами: датою початку; необхідними ресурсами (кошти, оргтехніка, приміщення, персонал); послідовністю робіт, кожна з яких характеризується відповідними заходами і відповідальними за їхнє виконання; критеріями успішності виконання етапів.

Охарактеризуємо особливості робіт за кожним з цих етапів. Так, створення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів передбачає: виділення необхідних людських ресурсів для розробки системи управління якістю; можливість залучення до роботи всього персоналу підприємства, у першу чергу - керівництва; можливість оперативного розв'язання питань, що виникають у ході розробки; погоджену діяльність різних підрозділів і служб у процесі розробки. Насамперед, призначається представник керівництва з якості, який очолює розроблення системи управління якістю. До обов'язків представника керівництва входить: забезпечення розробки, впровадження і підтримки в робочому стані процесів, необхідних для системи управління якістю; складання звітів вищому керівництву про функціонування системи управління якістю і необхідність її поліпшення; сприяння поширенню розуміння вимог споживачів всій організації; підтримка зв'язку з зовнішніми сторонами з питань, що стосуються системи управління якістю. Розробка системи управління якістю означає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі всіх підрозділів підприємства. Для організації і координації таких робіт, а також для прийняття колегіальних рішень з приводу найважливіших питань розробки, впровадження і функціонування системи управління якістю створюється координаційна рада з якості, яку очолює перший керівник підприємства. Розробка системи управління якістю вимагає значного обсягу конкретних робіт з планування і виконання необхідних заходів, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів,

проведення коригувальних і попереджувальних заходів. Для виконання цих робіт визначається відповідальний. При організації роботи з управління якістю важливо забезпечити гласність роботи та інформаційне забезпечення всього персоналу.

Важливим елементом в управлінні якістю є проведення постійного навчання в галузі якості. Для забезпечення успішної розробки і впровадження системи управління якістю таке навчання проводиться для всього персоналу.

Іншою організаційною складовою в управлінні якістю на ТОВ "Конті Плюс" є налагодження ефективної взаємодії між споживачами і персоналом організації. Це – вирішальний фактор, що визначає, яке враження складеться у споживача про якість товару. Керівник впливає на таке враження, створюючи імідж організації, який визначається практичними діями, спрямованими на задоволення потреб споживача. Цей імідж, створений персоналом усіх рівнів, відіграє вирішальну роль у відносинах між організацією і споживачами. Персонал, що має прямі контакти із споживачем, є важливим джерелом інформації, яка застосовується в процесі підвищення якості. Керівник регулярно аналізує методи налагодження контактів із споживачами. Таке спілкування із споживачами здійснюється у формі вислуховування їх та наданні їм необхідної інформації.

Спілкування із споживачами на ТОВ "Конті Плюс" передбачає :

- опис товарів, їх властивостей, можливостей та термінів виконання замовлення;
- зазначення ціни замовленого товару та супутніх послуги ;
- роз'яснення взаємозв'язку між замовленим товаром, його виробленням та вартістю ;
- пояснення споживачам характеру прояву можливих невідповідностей і шляхів їх усунення ;
- забезпечення інформування споживачів про те, в якій мірі від них залежить якість виробу ;
- зіставлення запропонованого товару з реальними вимогами споживача.

Враження споживача про якість товару часто складається у процесі спілкування з персоналом організації і ознайомлення з її можливостями в повній мірі задовольнити їх потреби .

Окрім вищезазначених процедур організації процесу управління якістю в ТОВ "Конті Плюс", керівництвом здійснюється планування якості, в основу якого закладаються визначені потреби і очікування споживачів стосовно продукція, яка виробляється або планується виготовлятися, такі як, смаки споживачів, мода, колір, текстура, надійність і довговічність, безпечність).

Планування якості в ТОВ "Конті Плюс" починається з визначення цілей якості виробництва, політики і відповідних стандартів, за якими воно працює. Потім визначаються дії та обов'язки виконавців, дотримання яких необхідне для досягнення цілей і дотримання стандартів. Результат планування якості представляється у формі планів забезпечення якості та процесів управління, що забезпечують виконання цих планів, і досягається шляхом синхронізації з основними (планування змісту, розклади, вартості) і допоміжними (планування ризиків, збитків) процесами планування. Вхідною інформацією процесу планування якості є:

фактори зовнішнього середовища підприємства - правила, стандарти та приписи;.

активи організаційного процесу - політика в області якості, прийнята на підприємстві, процедури управління та виробництва, бази даних і накопичені знання;

план виробництва, який забезпечує інтеграцію процесу планування якості з іншими процесами планування.

На кожний новий виріб в ТОВ "Конті Плюс" виписуються технічні умови на вироблення продукції, які містять повну і точну його характеристику, зокрема:

- 1) чіткий опис властивостей продукту, які оцінюються споживачем ;
- 2) норму прийнятності для кожної характеристики.

Технічні умови на виготовлення продукції містять технології виробництва; чіткий опис характеристик, від яких безпосередньо залежить рівень якості; норми прийнятності для кожної характеристики продукції; вимоги до ресурсів, із детальним зазначенням типів і кількості обладнання і допоміжних засобів, необхідних для виробництва, відповідно до технічних умов; необхідну чисельність і кваліфікацію персоналу; відповідальність субпідрядників за продукцію і послуги, що ними надаються.

Проектуючи процес виробництва продукції, на ТОВ "Конті Плюс" його розбивають на окремі робочі етапи із складанням методик, що описують виконувати на кожному етапі роботи. Особлива увага приділяється взаємозв'язкам між окремими робочими етапами. Прикладами робочих етапів є:

- надання інформації про продукцію, що пропонуються споживачу ;
- прийняття замовлення ;
- підготовка до виконання і надання послуги ;
- виписування рахунків і здійснення платежів за отриману продукцію.

При такому розбитті можна користуватися детальними описами процесу виробництва продукції . Так, процес виготовлення жалюзей на ТОВ "Конті Плюс" представлений на рис. 2.2.

Серед інших організаційних заходів в управлінні якістю в ТОВ "Конті Плюс" слід виділити зобов'язання постачальника забезпечувати підприємство якісною сировиною та комплектуючими деталями. Прямі зобов'язання постачальника, такі як, гарантії, підлягають відповідному документальному оформленню. Опис товару містить посилання на ці зобов'язання. Результати вивчення ринку, проведеного аналізу і узгоджених зобов'язань постачальника після прийняття рішення про надання послуги повинні бути включені в короткий опис послуги. У короткому описі послуги зазначаються потреби споживачів і відповідні можливості організації, яка надає послуги, у вигляді сукупності вимог та інструкцій, на підставі яких надається послуга.

Закуплені матеріали і послуги можуть бути вирішальними факторами якості, ціни та відповідності продукції, що виробляється на ПП "Конті Плюс".



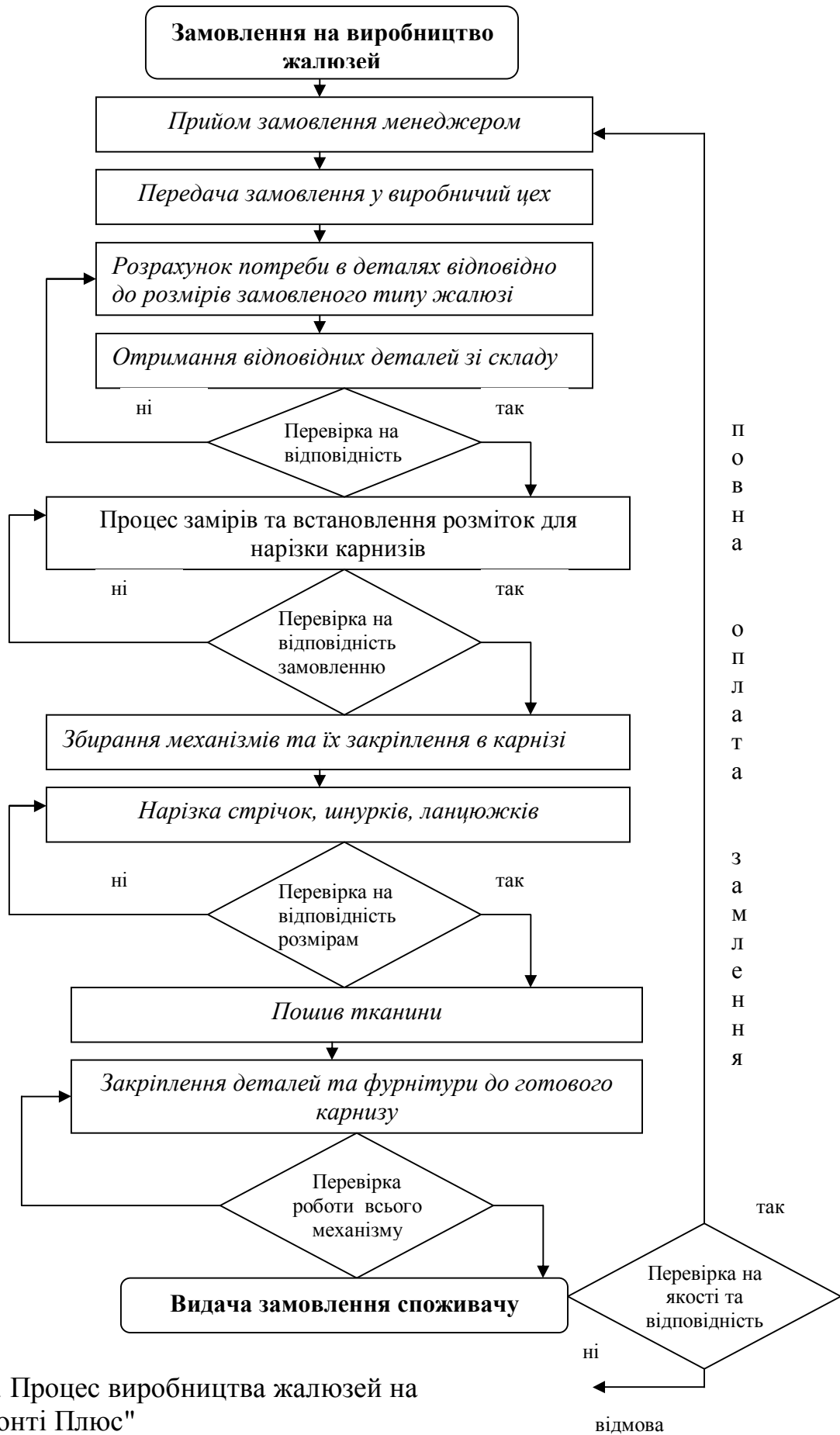


Рис. 2.2. Процес виробництва жалюзей на ТОВ "Конті Плюс"

Примітка. Складено автором.

Вимоги до постачання матеріалів передбачають, як мінімум, таке:

- 1) наявність замовлень на постачання у вигляді описів або специфікацій;
- 2) вибір надійних поставщиків;
- 3) узгодження вимог до якості і вимог до забезпечення якості ;
- 4) узгодження методів забезпечення і перевірки якості ;
- 5) встановлення порядку вирішення спірних питань з якості ;
- 6) узгодження засобів контролю матеріалів, що надходять ;
- 7) укладання протоколів якості матеріалів, що надходять .

Отже, управління якістю на ТОВ "Конті Плюс" слід розглядати як невід'ємну складову частину загального управління, організації виробництва виконання замовлення, після продажного обслуговування споживачів. Розроблені технічні умови на управління якістю повинні передбачати ефективне управління кожним таким процесом з тим, щоб продукція завжди відповідала всім вимогам споживача та задовольняла його вимоги щодо якості. Надана споживачем оцінка продукції – це остаточна міра її якості. Реакція споживача може бути негайною, може проявитися через певний час або передувати замовленню. Часто, оцінюючи надану послугу, споживач виходить лише із своєї суб'єктивної думки. Споживачі рідко за своєю ініціативою повідомляють організацію про свою оцінку виробленої продукції. У разі свого незадоволення и споживачі скоріше всього припинять користуватися нею чи купувати їх, не повідомляючи про це організацію, тобто не дозволяючи їй виконати відповідні коригувальні дії. Враження задоволення споживача на підставі відсутності претензій може привести до помилкових висновків.

ТОВ "Конті Плюс" повинна ввести практику постійного оцінювання і визначення ступеня задоволеності споживача. При такому оцінюванні повинні виявитися як позитивні, так і негативні відгуки та їх ймовірний вплив на майбутню діяльність організації. Оцінюючи задоволення споживача, основну увагу треба приділяти тому, наскільки короткий опис продукції, технічні умови на неї і на її виробництво, а також процес реалізації відповідають потребам споживача.

Оцінку виробленої продукції, яку дає споживач, слід зіставляти з оцінкою самого ТОВ, щоби визначити, чи збігаються ці два критерії якості і чи є необхідність вжиття заходів щодо підвищення якості. Виявлення випадків невідповідності продукції поставленим до неї вимогам та інформування про це персонал є завданням і обов'язком кожного працівника.

У разі виявлення невідповідності або браку його реєструють, аналізують та усувають. Коригувальні дії виконуються у два етапи, перший з яких полягає в негайних заходах щодо задоволення потреб споживача, а другий – в оцінюванні головної причини невідповідності і плануванні будь-яких необхідних довгострокових коригувальних дій, які дозволяють попереджувати повторний прояв виявленого недоліку.

## **2.2. Аналіз організаційного забезпечення функціонування системи якості в організації**

Однією з важливих характеристик підприємства і організацій є структура управління. Структура управління - це сукупність стійких зв'язків суб'єктів і об'єктів управління підприємства, що реалізуються в конкретних організаційних формах, забезпечують цілісність управління і його відповідність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах. Структура управління підприємства передбачає організаційне упорядкування, формування організаційної структури та здійснення безпосереднього внутрішньо-організаційного управління, через реалізацію функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації.

Організаційна структура управління ТОВ "Конті-Плюс", представлена на рис. 2.3, здійснюється через упорядкування взаємозв'язків між елементами системи визначає поділ праці і службові зв'язки між структурними підрозділами і працівниками щодо підготовки, прийняття і реалізації рішень виробничого характеру.

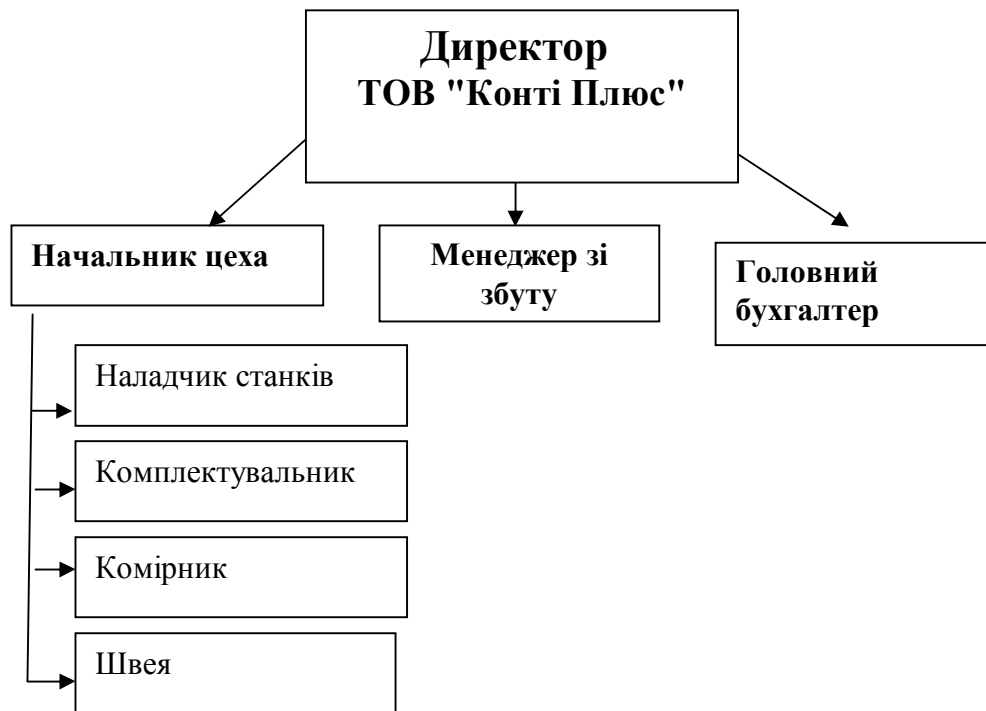


Рис 2.3. Організаційна структура управління ТОВ "Конті Плюс"

Примітка. Складено автором.

Оскільки ТОВ "Конті Плюс" є малим підприємством, його організаційна будова включає: директора ТОВ "Конті Плюс", яка є і власником підприємства; замісника директора, головного бухгалтера; менеджера зі збуту та начальника виробничого цеху.

У контексті організації управління ТОВ "Конті-Плюс" виокремлюються наступні функції та дії щодо їх реалізації:

- встановлення цілей ТОВ "Конті-Плюс";
- розроблення стратегії діяльності ТОВ "Конті";
- планування діяльності;
- проектування виробництва;
- мотивація і стимулювання персоналу;
- координація діяльності;
- облік та оцінка якості виробництва та продукції;

- контроль за якістю виробництва;
- забезпечення зворотного зв'язку ( табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

### Систематизація функцій управління наТОВ "Конті Плюс"

Функції	Дія щодо реалізації даної функції
Встановлення цілей ТОВ "Конті-Плюс"	Визначення майбутнього фінансового стану ТОВ "Конті-Плюс"
Розроблення стратегії діяльності ТОВ "Конті-Плюс"	Обґрунтування способу досягнення організаційних цілей
Планування діяльності	Розподіл завдань між конкретними
Проектування виробництва	Формування посадових функцій працівників
Мотивація і стимулювання персоналу	Цілеспрямований вплив на працівника
Координація діяльності	Погодження зусиль виконавців
Облік та оцінка виконаних робіт	Контроль виконання робіт
Контроль виконання роботи	Порівняння фактичного стану виконання робіт із запланованим (бажаним)
Зворотний зв'язок	Корегування цілей ТОВ "Конті-Плюс"

Примітка. Складено автором.

Функція організації - це процес створення структури організації, зокрема, ТОВ "Конті-Плюс" яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення спільної мети. Необхідною умовою створення структури є виконання робіт в межах функції планування, адже чітке визначення місії ТОВ "Конті-Плюс", цілей та завдань, вироблення стратегії діяльності формують базу для побудови структури. Важливим аспектом функції організації є визначення кола працівників, які повинні забезпечувати виконання конкретних завдань. Сутність цієї функції полягає у створенні такої мережі організаційних відносин, яка б забезпечувала цілісність управлінської системи, ефективні взаємовідносини її компонентів, доцільні відносини координації і субординації між ними.

Загальний контроль за діяльністю ТОВ "Конті-Плюс" здійснює директор.

До його компетенції належить:

- аналіз роботи та загальний контроль за діяльністю ТОВ "Конті-Плюс";
- спостереження за процесом виробництва;
- контроль вчасності виконання замовлень;
- внесення пропозицій щодо вдосконалення виробничого процесу та підвищення якості.

Сутнісна характеристика методів керівництва та відповідних організаційно-розпорядчих методів управління якістю в ТОВ "Конті-Плюс", відображена в табл. 2.2.

Одним з найголовніших компонентів, що забезпечують високу якість виробничих процесів, є люди. Для того, щоб люди могли і хотіли забезпечити високу якість виробничих процесів, вони повинні мати необхідну інформацію про те, що і як вони повинні робити; бути зацікавлені у високій якості своєї праці (тобто має бути мотивація їхньої праці); мати відповідну кваліфікацію й трудові навички; безперервно навчатися новим прийомам праці, й усі разом повинні утворювати трудовий колектив (команду), зацікавлений у високій якості продукції [21, с. 124].

Другий компонент, що гарантує високу якість виробничих процесів, стосується використання відповідного устаткування, пристосувань і інструментів.

Висока якість виробничих процесів не може бути досягнута без застосування високоякісних матеріалів (сировини, комплектуючих елементів та напівфабрикатів).

Важливим компонентом забезпечення якості виробничих процесів є використання методів управління, що містять у собі системи управління організацію, забезпечення або створення визначеного стилю керівництва, а також упровадження сучасних виробничих рішень, як у сфері управління, так і у сфері вдосконалювання технології виробництва.

### Сутнісна характеристика методів керівництва на ТОВ "Конті-Плюс"

Методи керівництва	Дії керівництва
<b>Методи адміністративного впливу</b>	-накази; розпорядження; положення; інструкції; інструктивні листи; -правила внутрішнього розпорядку; -вимоги до колективу працівників та окремих виконавців; -оцінювання працівників; -правила прийому та звільнення працівників.
<b>Методи організаційного впливу</b>	-визначення об'єкту впливу; - визначення завдання і встановлення критеріїв його виконання; - визначення повноважень і відповідальності; -забезпечення необхідними ресурсами; - інструктування підлеглих; - облік та спостереження за виробництвом; - координування діяльності у ході виконання завдань; - контроль за діяльністю
<b>Методи соціального впливу</b> <b>а) матеріальне заохочення</b>	- диференціація схем оплати праці; - преміювання працівників за виконану роботу; - преміювання персоналу за розробку та впровадження інновацій; - заохочення раціоналізації та винахідництва; - преміювання за ефективні результати щодо підвищення якості продукції.
<b>б) Моральне стимулювання</b>	- естетичні стимули; - стимули в контексті покращання роботи; - моральні стимули; - стягнення; - інформування працівників.
<b>в) Переконання</b>	- створення атмосфери довіри та доброзичливості; - використання логічних доказів (обґрунтування; аргументування); - застосування прикладів, зразків, досвіду.

Примітка. Складено автором за [21].

І останній, але не менш важливий компонент пов'язаний зі створенням необхідного морального клімату, що сприяє скоординованій роботі як кожного працівника, так і трудового колективу в цілому. Потім здійснюється перехід від якості одиничних виробничих процесів до якості всього підприємства.

Якість управління підприємством оцінюється за внутрішніми та

зовнішніми критеріями. До внутрішніх критеріїв, за якими проводиться оцінка якості підприємства, відносяться такі:

- рівень координація діяльності окремих підрозділів підприємства;
- організаційна структура, здатна забезпечити необхідний рівень якості;
- підтримка з боку адміністрації будь-яких починань та ініціатив, спрямованих на підвищення рівня якості.

До зовнішніх критеріїв, за якими здійснюється оцінка якості підприємства, відносяться:

- економічний успіх від діяльності підприємства;
- діяльність підприємства не створює екологічних проблем;
- уся діяльність підприємства створює йому позитивний імідж (надійний партнер, продукція підприємства має високі та стабільні якісні характеристики).

Тому формування якості підприємства здійснюється на основі багаторічного формування стабільної якості виробничих процесів на цьому підприємстві і стабільній високій якості виробленої на цьому підприємстві продукції.

Серед існуючих і повсюдно застосовуваних методів забезпечення виробництва продукції важливе місце посідає внутрішньовиробничий технічний контроль якості. На підприємствах функції безпосереднього контролю якості складових частин і в цілому готових для споживання виробів виконують відділи технічного контролю (ВТК). Оскільки ТОВ "Конті Плюс" в силу невеликих обсягів виробництва не може утримувати таких спеціалістів, функції контролю за виробництвом покладені на начальника цеху, а загальний контроль процесу виготовлення продукції, починаючи від прийняття матеріалів і комплектуючих до реалізації готових виробів здійснює директор.

Головне завдання технологічного контролю - постійно забезпечувати необхідний рівень якості, зафіксований в нормативних документах, шляхом безпосередньої перевірки кожного виробу і цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що його формують. Успішне розв'язання цього завдання може бути



здійснене за правильного вибору об'єктів і методів контролю якості. Об'єктами контролю мають бути усі компоненти виробничого процесу та його взаємопов'язаних елементів, тобто вхід (ресурси), сам виробничий процес, вихід (продукція).

Необхідність контролю ресурсів (матеріалів, енергії, знарядь праці, інформації, персоналу) на вході системи обумовлено тим, що їх якість у значній мірі визначає конкурентоспроможність готового продукту. Використання у виробничому процесі хоча б частини ресурсів неналежної якості може призвести до непродуктивних витрат доброякісних ресурсів. Саме вхідний контроль ресурсів має попереджувати і не допускати витрат непродуктивного характеру. Об'єктами контролю на вході системи (підприємства) чи її (його) окремих виробничих блоків (цехів, дільниць) мають бути:

- 1) якість початкових основних і допоміжних матеріалів, комплектуючих виробів, окремих деталей і вузлів;
- 2) справність устаткування, пристроїв, робочого інструменту і контрольовано-вимірювальних приладів, за допомогою котрих виготовляється продукція та визначається рівень її якості;
- 3) технічна документація, за якою здійснюється технологічний процес;
- 4) відповідність рівня кваліфікації персоналу вимогам, що забезпечують якісне виконання певної роботи .

Контроль на виході має за основну мету попереджувати передачу бракованої продукції споживачу або на наступні технологічні фази (стадії) на тому ж підприємстві з впливаючими з цього наслідками. Окрім того, такий контроль уможлиблює визначення ступеню виконання виробничих завдань економічних результатів виробництва.

З метою оцінювання системи контролю за якістю виробництва жалюзей на ТОВ "Конті Плюс" використаємо один із пропонованих для здійснення такого контролю статистичних методів - діаграм Парето щодо аналізу причин відхилень (браку) від встановлених норм. Для цього використаємо інформацію, отриману від менеджера зі збуту щодо висловлених замовниками претензій по

якості, повернених споживачами виробів та інформацію внутрішніх перевірок на протязі року. Такі випадки невідповідностей характеризуються даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Контрольний листок реєстрації видів дефектів

Виріб, деталь \_\_\_\_\_ Цех, дільниця \_\_\_\_\_  
 Зміна \_\_\_\_\_ Оператор \_\_\_\_\_ Контролер \_\_\_\_\_  
 Технічна карта контролю \_\_\_\_\_ Дата контролю \_\_\_\_\_

№ дефекту	Вид лдефекту	Результати контролю	Кількість дефектів	Частка дефектів
1	2	3	4	5
1	Розриви	III I	6	0,10
2	Тріщини	III	4	0,08
3	Подряпини	III III I	11	0,22
4	Деформації	III II	7	0,14
5	Не витриманий розмір	III III I	11	0,25
6	Інші дефекти	III III	10	0,21
	<b>Всього дефектів</b>		<b>49</b>	<b>1,00</b>
	<b>Загальна кількість забракованих виробів</b>		<b>12</b>	
	<b>Загальна кількість проконтрольованих виробів</b>		<b>200</b>	

Листок заповнив ..... підпис (П.І.Б.)  
 Розрахунки виконав ..... підпис (П.І.Б.)

Діаграма Парето – інструмент, який дозволяє виявити основні причини порушень, які призводять до найбільших втрат і які необхідно ліквідувати в першу чергу.

При використанні діаграм Парето в аналізі і контролю якості спочатку формується діаграма за загальними результатами діяльності підприємства для виявлення головної причини зниження якості продукції, потім – за причинами прояву головних проблем (дефектів) і, нарешті, можливих варіантів їх розв’язання. Після проведення коригуючих заходів, діаграму Парето можна будувати знову і перевірити ефективність дій, спрямованих на покращення.

При використанні діаграми Парето з метою контролю найважливіших факторів, які впливають на якість продукції, використовується АВС-аналіз. Згідно нього, проведення контролю всіх без винятку виробів є неефективним. Але якщо їх розподілити на групи, приміром, за вартісною ознакою, то на долю

найбільш дорогих деталей (група А) припадає 70-80% загальної вартості всіх деталей, хоча в кількісному виразі їх буде набагато менше (20-30%). На долю групи найдешевших деталей (група С) припадає лише 5-10% від загальної вартості, тоді як в кількісному виразі вони займатимуть 40-50%. Вартість проміжної групи деталей (група В) складе 20-30% від загальної суми. Контроль деталей буде ефективним, якщо деталі групи А будуть контролюватися більш жорсткіше, а контроль деталей групи С буде спрощеним.

Основою для побудови діаграми є контрольні листки або інші форми збору даних. Формою побудови діаграми Парето є вертикальний стовпчиковий графік, на якому на горизонтальній осі фіксуються причини виникнення проблем якості в порядку їх зменшення, а на вертикальній - кількісне вираження цих проблем як в числовому, так і в кумулятивному (нагромадженому) виразі. На діаграмі чітко видно область прийняття невідкладних рішень щодо ліквідації причин виникнення проблеми, оскільки їхній вплив є найбільш суттєвим (породжують найбільше помилок). Таким чином, попереджувальні заходи мають бути спрямовані на розв'язання саме цих проблем.

Побудова діаграм Парето здійснюється за такими етапами:

1. Визначення цілей контролю та розроблення процедури збирання даних.
2. Організація збирання даних. Даний етап передбачає розроблення форми контрольного листа для реєстрації даних з переліком видів інформації, що збирається, а також визначення відповідальних осіб за проведення спостереження та періоду збирання даних.
3. Встановлення виду діаграми Парето, яка будуватиметься (за результатами діяльності чи причинами).
4. Аналіз та систематизація результатів (причин).
5. Ранжування даних, отриманих за кожною ознакою в порядку значущості.
6. Побудова стовпчикової діаграми.

Для побудови такої діаграми використаємо пакет прикладних програм Excel. Використання програми дозволило отримати наступні розрахункові дані щодо процентного співвідношення виявлених дефектів, нагромадженого

(кумулятивного) проценту дефектів. Результати таких розрахунків наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за видами дефектів жалюзей на ТОВ "Конті Плюс"**

Вид дефекту жалюзі	Число дефектів	Нагромаджена сума дефектів	Процент дефектів, %	Нагром. Процент, %
Не витриманий розмір	11	6	21,15385	21,2
Вм'ятини	10	16	19,23077	40,4
Деформації	9	25	17,30769	57,7
Тріщини	6	31	13,46154	71,2
Розриви	5	36	11,53846	82,7
Подряпини	4	40	9,615385	92,4
Інші	4	44	7,692308	100,0
Всього	49			

Розраховано автором.

Відповідно, діаграма Парето за видами дефектів матиме вигляд (рис.2.4):

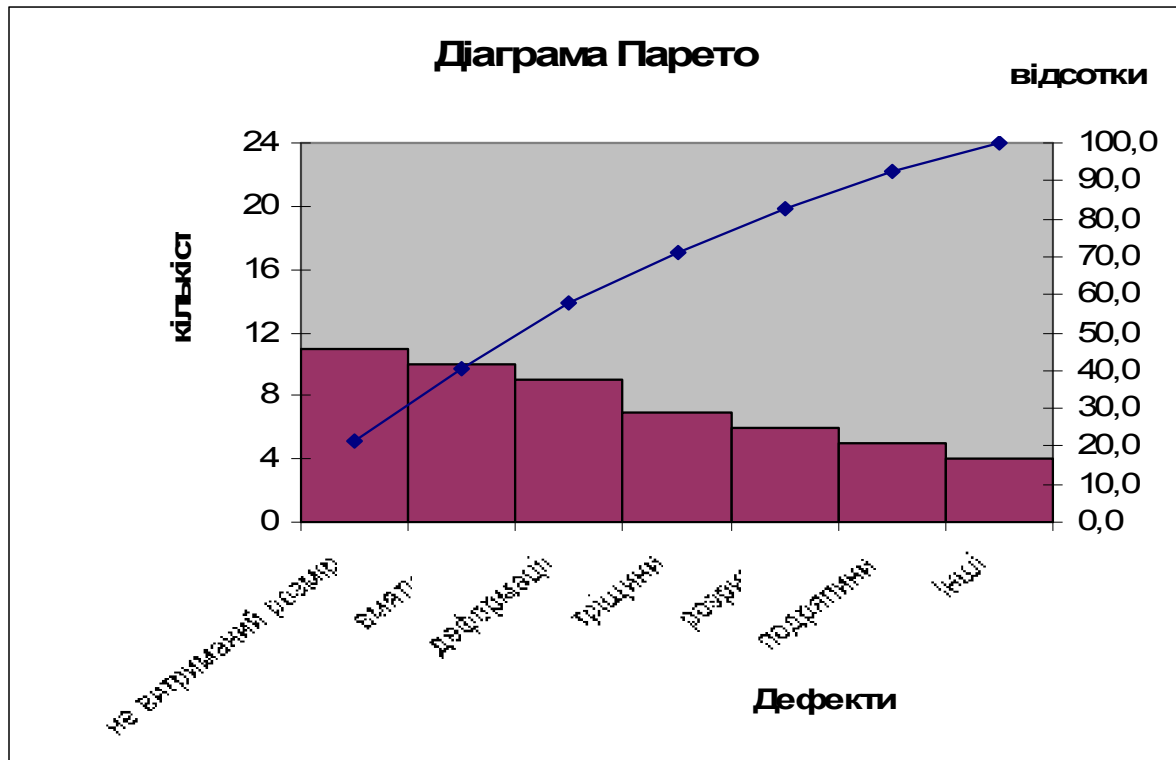


Рис. 2.4. Побудована діаграма Парето за видами виявлених дефектів виробництва жалюзей на ТОВ "Конті Плюс"

Примітка. Побудовано автором.

Аналіз причин появи дефектів засвідчив, що ними стали: низька кваліфікація працівника; неточність інструменту; помилки в моделі нарізки; неякісний матеріал; недотримання послідовності операцій; неточність вимірювання. Отримані розрахункові дані доля побудови діаграми Парето за причинами виникнення дефектів подані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за видами дефектів жалюзей на ТОВ "Конті Плюс"**

<b>Причина дефектів жалюзі</b>	<b>Число дефектів</b>	<b>Нагромаджена кількість причин</b>	<b>Процент причин, %</b>	<b>Нагром. процент, %</b>
Низька кваліфікація працівника	20	6	38,46154	38,5
Неточність інструменту	11	17	21,15385	59,7
Помилки в моделі нарізки	9	26	17,30769	77,0
Неякісний матеріал	4	30	7,692308	84,7
Недотримання послідовності операцій	4	34	7,692308	92,3
Неточність вимірювання	3	37	5,769231	98,1
Інші	1	38	1,923077	100,0
Всього	52			

Примітка. Розраховано автором.

Діаграма Парето за причинам відображають причини проблем, які виникають в процесі виробництва і використовуються для виявлення основної з них (рис. 2.5).

Як засвідчують дані діаграми, чотири причини виникнення дефектів, таких як низька кваліфікація працівника; неточність інструменту; помилки в моделі нарізки; неякісний матеріал в сумі складають більше 84,7 %, що є свідченням того, що саме вони обумовлюють появу бракованих виробів. Зазначене дає інформацію керівництву ТОВ "Конті Плюс" про те, що необхідно прийняти відповідні рішення саме в контексті виявлених проблем.

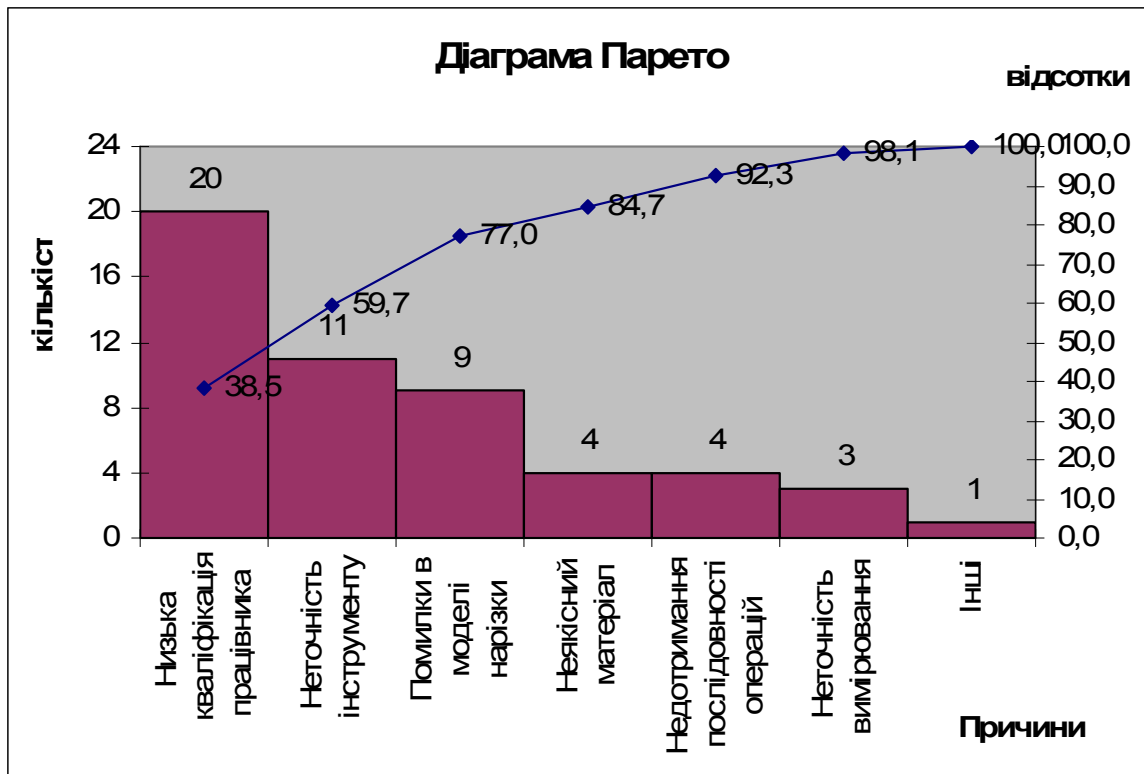


Рис. 2.5. Побудована діаграма Парето за причинами виявлених дефектів виробництва жалюзей на ТОВ "Конті Плюс"

Примітка. Складено автором

Розв'язання проблем усунення виявлених дефектів та виправлення невідповідностей передбачає здійснення певних витрат. Рівень витрат на контроль якості та його загальна ефективність істотно залежить від обґрунтованого вибору і застосування тих або інших методів (видів) здійснення. З перелічених видів технічного контролю найбільш ефективними виокремлюють: за впливом на перебіг технологічного процесу - активний; за використовуваними засобами - автоматизований; за організаційною формою - статистичний.

На ТОВ "Конті Плюс" для ефективності підвищення якості продукції керівник підприємства здійснює:

- мотиваційні способи;
- сувору перевірку якості продукції
- перевірку та оцінювання результатів дій працівників
- контролює строки виконання замовлень та послідовність виконання

операцій.

Витрати, пов'язані з контрольними заходами, розподіляються на витрати за окремими видами усунення дефектів. До основних категорій витрат на якість, які рекомендуються МС ISO, відносяться:

1. Витрати на попереджувальні дії, які включають операції, пов'язані з дослідженням, попередженням та зменшенням дефектів і відмов. В цю групу входять витрати на: навчання та підготовку персоналу в системі менеджменту якості; інформаційне забезпечення управління якістю; проведення внутрішнього аудиту якості; планування якості.

2. Витрати на оцінювання та контроль якості, які включають витрати на виявлення невідповідностей, помилок та дефектів продукції, зокрема, витрати на оцінку рівня якості, функціонування служб контролю та метрологічного забезпечення, вхідного та заключного контролю; випробування.

3. Витрати на усунення дефектів, виявлених в процесі виробництва. Це внутрішні витрати, пов'язані з внутрішніми відмовами, усуненням невідповідностей та браку, переробкою бракованих виробів.

4. Витрати на усунення дефектів, виявлених у споживача. Вони виникають поза межами організації і пов'язані з експлуатацією товару. Це додаткові витрати виробника на гарантійні зобов'язання, заміну виробу, роботу зі скаргами споживачів, поверненням продукції.

В узагальненому виді їх можна згрупувати в два блоки: 1) витрати на досягнення відповідності якості (витрати відповідності), і 2) витрати, пов'язані з невідповідністю щодо якості (витрати невідповідності). Витрати відповідності можна розглядати як інвестиції в якість продукції, які включають витрати на попередження виникнення дефектів та оцінку і контроль якості (або інспекцію якості). Витрати невідповідності спрямовані на усунення виявлених дефектів під час виробництва продукції та їх експлуатації, і можуть розглядатися як внутрішні і зовнішні втрати підприємства.

Під час вивчення даного питання варто звернути увагу на методи вибіркового контролю, які доцільно ТОВ "Конті Плюс". Всіх їх можна умовно класифікувати за ознаками, наведеними в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Класифікація видів контролю на ТОВ "Конті Плюс"

Класифікаційна ознака	Вид контролю
1. Залежно від місця організації контролю на тому чи іншому етапі виробництва розрізняють:	<p><b>Вхідний контроль</b> — контроль споживачем сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і готової продукції, які надходять до нього від інших підприємств чи інших дільниць виробництва. Вхідний контроль дає змогу уникнути зниження якості продукції через помилки постачальника, зібрати об'єктивну інформацію про закупівельні матеріали для вибору найбільш прийняттого постачальника чи формулювання додаткових вимог до показників якості матеріалів.</p> <p><b>Операційний контроль</b> — контроль продукції (чи технологічного процесу), який здійснюють після завершення певної виробничої операції.</p> <p><b>Приймальний контроль</b> — це контроль готової продукції після завершення всіх технологічних операцій із її виготовлення, за результатами якого приймають рішення про придатність продукції для постачання чи використання</p>
2. Залежно від охоплення контрольованої продукції вхідний, операційний і приймальний контроль може бути:	<p><b>Суцільний</b> — рішення про якість контрольованої продукції приймають за результатами перевірки кожної одиниці продукції.</p> <p><b>Вибірковий</b> контроль, за якого рішення про якість контрольованої продукції приймають за результатами перевірки однієї чи кількох вибірок із партії. Для аналізу результатів вибіркового контролю застосовуються методи математичної статистики, що дозволяють, базуючись на обмеженій кількості контрольних перевірок, визначити з потрібним ступенем точності якість партії виробів чи стану технологічного процесу.</p>
3. Під час дослідження однієї або кількох характеристик виробу під впливом сукупності фізичних, хімічних, природних або експлуатаційних факторів проводяться іспити готової продукції, які залежно від цілей контролю поділяються на:	<p><b>попередні</b> — це іспити дослідних (головних) зразків для визначення можливості приймальних іспитів;</p> <p><b>приймальні</b> — іспити дослідних (головних) зразків для визначення можливості їх постановки на виробництво;</p> <p><b>приймально-здавальні</b> — іспити кожного виробу для визначення можливості його постачання замовникові;</p> <p><b>періодичні</b> — іспити, що проводяться один раз на 3—5 років для перевірки стабільності технології виробництва;</p> <p><b>типові</b> — іспити серійних виробів після внесення істотних змін у конструкцію або технологію</p>

Примітка. Узагальнено автором.



Отже, ефективна організація контролю дозволяє значно знизити кількість бракованих виробів та дефектів продукції на всіх стадіях її виробництва. За результатами контролю й аналізу інформації готуються та впроваджуються коригувальні заходи, що завершують цикл управління якістю. Наступний цикл управління повторюється вже на вищому рівні, реалізуючи за циклом Демінга ідею постійного поліпшення результатів діяльності.

### **2.3. Оцінка діючих процедур управління якістю в досліджуваній організації та їх результативності**

ТОВ "Конті Плюс" повинно розробити, документально оформити, впровадити і підтримувати в робочому стані систему якості як засіб проведення прийнятої у сфері якості політики і виконання поставлених завдань.

Розроблення внутрішньої документації — це розробка та коригування конкретних нормативних документів, у яких має бути викладено методи виконання функцій і завдань у системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом, а також інформаційне узгодження документів системи управління якістю та їх аналіз, спрямовані на перевірення того, наскільки повним є розроблений пакет документів.

Як правило, у документації описується більшість важливих процесів, дій та видів діяльності підприємства. Повний опис усіх процесів систем управління якістю матиме ряд суттєвих переваг як внутрішніх (можливість ефективно управляти процесами, використання як навчальних матеріалів, впевненість у стабільному виконанні процесів), так і зовнішніх (можливість довести ефективність процесів споживачам, органам із сертифікації тощо).

В процесі прийняття рішення про систему управління якістю в організації визначаються та плануються заходи, за допомогою яких передбачається досягти встановлених цілей. Сукупність цих заходів складає план діяльності організації. Для кожного з заходів, включених до плану, встановлюються терміни його реалізації та відповідальність за реалізацію. Недоцільно включати

до плану заходи, пов'язані з поточною діяльністю організації, виконання яких передбачене діючими документами системи управління .

Важливою складовою етапу розроблення систем управління якістю є визначення структури та обсягу документації. Вона включає:

регламент;

план забезпечення та підвищення якості (включаючи кількісні цілі і показники);

настанови з якості;

документовані описи процесів системи якості, які регламентують порядок виконання окремих кроків у рамках процесу управління кістю.

Документування процесів на ТОВ "Конті Плюс" передбачає поширення намірів і узгодженість дій. Її застосування сприяє:

а) досягненню відповідності вимогам замовників і поліпшенню якості;

б) організації належної підготовки працівників;

в) повторюваності та простежуваності;

г) забезпеченню об'єктивних доказів;

д) оцінюванню результативності та постійної придатності системи управління якістю.

Розроблення документації повинне бути не самоціллю, а такою діяльністю, яка додає цінність продукції.

Структура документації систем управління є типовою для всіх організацій і включає:

1) документи, які надають узгоджену інформацію як внутрішнього, так і зовнішнього використання про наявну в організації систему управління якістю; такі документи називають настановами з якості;

2) документи, які описують, як систему управління якістю застосовують до конкретних продукції, проекту або контракту; такі документи називають програмами якості,

3) документи, в яких викладено вимоги: такі документи називають технічними умовами;

4) документи, в яких викладено рекомендації або пропозиції; такі документи називають методичними настановами;

5) документи, які містять інформацію про порядок узгодженого виконання робіт та процесів; документи цього виду можуть охоплювати задокументовані методики, робочі інструкції та креслення;

б) документи, які містять об'єктивні докази щодо виконаних робіт або досягнутих результатів; такі документи називають протоколами.

Кожна організація визначає обсяг необхідної документації, а також використовувані носії. Це залежить від таких чинників, як тип та чисельність працівників організації, складність та взаємодія процесів, складність технологій виробництва продукції, вимоги замовників, застосовні вимоги регламентів, кваліфікація персоналу, а також ступінь необхідності доведення виконання вимог щодо системи управління якістю.

Структура документування та види документів, які розробляються в процесі впровадження систем управління якістю відображена на рис. 2.6.

- документи як внутрішнього, так і зовнішнього використання, що містять погоджену інформацію про наявну в організації систему менеджменту якості (настанови з якості);

- документи з описом застосування системи менеджменту якості до конкретного продукту, проекту чи контракту з викладом рекомендацій або вказівок (програми якості);

- документи з викладом вимог (технічні вимоги або технічні описи);

- документи з відомостями про спосіб послідовного виконання робіт і процесів (документовані методики, робочі інструкції та креслення);

- документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи одержаних результатів (протоколи).

Вивчаючи структуру документації системи якості та порядок її розроблення, необхідно звернути увагу на те, що саме в процесі розроблення настанов із якості визначається перелік процесів виробництва та управління, а також механізмів їх взаємодії.

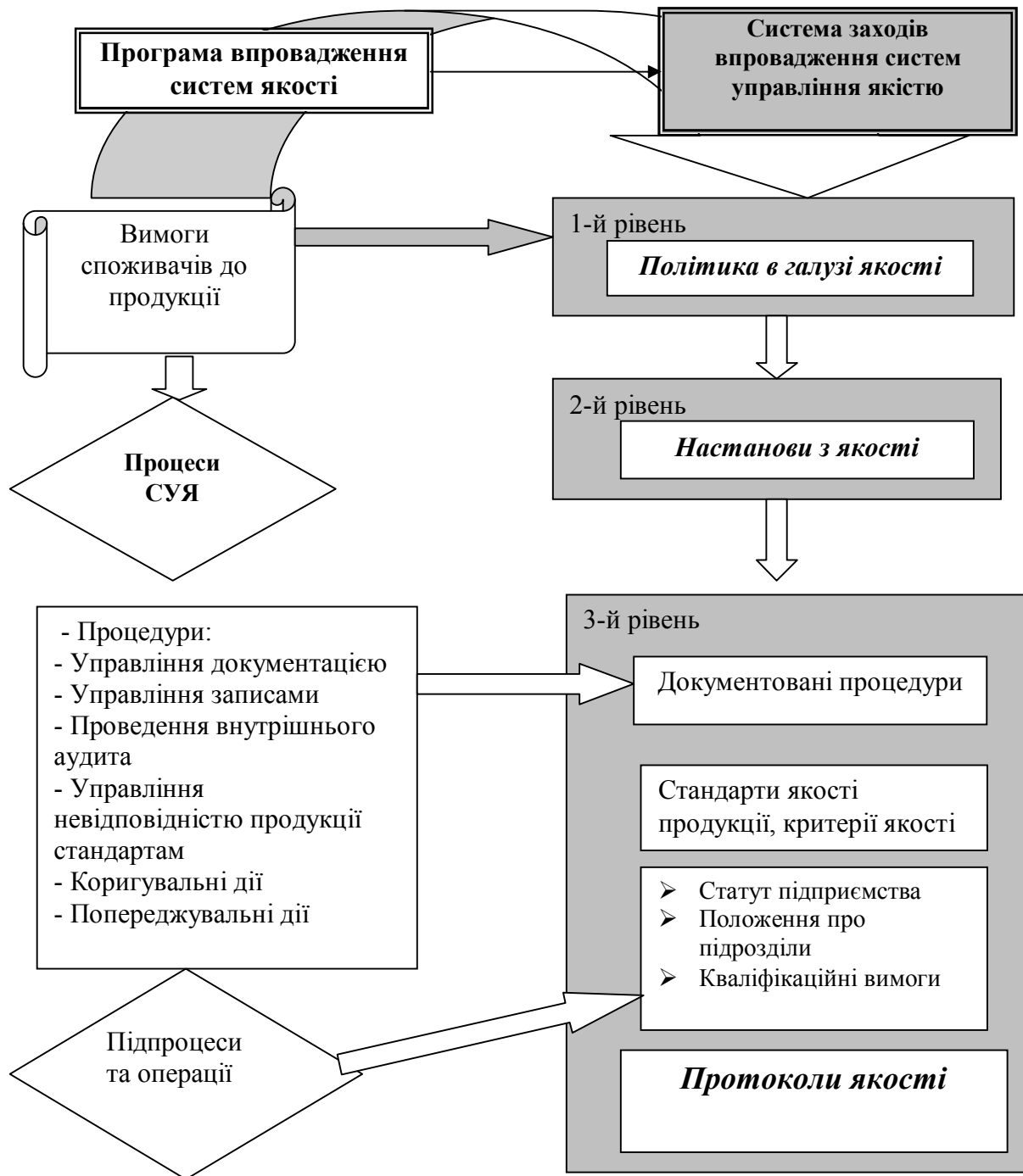


Рис. 2.3. Документування впровадження систем управління організацією в ТОВ "Конті Плюс"

<sup>1</sup>Примітка. Складено за [33]

Коротку характеристику документів систем управління якістю подано в табл. 2.7.

## Ієрархія документів системи управління якістю

Основні користувачі	Документи	Зміст
Керівництво, споживачі	Настанова з якості	Опис системи управління якістю відповідно до політики
Функціональні спеціалісти	Процедури за етапами	Опис робіт, необхідних для реалізації елементів системи якості
Виконавці робіт	Первинна документація, робочі інструкції, технологічні документи	Детальні робочі інструкції

Примітка. Складено автором.

Під час розроблення настанов з якості підприємство:

- визначає процеси, необхідні для виробництва продукції;
- визначає послідовність і взаємодію цих процесів;
- встановлює критерії та методи оцінювання, необхідні для забезпечення ефективного виконання процесів і контролю за ними;
  - забезпечує наявність інформації, необхідної для виконання й моніторингу процесів;
  - забезпечує оцінку, моніторинг і аналіз процесів, а також виконання дій, необхідних для досягнення запланованих результатів.

Для успішного управління процесами необхідно в настановах із якості також визначити: особу, що відповідає за процес (власника процесу); споживача (замовника) процесу та вимоги до його якості — вихід процесу; вимоги до елементів входу процесу (здійснити закупівлі та забезпечити ресурсами); описати процес (розробити блок-схему або діаграму процесу) і систему управління ним; встановити послідовність і взаємозв'язки з іншими процесами та порядок внесення змін у процес.

Методики є письмовими положеннями, що встановлюють призначення і галузь діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів, у рамках організації. У них зазначається порядок здійснення такої діяльності, управління нею і реєстрація. Методики повинні бути узгодженими і доступними для персоналу, мають бути зрозумілі всім, кого безпосередньо стосуються;

Протоколи якості містять відомості : про ступінь виконання завдань у сфері якості ; про рівень задоволення чи незадоволення споживачів виробленою продукцією; про результати функціонування системи якості для проведення аналізу і підвищення якості продукції; для аналізу з метою визначення тенденцій зміни якості; про рівень кваліфікації і підготовки персоналу ; про порівняльні оцінки з погляду конкурентоспроможності .

Під час роботи з протоколами якості повинні передбачається : перевірка на достовірність ; простота пошуку ; зберігання протягом встановленого строку; захист від пошкодження, втрати чи погіршення стану під час зберігання. Керівництво організації встановлює порядок доступу до протоколів якості. Вся документація повинна бути розбірливою, чіткою і легко ідентифікованою, містити строк дії ( в тому числі дату перегляду ) і мати вказівку про статус її затвердження.

Для вимірювання рівня якості існує багато облікових реєстрів, які варіюються в залежності від виду діяльності, типу продукції, що випускається (контрольні карти, таблиці, звіти про витрати, замовлення на постачання, звіти про переробку продукції і т.д.).

Крім того, подальше проведення в разі потреби технічної експертизи бракованих деталей і зіставлення її результатів з попередніми результатами перевірок підтвердить частоту появи тих чи інших дефектів, а також рівень кваліфікації працівника, який його найчастіше допускає.

Подібні форми реєстрації даних про відхилення параметрів якості виробів від запланованого доцільні для збору внутрішніх первинних технічних характеристик виробленої продукції, що потім використовують у факторному аналізі витрат на якість продукції. Одним із внутрішніх джерел інформації, що дозволяють визначити структуру витрат на виріб і мають перевагу перед іншими завдяки обов'язковості складання, вірогідності і наочності, є кошторис витрат на виробництво. Він зручний для пошуку напрямків їхнього зниження і мінімізації ціни виробу.

Більш складним, трудомістким і дорогим є одержання зовнішньої інформації. Найчастіше її пов'язують з результатами проведених спеціальних вибіркового обстежень щодо вивчення думки споживачів про ціну і якість продукції. Це дозволить знати думку різних соціальних, вікових і інших груп населення про продукцію підприємства з використанням типової вибірки для одержання інформації. При збиранні таких даних доцільно використовувати діаграми розсіювання, що дозволяє вивчити залежність між парами перемінних, наприклад ціною і зовнішнім оформленням або сервісом. Цими перемінними можуть бути: а) характеристика якості чи фактор, що впливає на неї; б) дві різні характеристики якості; в) два фактори, що впливають на одну характеристику якості.

## **Висновки до розділу 2.**

Метою діяльності ТОВ є отримання прибутку від господарсько-фінансової діяльності, виробництва товарів, комерційної та інших видів підприємницької діяльності і реалізації на цій основі економічних інтересів власника. Предметом діяльності ТОВ "Конті Плюс" є задоволення потреб населення в різних товарах і послугах. Основними видами діяльності ТОВ "Конті Плюс" є : вироблення та реалізація сонцезахисних систем, жалюзі, москітних сіток, тканинних ролетів. Останнім часом ТОВ розширює надання послуг з встановлення і монтажу такої продукції.

Основними стадіями управління є процеси визначення стратегії, процеси управління взаємозв'язками в організації, процеси управління реалізацією продукції, що включають управління предметною областю, управління термінами, управління витратами, управління ресурсами, управління персоналом, управління інформацією, управління ризиками, управління матеріально-технічним постачанням.

До системи управління якістю в ТОВ "Конті Плюс" встановлені наступні вимоги: визначення політики та цілей в галузі якості ; планування якості; аналіз та вимірювання ефективності виконання планів; проведення коригуючих та запобіжних дій. Для процесів виробництва висунуті такі вимоги: проведення

маркетингових досліджень та моніторингу потреб; розробка нових видів товарів (послуг) ; закупівлі матеріалів та комплектуючих; виробництво продукції (надання послуг) та контроль якості; продаж та доставка продукції споживачам.

На якість наданих послуг впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і взаємозв'язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу наданих послуг, так і на кількох. Фактори, які діють на ТОВ "Конті Плюс" можна об'єднати у 4 групи: технічні; організаційні; економічні; суб'єктивні. Відповідальність за виконання політики у сфері управління якістю покладається на начальника цеху та менеджера зі збуту ТОВ "Конті Плюс". Директор підприємства здійснює безпосередній контроль за виконанням заходів щодо підвищення якості виробів.

Організація процесу управління якістю в ТОВ "Конті Плюс" реалізується через здійснення основні етапи робіт, які включають: 1. Утворення організаційної структури і виділення необхідних ресурсів. 2. Складання вимог до системи управління якістю. 3. Встановлення фактичного стану управління якістю. 4. Складання комплексного плану запровадження заходів з якості. 5. Розробка політики підприємства в галузі якості і цілей. 6. Розробка документації системи управління якістю і виконання інших запланованих заходів.

Проектуючи процес виробництва продукції, на ТОВ "Конті Плюс" його розбивають на окремі робочі етапи із складанням методик, що описують виконувани на кожному етапі роботи. Особлива увага приділяється взаємозв'язкам між окремими робочими етапами. Прикладами робочих етапів є: надання інформації про продукцію, що пропонуються споживачу; прийняття замовлення ; підготовка до виконання і надання послуги ; виписування рахунків і здійснення платежів за отриману продукцію.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОБУДОВИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Удосконалення організаційного забезпечення розроблення та впровадження системи управління якістю в організації**

В основі сучасного підходу до управління якістю на ТОВ "Конті Плюс" лежить системна орієнтація всіх підрозділів організації на якість з кінцевою метою виправдання очікувань споживачів і, як наслідок, одержання максимально можливого прибутку. Політика у сфері якості — це офіційно сформульовані вищим керівництвом загальні наміри і спрямованість діяльності організації у зв'язку з якістю. Політика щодо якості становить основу для встановлення конкретних завдань у цій сфері та їх відповідного документування.

На перше місце у формуванні політики якості висуваються цілі в галузі якості. Політика в галузі якості закладається в основу місії підприємства з усіма її складовими (маркетинг, проектування, закупівлі, контракти та ін). Для кожної зі складових політики проводяться відповідні аналіз і оцінка. У результаті визначаються стратегії і плани, спрямовані на реалізацію політики в області якості.

У зарубіжній практиці найвдалішим вважається формулювання такої політики як стратегічного принципу розвитку і засобу спрямування зусиль підприємства для поліпшення показників його діяльності. Наприклад, бути постійно світовим лідером або значно збільшити частку ринку за рахунок переваг в технічному рівні та якості певного виду продукції. Зрозуміло, що така мета під силу тільки фірмам зі сталим виробничим досвідом та традиціями, фірмам, що мають великий інноваційний потенціал. Наприклад, політика щодо якості в одній із філій корпорації "Ксерокс" має таке визначення: "Головна мета компанії — підтримувати лідерство щодо якості продукції, котра виробляється. Ця мета потребує максимального задоволення споживача з тим, щоб він

віддавав перевагу продукції нашої компанії. Мета може бути досягнута тільки в тому разі, коли вироби функціонують у повній відповідності з вимогами до них і продаються за конкурентоспроможними цінами" [33;84]. У сформованій політиці якості корпорації «IBM» і підписаній її президентом зазначене наступне "Ми будемо поставляти нашим замовникам бездефектні, конкурентоспроможні товари та послуги точно у встановлені терміни". Аналіз цієї заяви показує, що воно: 1) звернено до кожного працівника корпорації; 2) чітко визначає показники рівня якості роботи; 3) охоплює всі аспекти якості (у тому числі ціну, термін поставки і виконання); 4) підписана першою особою корпорації. Тобто, найчастіше політика щодо якості трансформується в систему цілей та завдань, виконання яких можна проаналізувати.

При формуванні політики ТОВ "Конті Плюс" в галузі якості слід враховувати:

потреби, які пред'являються до неї;

керівник має визначати політику в письмовій формі, оскільки вона підписується першим керівником;

повинна узгоджуватися з іншими напрямками діяльності підприємства;

керівництво повинно забезпечувати розуміння кожним членом колективу розроблений план у політиці сфері якості, неухильно його виконувати,

політика якості має бути сформульована таким чином, щоб її положення стосувалися кожного члена трудового колективу, а не тільки якості продукції, що випускається.

Досягнення визначених цілей і завдань політики якості слід здійснювати за такими напрямками:

1) управління та організація - на засадах комплексності, системності, інноваційності у виробництві продукції та наданні послуг;

2) документування процесів - створення належної документованої бази з метою запровадження та підтримання політики якості, методик оцінки, аналізу, контролю та моніторингу якості продукції;

3) фінансування - створення ефективної фінансової та матеріально-технічної підтримки досягнення цілей системи управління якістю;

4) інформаційне забезпечення - формування цілісного інформаційного та комунікативного середовища для формування та впровадження політики якості.

Документ, який фіксує політику в сфері якості, повинен бути коротким, простим, зрозумілим і таким, що запам'ятовується, відображати вимоги до якості роботи кожного працівника. По суті, прийнятною політикою в сфері якості продукції може бути визнана та, яка позитивно відповідає на ряд питань: чи стосується вона кожного працівника колективу підприємства; чи встановлені в ній стандарти (вимоги) до якості роботи; чи охоплені в ній всі аспекти якості продукції і послуг відповідно до вимог споживача (це питання слід відносити також до термінів постачання продукції, ціни, якості кінцевих результатів діяльності підприємства, включаючи послуги); чи підписана політика у сфері якості першою особою підприємства?

Виходячи з цього, політику якості ТОВ "Конті Плюс" пропонується сформулювати наступним чином :

ТОВ "Конті Плюс" забезпечує функціонування і поліпшує систему управління якістю, яка є запорукою нашого успіху. Основним показником реалізації нашої політики є ступінь задоволення потреб споживачів у якісних

Ми готові реалізувати політику за рахунок задоволення замовника сучасною системою сервісу, доступною ціною, широкою і стійкою системою розповсюдження, швидкою реакцією на зміну споживчого попиту. Результатом виконання наведених принципів повинна стати місія підприємства, яка забезпечить постійне зростання, розвиток і вдосконалення виробництва.

Наші принципи:

досягнення оптимального співвідношення ціна якість продукції та послуг для клієнтів порівняно з конкурентами;

проведення постійного дослідження побажань покупців з метою впровадження нових видів продукції та послуг;

відповідність продукції і послуг міжнародним і національним стандартам;

постійне зниження кількості скарг від наших клієнтів;

розширення освоєних і завоювання нових ринків збуту продукції;

впровадження новітніх технологій з метою підвищення продуктивності праці, якості продукції і зниження собівартості виробів;

підвищення соціальних умов працівників через покращення якості продукції;

формування та впровадження принципів роботи, що відповідають світовим стандартам;

- швидка доставка, монтаж та гарантії обслуговування.

Політика підприємства спрямована на створення, підтримку та вдосконалення системи управління якістю, в якій підготовлений персонал зможе повністю реалізувати свої можливості.

Директор підприємства бере на себе обов'язки по забезпеченню ефективного функціонування системи управління якістю відповідності вимогам державних стандартів якості щодо продукції даного виду.

Систему цілей і завдань доцільно реалізувати за такими напрямками:

підвищення рівня задоволення споживачів;

поліпшення економічного стану підприємства за рахунок поліпшення якості;

розширення або завоювання нових ринків збуту завдяки виробництву високоякісної продукції;

досягнення технічного рівня продукції, що перевищує рівень інших провідних підприємств і фірм;

освоєння виробів, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;

поліпшення найважливіших показників якості продукції;

зниження рівня дефектності продукції в процесі її виготовлення;

збільшення термінів гарантії на продукцію;  
розвиток післяпродажного сервісу.

З метою якнайповнішої реалізації політики якості в ТОВ "Конті Плюс" доцільно:

по-перше, зорієнтувати управлінські обов'язки директора ТОВ "Конті Плюс" з метою більш повного втілення його статусу як головної відповідальної особи за якість продукції та його ролі в механізмі побудови системи якості.

по-друге, розробити організаційне забезпечення впровадження систем управління якістю та об'єднати в єдиний організаційний блок всі процеси, що функціонально, змістовно, технологічно тісно пов'язані між собою за видами діяльності.

по-третє, для забезпечення інноваційних процесів в системі управління пропонується використовувати тимчасові об'єднання (групи) якості. Вони представлятимуть собою тимчасовий творчий колектив, створений для вирішення конкретного завдання щодо якості продукції або зменшення рівня її дефектності.

Іншим важливим напрямком реалізації Політики якості в ТОВ "Конті Плюс" є нормативне забезпечення створення системи управління якістю, а саме:

- 1) розробка та прийняття політики якості в ТОВ "Конті Плюс", настанови якості, в якій мають бути зазначені складові системи управління якістю;
- 2) розроблення та проведення самоцінювання діяльності ТОВ "Конті Плюс" загалом і її працівників;
- 3) розроблення процесів, які характеризують технологію виробництва продукції та надання послуг;
- 7) удосконалення внутрішніх адміністративних регламентів;
- 8) прийняття програми оцінки та розвитку кадрів, як основи забезпечення та підвищення якості виробництва.

Інформаційний механізм реалізації політики якості передбачає постійний моніторинг її реалізації, інформування залучених до неї осіб, створення та

поповнення бази даних. Слід передбачити обов'язкове навчання уповноважених за якість.

Для усього персоналу ТОВ "Конті Плюс" повинні бути визначені його повноваження та відповідальність в сфері управління якістю. Вони повинні бути відображені у посадових інструкціях та кваліфікаційних вимогах, актах про розподіл обов'язків між керівником та його заступником. Має забезпечуватися достатність повноважень співробітників для реалізації їх відповідальності.

Разом з тим, для реалізації політики якості в ТОВ "Конті Плюс" має бути налагоджена система внутрішнього інформування персоналу. Вона повинна включати оперативне інформування всього персоналу про рівень досягнення встановлених цілей якості на всіх рівнях, проблем, пов'язаних з виробництвом невідповідної продукції та реакцією на них споживачів, необхідністю підтримки репутації організації та розширення ринків збуту тощо.

Так, для збереження і розширення своїх позицій на ринку слід підтримувати і встановлювати все більш високі стандарти якості, прагнути до постійного поліпшення якості продукції, що випускається. Реалізація політики безперервного поліпшення якості здійснюється через сформовані маркетингові або операційні стратегії. Щоб позиціонувати себе в певному рівні якості стосовно конкурентів, доцільно впроваджувати процедуру "встановлення оцінки якості" (benchmarking), блок-схема проведення якої подана на рис. 3.1.

Як свідчить зарубіжний досвід, поряд із процедурою позиціонування найбільші японські, американські і західноєвропейські компанії застосовують підхід функціонального розгортання якості. Він базується на координації можливостей фірми в організації, проектуванні, виробництві і маркетингу з вимогами споживачів до якості продукції і сервісу. Пріоритетом у цьому випадку є вимоги і прогнозовані очікування рівня якості потенційних споживачів [50].

Виходячи з цілей та завдань у галузі якості, сформульованих керівником підприємства, необхідно організувати роботу в галузі якості. Як відомо, під

організацією робіт розуміємо побудову структури та забезпечення її функціонування через виконання управлінських функцій.

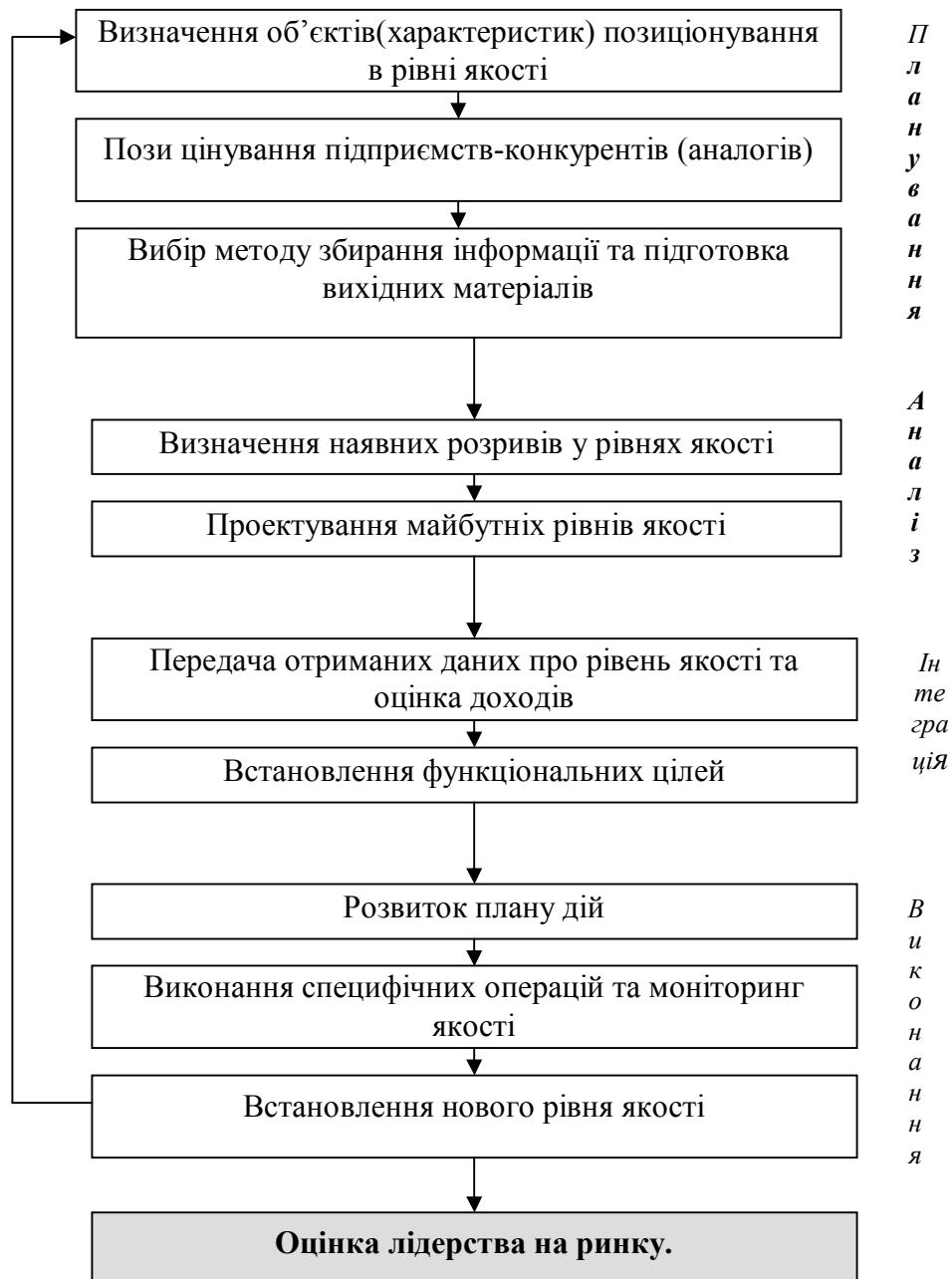


Рис. 1.7. Пропонована процедура встановлення рівня якості на ТОВ "Конті Плюс"

Примітка. Сформовано автором з використанням [67].

Будуючи механізм реалізації Політики в галузі якості в системі управління ТОВ "Конті Плюс", необхідно усвідомлювати, що організація робіт

щодо якості торкається практично всіх аспектів роботи організації в цілому. Оскільки система менеджменту якості фактично охоплює усі сфери діяльності організації, то, безумовно, процеси створення та впровадження системи управління якістю на підприємстві будуть пов'язані зі зміною організаційної структури управління. На думку багатьох фахівців у галузі якості й організаційного проектування, розвиток організаційної структури управління підприємства буде здійснюватись у напрямі створення проектних структур, де домінує груповий підхід у вирішенні будь-яких проблем [9;10;84].

Узагальнюючи дослідження проблем підвищення якості продукції на ТОВ "Конті Плюс" можна констатувати, що на сьогодні в цій галузі діяльності необхідно здійснити низку заходів, серед яких:

- формування ініціатив із забезпечення якості на рівні вимог споживачів;
- розроблення концептуальних засад якості роботи в організації;
- формування політики в галузі якості.

Такі заходи потребують розроблення методики оцінювання якості надання управлінських послуг на основі наявних або розроблених інструментів.

Ключовим питанням в процесі впровадження цілей Політики якості є визначення складу витрат, які будуть супроводжувати реалізацію основних заходів по досягненню цілей якості, а також розгляду порядку оцінювання рівня якості продукції.

Усі витрати на впровадження заходів щодо якості поділяються на 4 групи [11;54;107]:

Витрати на попереджувальні дії, до складу яких включають витрати, пов'язані з побудовою та функціонуванням системи менеджменту якості, її документуванням, навчанням та підготовкою персоналу; із правовим та інформаційним забезпеченням системи менеджменту якості, а також витрати на організацію обліку, оцінювання й аналіз витрат на забезпечення якості.

Витрати на оцінювання якості, до складу яких належать витрати на функціонування підрозділів контролю, внутрішніх лабораторій та служб



метрологічного забезпечення, тобто це група витрат, пов'язаних з установленням невідповідностей і дефектів, що виникають у процесі виробництва продукції.

Витрати, пов'язані з усуненням дефектів, виявлених у процесі виробництва, тобто це всі види внутрішніх витрат підприємства, які пов'язано з ліквідацією невідповідностей процесів або продукції (витрати на перероблення браку товарних виробів, суцільний контроль усієї партії виробів у випадку незадовільних результатів вибіркового контролю тощо).

Витрати на усунення дефектів, виявлених у споживача, — це додаткові витрати виробника на виправлення невідповідностей продукції, яку поставлено споживачеві (гарантійний ремонт, рекламації, втрата іміджу фірми).

З огляду на зазначене, важливим питанням стає вироблення механізмів управління витратами, які ґрунтуються на трьох основних підходах, що рекомендуються до використання стандартом ISO 9004 [109].

Управління витратами на якість, коли калькуляція витрат здійснюється за трьома групами: запобігання виникненню дефектів (профілактика), оцінка якості продукції та контроль, усунення дефектів. Даний метод іноді називають методом ПОД (профілактика, оцінка, дефекти).

Управління втратами якості, коли зусилля організації спрямовуються на встановлення розміру втрат від низької якості. Цикл управління будується за такою схемою: калькуляція вартості низької якості ; установлення причин виникнення невідповідностей; класифікація причин невідповідностей за розміром заподіяного збитку; установлення пріоритетів серед причин невідповідностей; усунення причин невідповідностей відповідно до встановленої черговості; наступна калькуляція вартості низької якості. Управління вартістю низької якості спрямовано на визначення необхідності додаткових витрат на якість і виявлення проблем хронічного характеру, не охоплених системою якості.

Управління витратами на процеси, коли фінансова звітність включає витрати 2-х видів: 1) пов'язані із забезпеченням відповідності, тобто витрат на

задоволення вимог споживача за умови відсутності дефектів процесів; 2) пов'язані з усуненням невідповідностей, тобто витрат, зумовлених дефектами процесу.

За оцінками західних експертів всі кошти, спрямовані на поліпшення управління якістю, дозволяють отримати ефект в співвідношенні (за різними оцінками) приблизно 1:3.

Порядок оцінювання рівня якості на ТОВ "Конті Плюс" слід проводити за такими етапами:

Вибір номенклатури показників якості продукції, яка встановлюється з урахуванням призначення та умов її застосування, вимог споживачів.

1. Установлення (вимірювання) значень обраних показників якості продукції за допомогою методів, що поділяються на дві групи:

- за способами отримання інформації: вимірювальний, реєстраційний, органолептичний і розрахунковий;
- за джерелами отримання інформації: традиційний, експертний, соціологічний.

2. Визначення рівня якості продукції з використанням диференційного, комплексного та змішаного методів, заснованих на порівнянні показників якості продукції, що оцінюється з базовими значеннями відповідних показників. Кожний із зазначених методів має свої особливості та певну сферу використання.

В процесі впровадження Політики якості можуть бути отримані інші позитивні результати:

збільшення обсягів продажів більш повно відповідної вимогам споживачів виготовленої продукції і надання неушкоджених послуг;

зниження собівартості продукції та послуг;

більш точне виконання поставок продукції у визначені терміни;

скорочення термінів розробки і впровадження нових видів продукції у виробництво;

збільшення обсягів виробництва продукції і послуг, вимогам споживачів.

### **3.2. Підвищення відповідальності керівництва та мотивації персоналу в питаннях забезпечення якості**

В практиці роботи підприємств на засадах управління якістю відомі дві основні мети її розробки. Перша і головна - оптимізація роботи підприємства, забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, і підвищення ефективності виробництва. І якщо для підприємства, у першу чергу для першого керівника, така ціль дійсно є головною, то це вже характеризує його як перспективне і таке підприємство має шанси для впровадження діючої систем управління якістю. Слід відразу ж зазначити, чого не може забезпечити систем управління якістю. Система управління якістю є свого роду кістяком, на який повинні нанизуватися відповідні рішення, пов'язані з поліпшенням процесів і якості продукції. Але раціональність і обґрунтованість рішень стандартами не встановлюються, та й не можуть бути встановлені, тому що ці рішення - результат творчого процесу. Тому реалізація потенційних можливостей систем управління якістю залежить не тільки від виконання всіх передбачених міжнародним стандартом ІСО 9001 вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу підприємства. Щоб уникнути можливих розчарувань дуже важливо, щоб керівник сам розумів це і не сподівався на те, що впровадження систем управління якістю само по собі автоматично вирішить його проблеми при відсутності кадрів, здатних аналізувати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення, відповідного їх навчання.

Друга мета розробки - продемонструвати усім, в тому числі і потенційному споживачеві, що підприємство може стабільно випускати продукцію заданого рівня якості, тобто таку, яка задовольняє всі його вимоги. Якщо для досягнення першої наголошеної мети досить просто розробити і впровадити на підприємстві систем управління якістю, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати систем управління якістю.

Керівництво несе відповідальність за вироблення політики у сфері якості послуг і задоволення споживача. Її реалізація залежить від того, наскільки успішно керівництво забезпечує розроблення і ефективне функціонування систем якості.

Відповідальність за всі аспекти проведення політики у сфері якості в ТОВ "Конті Плюс" слід покласти на її директора. Керівник слід розробити і документально оформити політику у сфері якості з урахуванням: виду продукції, що виробляється ; іміджу підприємства; завдань у сфері якості продукції ; методів виконання завдань у сфері якості ; ролі персоналу ТОВ "Конті Плюс", що відповідає за реалізацію політики у сфері якості.

Для виконання завдань у сфері якості керівником створюється служба (або підрозділ) системи якості, яка дозволяє на всіх етапах виробництва ефективно управляти якістю продукції, оцінювати і підвищувати її. Належить чітко встановити загальну і персональну відповідальність і повноваження всіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому повинна бути передбачена і необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником щодо всіх аспектів їхньої взаємодії як в самій організації, так і за її межами. Встановлені відповідальність і повноваження повинні узгоджуватись із засобами і методами забезпечення якості продукції.

Разом з тим, керівник повинен нести відповідальність за розроблення вимог до системи якості. Він має безпосередньо або через призначеного ним працівника відповідати за впровадження системи якості, її перевірку, постійне вимірювання параметрів і аналіз з метою вдосконалення. Незважаючи на те, що персонал , на який покладені відповідні обов'язки, здатний робити свій внесок у досягнення якості, якість створюється не ним. Він утворює лише частину системи якості. Сфера дії системи якості охоплює всі функції, і постійне підвищення якості вимагає участі, віддачі і ефективної взаємодії всього персоналу організації, яка надає послуги.

Керівництво повинно передбачити регулярне і незалежне проведення офіційного аналізу системи якості для визначення, якою мірою вона продовжує

відповідати поставленим вимогам, дозволяє ефективно проводити політику у сфері якості і виконувати поставлені у сфері якості завдання. Особливу увагу потрібно звертати на необхідність чи можливість підвищення якості. Аналіз слід проводити відповідними спеціалістами чи компетентним, незалежним експертом, що інформує безпосередньо вище керівництво.

Такий аналіз повинен містити чітко сформульовані і вичерпні оцінки, які базуються на всіх джерелах відповідної інформації, зокрема:

- на висновках аналізу рівня якості продукції; тобто даних про загальну ефективність і результативність процесу виробництва з погляду виконання поставлених до продукту вимог і задоволення споживача ;
- на висновках внутрішніх перевірок якості про реалізацію і ефективність всіх елементів системи якості з погляду виконання поставлених завдань з забезпечення якості послуг ;
- на змінах, викликаних новими технологіями, концепціями якості, ринковими стратегіями, а також соціальними умовами і умовами навколишнього середовища.

Оформлені у вигляді документа зауваження, висновки і рекомендації за результатами аналізу і оцінювання повинні бути подані керівництву для їх урахування під час підготовки програми підвищення якості послуг.

Керівництво має також забезпечити системний та процесний підхід в управлінні якістю. Системний підхід передбачає ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, що сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей. Базовими елементами системного підходу є розгляд всіх подій, явищ та процесів в їх взаємозв'язку (тобто, має бути розуміння, що всі вони є частиною однієї складної системи); визначення пріоритетів; робота з причинами, а не з їх наслідками; результативність.

Системний підхід в управлінні якістю ТОВ "Конті Плюс" має реалізовуватися шляхом здійснення таких основних етапів:

1. Виявлення проблеми, пов'язаної з невідповідністю продукції встановленим вимогам і технічним умовам.
2. Аналіз причин появи невідповідності.
3. Вироблення заходів вирішення проблеми.
4. Пошук ресурсів і оцінка втрат від усунення невідповідності.
5. Контроль за якістю роботи та процесу виробництва.

Для ефективного функціонування ТОВ "Конті Плюс" має визначити всі взаємопов'язані види діяльності і управляти ними. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи, може вважатися процесом. Часто вихід одного процесу безпосередньо становить вхід наступного. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією. Якщо цей підхід застосовують у межах системи управління якістю, він підкреслює важливість: а) розуміння та виконання вимог; б) необхідності розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей; в) вимірювання результатів функціонування процесу та його ефективності; г) постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань [7;43;60].

Процесна модель показує, що споживачі відіграють суттєву роль в визначенні вимог, які є вхідними даними. Тут реалізується принцип системи управління якістю – орієнтація на замовника, основний зміст якої полягає в тому, щоб сформувати таку організаційну культуру, при якій персонал усвідомлює необхідність підвищення якості продукції, що виробляється.

В контексті управління якістю, керівництво повинно забезпечити необхідні і достатні ресурси для підвищення якості і виконання поставлених у сфері якості завдань. Найважливішим ресурсом будь-якої організації є працівники.

Для забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву слід :

- 1) підбираючи працівників, виходити із їх здатності професійно виконувати роботу;
- 2) створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату ;
- 3) сприяти розкриттю можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і ширшого залучення до трудового процесу;
- 4) забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, зокрема їх вплив на якість;
- 5) стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості продукції, які надаються споживачу і розумів свою роль у цьому процесі ;
- 6) заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їх визнання і винагороду за досягнуті результати ;
- 7) регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу за забезпечення якості продукції ;
- 8) впроваджувати навчання персоналу. Навчання дозволяє усвідомити необхідність змін і створює умови, які дають змогу домогтися змін і професійного росту.

Персонал, який надає допомогає налаштовувати використання виробленої продукції і має безпосередній контакт із споживачем, повинні знати правила ділового спілкування і мати відповідні навички. Колективні заходи, наприклад, загальні збори з обговорення питань підвищення якості, можуть бути ефективними з погляду налагодження взаємин між працівниками і можуть сприяти залученню працівників до участі у вирішенні проблем і їх співпраці.

Регулярне спілкування з колективом ТОВ "Конті Плюс" повинно стати правилом для керівництва. Важливим інструментом такого спілкування і виконання пов'язаних з наданням послуги робіт є наявність відповідної інформаційної системи. До методів ділового спілкування належать:

- проведення керівництвом оперативних нарад;

- проведення засідань з обміну інформацією;
- використання документально оформленої інформації;
- застосування засобів інформаційної технології.

Провідна роль керівництва пояснюється тим, що воно повністю відповідає за ключові питання функціонування підприємства: виділення ресурсів; формування організаційної структури; визначення перспектив розвитку; розробку і впровадження системи забезпечення і контролю якості продукції; розробку і впровадження стандартів, правил і процедур; контроль за виконанням стандартів якості продукції; підбір, навчання і підвищення кваліфікації кадрів; оцінку і стимулювання результатів діяльності; створення умов для застосування командного підходу до проблем управління якістю продукції (рис. 3.2).

Тут необхідно звернути увагу на важливість навчання персоналу в галузі якості. Для забезпечення успішної розробки і впровадження систем управління якістю навчання варто проводити для всіх рівнів персоналу. При цьому починати навчання треба з вищого керівництва. Для зовнішнього навчання можна використовувати можливості консультанта чи курси і семінари, пропонувані спеціалізованими організаціями.

Ключовою функцією у досягненні необхідної якості продукції є мотивація персоналу. Практика багаторічної, і в основному поки безуспішної «боротьби за якість», переконливо свідчить, що незацікавлені працівники ніколи не забезпечать необхідний рівень якості виробництва, навіть, при всіх інших сприятливих умовах. Тому знання і використання методів управління персоналом і, особливо, теорій мотивації має першорядне значення в управлінні якістю діяльності ТОВ "Конті Плюс".

Важливе значення в системі управління якістю займаю матеріальне стимулювання персоналу підвищувати якість. Матеріальне стимулювання: у відповідь на попередньо підвищення зарплати можна очікувати більш відповідального відношення працівника до якості своєї праці, більшого ентузіазму і як результат - більш високої якості продукції.





Рис. 3.2. Умови визначення провідної ролі в організаційному забезпеченні впровадження систем управління якістю

Примітка. Складено автором

Такий підхід можна сформулювати наступним чином: "Більш висока зарплата - більш висока якість продукції". Це суперечить підходу "висока ефективність - висока зарплата". Тим не менш підтвердженням корисності та ефективності такого підходу можуть бути результати, досягнуті, наприклад, японською корпорацією «Омрон». Однак досвід цієї корпорації показав необхідність використання даного методичного підходу диференційовано, проведення всебічної оцінки праці кожного, недопущення зрівняльності та суб'єктивності [50]. Реалізація цього підходу в широкому масштабі може в підсумку збільшити попит і купівельну спроможність населення (у зв'язку з підвищенням зарплати), що відповідно збільшує обсяги реалізації продукції, валовий дохід і масу прибутку підприємств. Обсяги продажів збільшуються не тільки через підвищення якості продукції, але і за рахунок зменшення собівартості (потім відповідного зниження ціни) і збільшення обсягів

виробництва. Все це стане цілком реальним наслідком цивілізованих виробничих відносин, взаємопов'язаних з реалізацією даного методу (рис. 3.3).

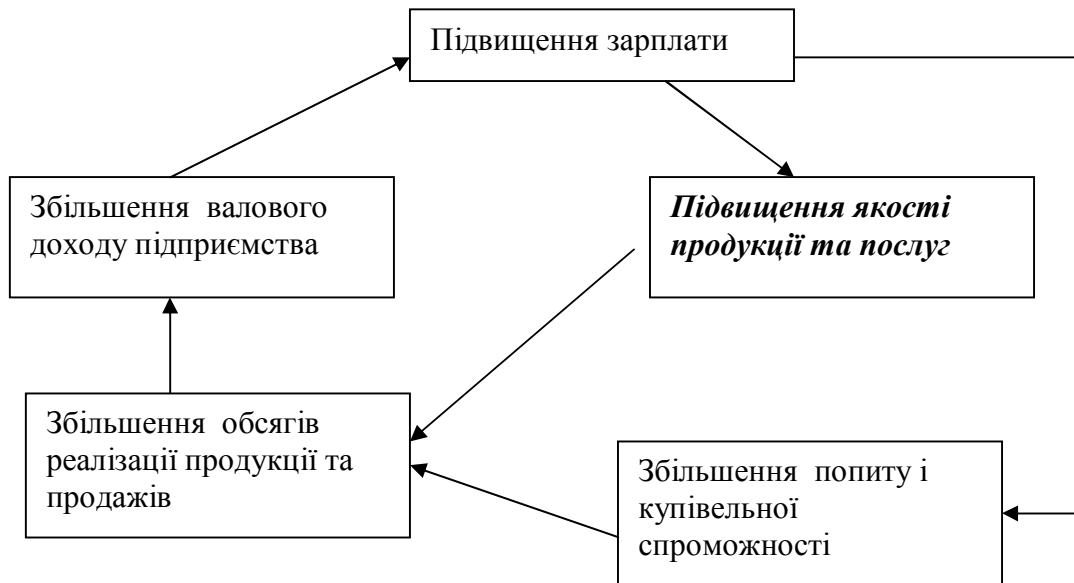


Рис. 3.3. Принципова сутність методу підвищення оплати праці у підвищенні якості продукції

Примітка. Наведено за [21]

Для успішного функціонування ТОВ "Конті Плюс" необхідно: керівникам визначати цілі і напрями діяльності в галузі якості, організувати діяльність з якості і забезпечувати її необхідними ресурсами, у тому числі, кваліфікованим персоналом; підтримувати належний рівень мотивації персоналу; приймати рішення, спрямовані на досягнення необхідної якості роботи; забезпечувати процес виробництва новими технологіями і матеріалами.

Для усього персоналу ТОВ "Конті Плюс" повинні бути визначені як повноваження та відповідальність за рівень якості продукції, так і мотивація персоналу підвищувати результативність і якість роботи. Такі процедури повинні бути відображені у колективному договорі, договорі при прийомі на роботу тощо.

Мотивація працівників часто недооцінюється в управлінні якістю, але він має надзвичайно важливе значення для підвищення ефективності системи управління і, отже, якості продукції. Якість зумовлена людським фактором –

тобто, людина має бути на своєму місці. Керівники повинні оцінювати і створювати можливості для працівників, заохочувати їх до сприйняття нових ідей і не зловживати адміністративними методами керівництва. Правильне ставлення впливає з фінансових і нефінансових чинників мотивації. Якщо досягти істотних змін у першій сфері складно через жорсткі ставки винагороди і брак ресурсів, то остання сфера пропонує широке коло інструментів і засобів, які повинно застосовувати керівництво.

Кваліфікації та професійність персоналу мають постійно розвиватися та вдосконалюватися. Інвестування в працівників ставить перед адміністрацією нові завдання, саме тому великого значення набувають дії, які направлені на вироблення нових навиків та вмінь. Система управління якістю сприяє визволенню людського потенціалу, який гарантує виконання публічної служби на найвищому рівні.

Підвищення мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ "Конті Плюс", здійснюється з єдиною метою: налагодити систему стимулювання, спрямовану на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес 1.6 «Мотивація персоналу», рекомендована МС ISO 9001 може бути реалізований через виявлення мотиваційних потреб працівників і вимірювання задоволеності виявлених потреб.

Отже, система управління якістю — це система управління персоналом, яку необхідно доповнити впровадженням низки мотиваційних заходів, адже треба не тільки мати кваліфікованих фахівців, а й зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

### **3.3. Впровадження елементів внутрішнього аудиту якості в організації**

Аудит є методичним, незалежним та документованим процесом одержання доказів і об'єктивного їх оцінювання для визначення міри дотримання встановлених критеріїв щодо систем якості в організації. Аудит

якості є невід'ємною частиною реалізації системи якості на підприємстві та передумовою проведення сертифікації цієї системи. Згідно зі стандартами ISO 9000:2015 [108] аудити визначають ступінь виконання вимог до системи менеджменту якості. Матеріали аудитів служать базою для оцінювання дієвості системи менеджменту якості та встановлення можливостей її вдосконалення. Метою аудиту якості є перевірка ефективності програм управління, що здійснюються керівництвом. Проведення аудиту якості забезпечує керівництво зворотним зв'язком, заснованим на фактах, даючи йому можливість приймати обґрунтовані рішення.

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей. Говорячи про аудит якості, треба мати на увазі, що він буває трьох видів: аудит якості продукції, аудит якості процесу, аудит системи якості [84].

Аудит якості продукції — це кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Аудит продукції може проводитися сам по собі та спрямовуватися на один або кілька видів продукції. Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача (проводиться з його точки зору). Він може проводитися як мінімум одним аудитором, але може вимагати й великої групи аудиторів. Аудит продукції може проводитися:

- із середини, тобто всередині підприємства, коли розглядаються результати технологічного процесу, коли кожний продукт розглядається як вхідний матеріал для наступного процесу (або внутрішнього споживача);

- ззовні, при цьому аудит продукції може проводитись або у постачальника матеріалів, або у замовника, або ж за участю кінцевого споживача.

Аудит якості процесу дозволяє провести аналіз елементів процесу, оцінити його повноту, правильність вибору умов проведення й можливої ефективності. Під час проведення аудиту всього процесу значна увага приділяється аудиту продукції. Такий аудит націлено на результати, що

отримуються на виході процесу. Незалежний аудит процесу — найбільш поширений і зручний, такий, що приносить найшвидші та найкращі результати. Причина в тому, що постачальник скоріше погодиться з необхідністю змін у конкретному процесі, ніж із необхідністю займатися глибокими проблемами системи управління, що виявляються в результаті аудиту системи.

Особливостями аудит процесу виробництва якісної продукції є:

- він є менш широкий, ніж аудит системи;
- спрямованим на один або кілька конкретних процесів виробництва продукції;
- вимагає меншого обсягу планування, ніж аудит системи;
- його результати можна використовувати в удосконаленні процесу, що розглядається;
- є менш формальним, ніж аудит системи;
- можна виконати за короткий проміжок часу.

Цей вид аудиту засвідчує відповідність стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам.

Більш ширшим за обсягом і документуванням є аудит системи якості, який є документованою діяльністю, що здійснюється для отримання перевірки та оцінювання об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, і що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог. Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівництва, і таким чином включає в себе аудит процесу. Отже, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Зазвичай він триває від двох до п'яти днів. Проводиться для того, щоб з'ясувати на основі об'єктивних доказів, чи втілюються в життя система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони пред'явленому до них набору вимог [84;74].

Існують різні види аудиту. Аудит першою стороною (внутрішній аудит) — це аудит, який проводиться для власних цілей самою організацією чи за її дорученням і може бути підставою для самодекларації організації про

відповідність. Аудит другою стороною (зовнішній аудит) — це аудит, який проводиться споживачами організації чи іншими особами за їхнім дорученням. Аудит третьою стороною (зовнішній аудит) — це аудит, який проводиться сторонніми незалежними аудиторськими організаціями. Такі організації, як правило, є акредитованими, здійснюють сертифікацію чи реєстрацію відповідності вимогам, наприклад, вимогам ISO 9001 [109].

Обов'язки та вимоги у зв'язку з плануванням і проведенням аудиту, повідомленням про одержані результати та їх реєстрації повинні визначатися у документованій методиці. Аудит може проводитися індивідуально чи командою аудиторів. У результаті перевірки аудитором систем управління якістю складається список невідповідностей, що являє собою: 1) невідповідності обраним стандартам із серії ISO 9000; 2) потенційні невідповідності (коли ряд заходів знаходиться на межі невідповідності). Доказом невідповідності можуть бути отримані аудитором дані після проведення інтерв'ю, перевірення документації, спостереження за діяльністю й умовами у сфері, яка перевіряється. Після проведення аудиту складається рапорт аудиту.

Необхідно також відзначити особливу роль внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит є найвищою формою контролю керівництвом системи менеджменту якості підприємства. Результати внутрішніх перевірень є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірення, а потім проаналізувати їх результати. Внутрішні перевірки можна будувати за загальносистемними елементами ISO 9000 чи за структурними підрозділами. У першому випадку перевіряється виконання вимог документації всіх рівнів, що відповідає визначеному елементу. У другому — перевіренню підлягають усі елементи системи якості, властиві тому чи іншому підрозділові. Слід зазначити, що на практиці більше половини причин невідповідностей знаходиться у сфері взаємодії між структурними підрозділами [84].

В залежності від характеру невідповідності, її можливих наслідків, можливості її виправлення може бути прийняте одне з наступних рішень:

- виправлення невідповідної продукції з метою приведення до вимог стандарту або споживача;
- повторне виробництво;
- прийняття невідповідної продукції без змін, можливо, після узгодження зі споживачами (наприклад, зниження ціни, надання гарантій);
- відмова від виробництва.

Повинно бути чітко визначено, хто з керівництва ТОВ "Конті Плюс" має приймати рішення щодо тої чи іншої невідповідної продукції. Усі випадки виявлення невідповідностей (або браку) та прийняті щодо них рішення повинні реєструватися. Якщо невідповідність була виявлена до того, як продукція була доведена до споживача, повинні бути вжиті заходи, щоб запобігти її ненавмисній передачі споживачу. Якщо невідповідна продукція була виявлена після того, як вона була продана споживачу, необхідно проінформувати про це споживача та узгодити з ним подальші дії.

Загальну схему проведення аудиту процесу управління якістю на ТОВ "Конті Плюс" можна подати, як послідовно здійснювані заходи, які дозволяють не тільки виявити невідповідність (брак) продукції, але й передбачити можливість коригувальних і запобіжних дій щодо унеможливлення виробництва неякісної продукції (рис. 3.5).

Документування процесу внутрішнього аудиту в ТОВ "Конті Плюс" слід здійснювати на основі складання план внутрішнього аудиту, який включає такі основні елементи: цілі і сфери аудиту; список осіб, відповідальних за якість; перелік довідкових документів (статуту, положення, інструкції); дату і місце проведення аудиту; список підрозділів, що перевіряються; заходи аудиту або перелік контрольних питань; необхідний час і тривалість проведення кожного із основних заходів аудиту; графік нарад, які проводяться в процесі аудиту; дату закінчення аудиту і подання звіту

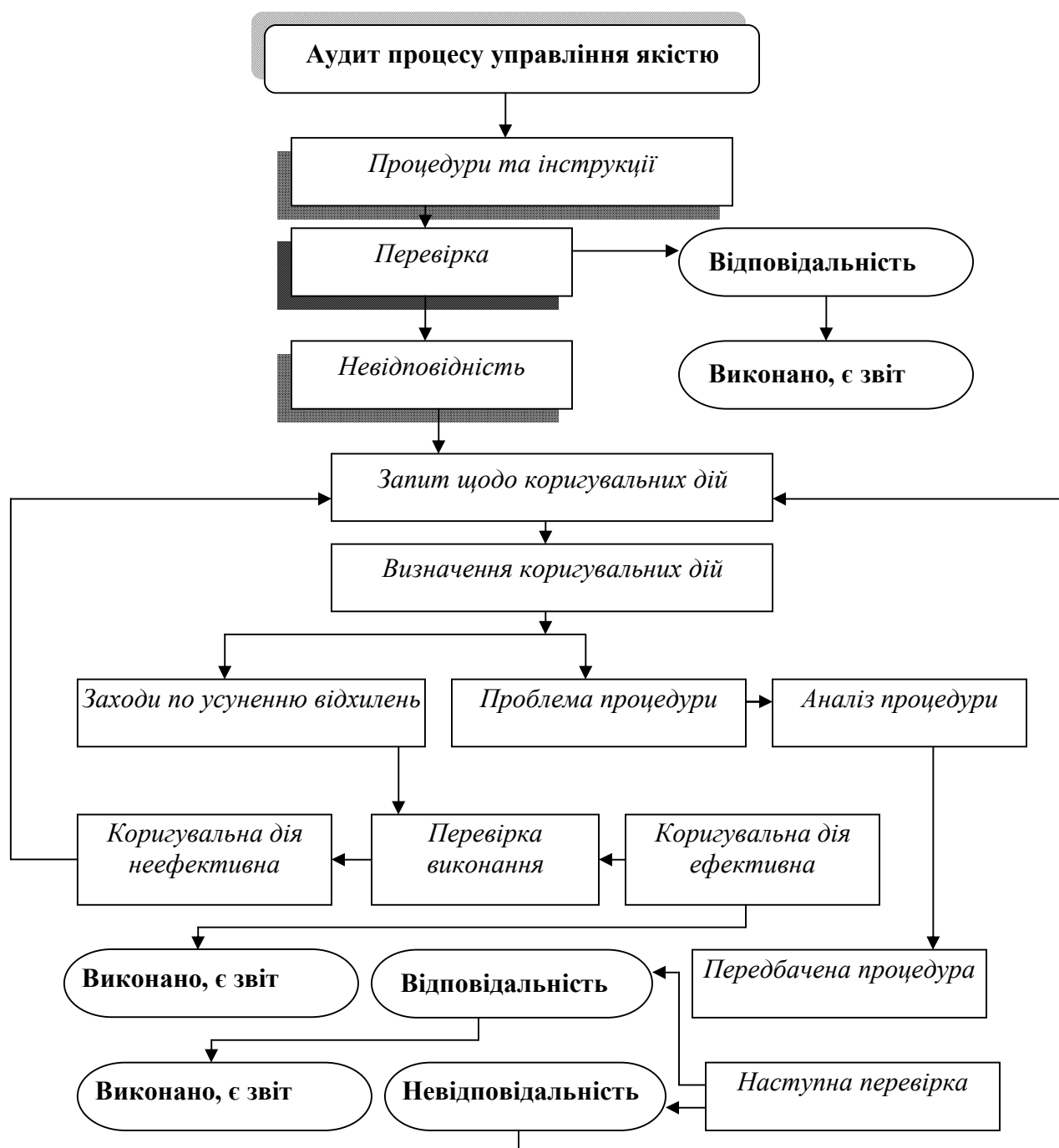


Рис. 3.5. Рекомендована блок схема аудиту процесу управління якістю на ТОВ "Конті Плюс"

Примітка. Складено автором

Календарний графік аудиту системи управління якістю на ТОВ "Конті Плюс" можна відобразити у формі, поданій в табл. 3.2.



Таблиця 3.3

**Форма календарного графіку аудиту процесу управління якістю**

Назва процесу	Галузь аудиту	Місце проведення аудиту	Дата			
			наради	заклю- чної наради	представлення звіту	представлення довідки про виконання корегуючих заходів
1	2	3	4	5	6	7

Примітка. Наведено за [66]

Наступним етапом є оцінка ефективності спеціальних функцій управління якістю на рівні її основних елементів. Карта оцінка ефективності спеціальних функцій управління якістю може мати вигляд, представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Карта оцінка ефективності спеціальних функцій процесу управління якістю в організації**

Елемент процесу	Спеціальні функції управління якістю ( $K_{\phi i}$ )	Відповідальний за реалізацію функції	Фактична оцінка (бал)	Коефіцієнт ефективності (коэф.) ( $K_{\phi}$ )
Діюча система якості	Документування процесу управління якістю			
	Перевірка (внутрішній аудит)			
	Аналіз і оцінка процесу			
	Покращення якості			

Примітка. Наведено за [84]

Ефективність спеціальних функцій управління якістю на ТОВ "Конті Плюс" визначається за формулою

$$K_{\phi} = \frac{\sum_{i=5}^m K_{\phi i}}{m} \quad (3.1)$$

Звіт про аудит готується аудитором і представляється директору ТОВ "Конті Плюс" і має містити наступні пункти: назва підрозділу; галузь аудиту; план аудиту; список членів та їх кваліфікація; кількість виявлених

невідповідностей; перелік документів, на основі яких і згідно яких проводився аудит; рішення про корегуючі дії; заключення (оцінку ступеню адекватності діяльності підрозділу вимогам документації процесу управління якістю); додаток (протоколи про значні невідповідності).

Звіти і матеріали аудиту (програма, протоколи нарад, індивідуальні звіти аудиторів) зберігаються у відповідального за якість в організації. Якщо в результаті аудиту виявлені значні невідповідності, то на кожен з них розробляються корегуючі дії, які потім реалізуються. При цьому метою корегування є не тільки сама невідповідність, але й причини, що її викликали. Матеріали аудиту служать основою для регулярного аналізу, оцінки стану і визначення ефективності системи якості керівництвом організації. Зразки форм звіту та результати внутрішнього аудиту представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Форма звіту про внутрішній аудит

Звіт про внутрішній аудит № _____		Сторінка: _____
Підрозділ, що перевіряється: Начальник: Учасники:		Головний аудитор: Аудиторська група:
Ціль перевірки:		Дата проведення: _____
<p>Результати перевірки</p> <p>1. Кількість виявлених: невідповідностей: _____ в тому числі критичних: - зауважень: _____</p> <p>2. Висновки ціль перевірки досягнута ( не досягнута): пояснення (при необхідності) _____ _____</p> <p>діяльність підрозділу, що перевіряється, задовольняє (не задовольняє) _____. корегувальні дії (лист реєстрації невідповідностей, протокол Координаційної Ради ) Лист реєстрації невідповідностей № _____ необхідність повторної перевірки так/ні _____ _____</p> <p>3. Додатки: опитувальні листи № _____, листи невідповідності № _____</p>		
Головний аудитор: _____ П. І. Б., _____ П. І. Б. Дата _____ 20_ р.		Директор _____ П. І. Б. Начальник відділу _____ П. І. Б. Дата _____ 200_ р.

Примітка. Наведено за [84].

Аудит процесу управління якістю в ТОВ "Конті Плюс" має передбачати, що для кожного виду продукції, що виробляється, мають бути визначені дії щодо перевірки її відповідності визначеним характеристикам якості. Ці перевірки повинні охоплювати усі характеристики якості продукції. Для кожної характеристики якості кожного виду продукції визначається

- схема перевірки – суцільна або вибіркова ;
- відповідальність за проведення перевірки;
- форма реєстрації результатів перевірки;
- дії, якщо при перевірці було встановлено невідповідність (брак чи дефект).

Формами перевірки можуть бути, наприклад: контроль якості, контроль відповідності технічній документації, кількість і частота рекламаций або скарг, опитувальний лист (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Форма опитувального листа

ТОВ "Конті Плюс"		Група аудиторів		Дата проведення аудиту	
Сторінка 1 з _____				200_ р.	
Процес, що перевіряється			Відповідальний за процес		
№	Зміст питання	Зміст відповіді	Коментарі відповіді, класифікація		
			В	З/№	НВ/№
1	2	3	4	5	6

**В – відповідає вимогам, З – зауваження, НВ - невідповідність**

Виявлені невідповідності реєструються за формою, поданою в табл. 3.7.

Директором ТОВ "Конті Плюс" мають регулярно аналізуватися дані про діяльність всіх працівників, вимоги та очікування споживачів, що надходять з різних джерел, з метою визначення можливостей для поліпшення діяльності. Цей аналіз повинен охоплювати, принаймні, такі дані: про вимоги споживачів і рівень їх задоволеності; про результати аудитів процесів управління якістю; про результати моніторингу якості продукції та невідповідні або ж браку.

### Форма листа реєстрації невідповідностей

ТОВ "Конті Плюс"		Лист реєстрації невідповідностей № 1			Звіт №	
		Процес, що перевіряється			Проведення	
		Дата			внутрішнього аудиту	
№ питання	№НВ/З	Опис невідповідності, браку	Причини невідповідності (браку)	Коригувальні дії	Виконавець	
Зауваження з боку аудитору Терміни надання підрозділом оформленого даного документу Головний аудитор _____ Підпис _____			Зауваження з боку керівника (або відповідального), що пройшов перевірку Керівник підрозділу _____ П. І. Б. _____ Підпис _____			

Примітка. Наведено за [84].

Аналіз процесу аудиту, в результаті якого виявлено невідповідність, передбачає визначення характеристик продукції, критеріальних параметрів якості, виявлення причин відхилення та вироблення пропозицій щодо усунення причин відхилення. Результати такого аналізу реєструються за певною формою, поданою в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Аналіз виконання процесу

\_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
 (найменування процесу) (звітний період)

№ п/п	Показник	План	Факт за попередній звітний період	Факт за даний звітний період	Відповідальний за виконання	Причини відхилення	Пропозиції, щодо усунення причин відхилення	Примітки

Відповідальний за процес

П.І.Б.

Примітка. Пропоновано в результаті узагальнення [84].

При аналізі кількісних показників повинні аналізуватися тенденції їх змін; при аналізі показників, за якими були встановлені цілі, повинно аналізуватися досягнення цих цілей. Аналіз даних може відбуватися у формі: як індивідуального розгляду керівником; розгляду на виробничих нарадах розгляду на зборах.

За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшення процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.

Результати аналізу аудиту можуть використовуватися керівником та відповідними управлінськими працівниками у розробленні поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості продукції. Усі ці моменти є обов'язковими для функціонування та розвитку систем управління якістю. Однак за умов лише формального підходу до їх використання вони принесуть мало користі, а також інколи можуть і зашкодити.

### **Висновки до розділу 3**

Політика у сфері якості — це офіційно сформульовані вищим керівництвом загальні наміри і спрямованість діяльності організації у зв'язку з якістю. Політика щодо якості становить основу для встановлення конкретних завдань у цій сфері та їх відповідного документування.

Досягнення визначених цілей і завдань політики якості слід здійснювати за такими напрямками: 1) управління та організація - на засадах комплексності, системності, інноваційності у виробництві продукції та наданні послуг; 2) документування процесів - створення належної документованої бази з метою запровадження та підтримання політики якості, методик оцінки, аналізу, контролю та моніторингу якості продукції; 3) фінансування - створення ефективної фінансової та матеріально-технічної підтримки досягнення цілей системи управління якістю; 4) інформаційне забезпечення - формування цілісного інформаційного та комунікативного середовища для формування та впровадження політики якості.

Для усього персоналу ТОВ "Конті Плюс" повинні бути визначені його повноваження та відповідальність в сфері управління якістю. Вони повинні бути відображені у посадових інструкціях та кваліфікаційних вимогах, актах про розподіл обов'язків між керівником та його заступником. Має забезпечуватися достатність повноважень співробітників для реалізації їх відповідальності.

Усі витрати на впровадження заходів щодо якості поділяються на 4 групи: витрати на попереджувальні дії; витрати на оцінювання якості; витрати, пов'язані з усуненням дефектів; витрати на усунення дефектів. Механізм управління витратами передбачає: управління витратами на якість за трьома групами: запобігання виникненню дефектів (профілактика), оцінка якості продукції та контроль, усунення дефектів; управління витратами якості, коли зусилля організації спрямовуються на встановлення розміру втрат від низької якості; управління витратами на процеси, пов'язані із забезпеченням відповідності, тобто витрат на задоволення вимог споживача за умови відсутності дефектів процесів і пов'язані з усуненням невідповідностей, тобто витрат, зумовлених дефектами процесу.

Відповідальність за всі аспекти проведення політики у сфері якості в ТОВ "Конті Плюс" слід покласти на її директора. Керівник слід розробити і документально оформити політику у сфері якості з урахуванням: виду продукції, що виробляється ; іміджу підприємства; завдань у сфері якості продукції ; методів виконання завдань у сфері якості ; ролі персоналу ТОВ "Конті Плюс", що відповідає за реалізацію політики у сфері якості. Для виконання завдань у сфері якості керівником створюється служба (або підрозділ) системи якості, яка дозволяє на всіх етапах виробництва ефективно управляти якістю продукції, оцінювати і підвищувати її. Належить чітко встановити загальну і персональну відповідальність і повноваження всіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому повинна бути передбачена і необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником щодо всіх аспектів їхньої взаємодії як в самій організації, так і

за її межами. Встановлені відповідальність і повноваження повинні узгоджуватись із засобами і методами забезпечення якості продукції.

Ключовою функцією у досягненні необхідної якості продукції є мотивація персоналу. Практика багаторічної, і в основному поки безуспішної «боротьби за якість», переконливо свідчить, що незацікавлені працівники ніколи не забезпечать необхідний рівень якості виробництва, навіть, при всіх інших сприятливих умовах. Тому знання і використання методів управління персоналом і, особливо, теорій мотивації має першорядне значення в управлінні якістю діяльності ТОВ "Конті Плюс".

Для успішного функціонування ТОВ "Конті Плюс" необхідно: керівникам визначати цілі і напрями діяльності в галузі якості, організовувати діяльність з якості і забезпечувати її необхідними ресурсами, у тому числі, кваліфікованим персоналом; підтримувати належний рівень мотивації персоналу; приймати рішення, спрямовані на досягнення необхідної якості роботи; забезпечувати процес виробництва новими технологіями і матеріалами.

Для усього персоналу ТОВ "Конті Плюс" повинні бути визначені як повноваження та відповідальність за рівень якості продукції, так і мотивація персоналу підвищувати результативність і якість роботи. Такі процедури повинні бути відображені у колективному договорі, договорі при прийомі на роботу тощо.

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей. Говорячи про аудит якості, треба мати на увазі, що він буває трьох видів: аудит якості продукції, аудит якості процесу, аудит системи якості.

Внутрішній аудит є найвищою формою контролю керівництвом рівня якості як продукції, так і організації і управління виробництвом.. Результати внутрішніх перевірень є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому

важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірення, а потім проаналізувати їх результати.

В залежності від характеру невідповідності, її можливих наслідків, можливості її виправлення може бути прийняте одне з наступних рішень: виправлення невідповідної продукції з метою приведення до вимог стандарту або споживача; повторне виробництво; прийняття невідповідної продукції без змін, можливо, після узгодження зі споживачами (наприклад, зниження ціни, надання гарантій); відмова від виробництва. За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшення процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження побудови системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування в організації засвідчили наступне:

Під управлінням якістю розуміють систему методів і видів діяльності, направлених на виконання вимог і очікування виробника та споживача продукту щодо якості самого продукту та напрямків її забезпечення.

Значну роль в підвищенні якості продукції відіграють стандарти, які є організаційно-технічною основою систем якості. На перших порах мала місце практика внесення в контракти вимог до систем якості, що доповнювали вимоги до продукції, а також до перевірки систем якості на підприємстві у виробника. Для регулювання процесу перевірки систем якості в ряді країн (США, Канада, Великобританія та інших) були створені національні стандарти, що встановлюють вимоги до систем якості, а в 1987 р. Міжнародною організацією із стандартизації ISO були розроблені і впроваджені міжнародні стандарти серії 9000, доповнені в подальшому стандартами 10000, які сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений в різних країнах, і в багатьох із них були впроваджені як національні.

Українським підприємствам варто скористатися досвідом світового менеджменту для вирішення проблеми забезпечення якості продукції через вдосконалення системи маркетингової та організаційної структури підприємства. Для забезпечення якості продукції (товарів, послуг) на підприємствах необхідно здійснити ряд послідовних та взаємозалежних факторів: аналіз стану, виявлення і систематизація основних факторів і умов, що визначають конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг) в умовах ринкової економіки (групи, види, різновиди факторів); перспективних напрямів розвитку і вдосконалення економічних механізмів (ціноутворення, собівартість, норма і маса прибутку, економічна ефективність, стимулювання, податкові, кредитні умови тощо); нормативної та технічної бази (стандартизація, сертифікація, кодування і каталогізація продукції, техніко-економічна

інформація тощо); обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення організаційних механізмів (сервісне обслуговування, реклама тощо); удосконалення і поширення систем управління якістю продукції (на базі міжнародних стандартів) за рівнями, сферами, аспектами (факторами), стадіями "життєвого циклу" продукції, об'єктами, елементами формування якості продукції; обґрунтування напрямів формування системи захисту прав споживачів на законодавчій та суспільній основі (гарантії, інформація, взаємодія з організаціями захисту інтересів і прав споживачів тощо);

З метою удосконалення процесу створення та впровадження системи управління якістю в ТОВ "Конті Плюс" пропонується:

Сформулювати політику якості ТОВ "Конті Плюс" де враховувати: потреби, які пред'являються до неї; керівник має визначати політику в письмовій формі, оскільки вона підписується першим керівником; повинна узгоджуватися з іншими напрямками діяльності підприємства; керівництво повинно забезпечувати розуміння кожним членом колективу розроблений план у політиці сфері якості, неухильно його виконувати, політика якості має бути сформульована таким чином, щоб її положення стосувалися кожного члена трудового колективу, а не тільки якості продукції, що випускається.

З метою якнайповнішої реалізації Політики якості в ТОВ "Конті Плюс" доцільно:

по-перше, зорієнтувати управлінські обов'язки директора ТОВ "Конті Плюс" з метою більш повного втілення його статусу як головної відповідальної особи за якість продукції та його ролі в механізмі побудови системи якості.

по-друге, розробити організаційне забезпечення впровадження систем управління якістю та об'єднати в єдиний організаційний блок всі процеси, що функціонально, змістовно, технологічно тісно пов'язані між собою за видами діяльності.

по-третє, для забезпечення інноваційних процесів в системі управління пропонується використовувати тимчасові об'єднання (групи) якості. Вони представлятимуть собою тимчасовий творчий колектив, створений для

вирішення конкретного завдання щодо якості продукції або зменшення рівня її дефектності.

Відповідальність за всі аспекти проведення політики у сфері якості в ТОВ "Конті Плюс" слід покласти на її директора. Керівнику слід розробити цілі з якості з урахуванням: виду продукції, що виробляється ; іміджу підприємства; завдань у сфері якості продукції ; методів виконання завдань у сфері якості ; ролі персоналу ТОВ "Конті Плюс", що відповідає за реалізацію політики у сфері якості.

Для виконання завдань у сфері якості створити службу системи якості, яка дозволяє на всіх етапах виробництва ефективно управляти якістю продукції, оцінювати і підвищувати її. Належить чітко встановити загальну і персональну відповідальність і повноваження всіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому повинна бути передбачена і необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником щодо всіх аспектів їхньої взаємодії як в самій організації, так і за її межами. Встановлені відповідальність і повноваження повинні узгоджуватись із засобами і методами забезпечення якості продукції.

Для забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву слід : підбираючи працівників, виходити із їх здатності професійно виконувати роботу; створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату ; сприяти виявленню можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і ширшого залучення до трудового процесу; забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, зокрема їх вплив на якість; стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості продукції, які надаються споживачу і розумів свою роль у цьому процесі ; заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їх визнання і винагороду за досягнуті результати ;

регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу за забезпечення якості продукції ; впроваджувати навчання персоналу.

Обов'язковою умовою належного організаційного забезпечення процесу управління якістю має стати аудит якості. Загальну схему проведення аудиту якістю на ТОВ "Конті Плюс" можна подати, як послідовно здійснювані заходи, які дозволяють не тільки виявити невідповідність (брак чи дефект) продукції, але й передбачити можливість коригувальних і запобіжних дій щодо унеможливлення виробництва неякісної продукції. Аудит якості в ТОВ "Конті Плюс" має передбачати, що для кожного виду продукції, що виробляється, мають бути визначені дії щодо перевірки її відповідності визначеним характеристикам якості. Ці перевірки повинні охоплювати усі характеристики якості продукції. Для кожної характеристики якості кожного виду продукції визначається: схема перевірки – суцільна або вибіркова (з визначеними параметрами вибірки); відповідальність за проведення перевірки; форма реєстрації результатів перевірки; дії, якщо при перевірці було встановлено невідповідність ( брак чи дефект). За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшування процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальность разработки и внедрения методик измерения качества работ и услуг/ Злобин В.П. // Das Menedgement. – №1. – 2009. – С.97-99
2. Алферов Н.П. Управление качеством: учебник / Н.П. Алферов – М.: ИНФРА-М, 2010. – 374с
3. Аношин О.С. побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування / О.С.Аношин – зб. Тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» – Тернопіль, ТНЕУ, 2016. – С. 15-18
4. Багаутдинова Н.К. Формирование системы менеджмента качества / Н.К. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №1. – С. 17 - 21.
5. Бас Ю. В. Механізм управління якістю продукції на підприємстві / Ю. В. Бас, С. С. Вишневський // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 1. - С. 56-61
6. Басовский Л.Е. Управление качеством: уч. пособ. / Басовский Л.Е., Потасьев В.Б. [для высших уч.завед.] / . – М.: ИНФРА-М, 2006. – 212с.
7. Беккер Й. Менеджмент процессов: пер. с нем. / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
8. Берр Дж. Инструменты качества. Часть 1: Использование диаграмм (блок-схем) потоков/ Дж. Берр // Методы менеджмента качества. — 2007. — № 11. — С. 23-28.
9. Белко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством / І. А. Белко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 2. - С. 69-73.
10. Бойченко М. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві / М. В. Бойченко, М. І. Іванова, Н. В. Кудрявцева // Економічний простір. - 2014. - № 89. - С. 150-158.
11. Брун М. Управление качеством: затраты и выгоды / Брун М., Георги Д // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 1. - С. 70-75.
12. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник для сам ост. вивч. дисц. / А.В. Вакуленко. [Вид.2-ге, без змін]. –К.: КНЕУ, 2006. – 167с.

13. Васильев В.А. Управление качеством и сертификация : учеб. пос. / [В.А.Васильев, Ш. Н. Каландаршвили, В. А. Новиков, С.А. Одинокоев] Под ред. проф. В.А.Васильева. – М.:»Интермент Инжиниринг», 2002. – 416с..

14. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. пос. / Е.М. Векслер, В.М. Рифа, Л.Ф.Василевич – К.: "ВД "Професіонал"", 2008. – 320с.

15. Версан В.Г. Сильные и слабые стороны стандартов ISO серии 9000 новой версии: стратегия введения в действие / В.Г. Версан // Стандарты и качество. – 2006. –№8. – .56-63

16. Вумек Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс; [Пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

17. Герасимов Б.И. Управленик качеством : уч. пособине / Герасимов Б.И., Злобина Н.В., Спиридонов С.П.. - М.: КноРус, 2005.

18. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. Total Quality Management (TQM) / [Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И., Зорин Ю.В.] - М.: Горячая линия - Телеком, 2001. - 599 с.

19. Горачук В. В. ДСТУ ISO 9001:2009: інформаційна модель системи управління якістю / В. В. Горачук // Медична інформатика та інженерія. - 2016. - № 1. - С. 62-64

20. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>

21. Гришко О. А. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу підприємства залізничного транспорту: методичні аспекти / О. А. Гришко // Інноваційна економіка. - 2016. - № 5-6. - С. 124-133

22. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств / І. С. Грозний // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 3. - С. 75-79.

23. Деминг У.Э. Выход из кризиса / У.Э Деминг - Тверь: Альба, 1994. - 498с.

24. Деминг, Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. – 497с.

25. Джеймс Э. Управление качеством / Джеймс Эванс – М.:Юнити-Дана 2007. – 672с.

26. Джеффри К. Лайкер. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 343-347

27. Джордж С. Всеобщее управление качеством (TQM) – СПб.: "Виктория плюс", 2002. – 256 с.

28. ДСТУ ISO 14001:2006 Система управління навколишнім середовищем. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2004, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

29. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

30. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

31. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.gereho.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html)

32. ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів» Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. Надано чинності згідно наказу Держспоживстандарту України від 2 квітня 2007 р. № 72 з 2007-08-01 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

33. Дудник С.С. Документація в системах менеджмента. Требования системы менеджмента качества / Дудник С.С. // Das Menedgement. – №3. – 2010. – С.48-50.

34. Загальне управління якістю — шлях до досягнення високого рівня досконалості // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>

35. Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 1. – 33 с.

36. Злобин В.П. Менеджмент качества. Историография развития / В.П.Злобин // Das menedgment/ – №.2. – 2012. – С.100-102.

37. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи М - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 274 с.

38. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ. / К. Исикава Под. ред. А.В. Гличева. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.

39. Использование цикла PDCA для улучшения процессов // Методы менеджмента качества. - 2003. - №9. - С. 60.

40. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001:2000 - впровадження та підсумки / Кабаков Ю. // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2006. - №3.- с.48 - 53.

41. Калашнік І.І. Оцінка ефективності управління якістю продукції на промислових підприємствах // Економіка та держава. – 2008. – № 9. – 75 с.

42. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості / Калита П.Я. –К: Наукова думка, - 2013. – 145с.

43. Кирисов, С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации : монография / С.В. Кирисов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

44. Козлюк, А. Ю. Средства и методы управления качеством: методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине "Средства и методы управления качеством" для студентов специальности 220501.65 "Управление качеством" / А.Ю. Козлюк ; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. - Бийск : Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2009. - 19 с. : рис. - 8 р.

45. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз. : пер. с англ. – Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315с.

46. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ./ М. Коленсо– М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.

47. Конти Т. Самооценка в организациях / Т. Конти / Пер. с англ. М.: РИА Стандарты и качество, 2000. – 328 с.

48. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>

49. Косянчук Т. Ф. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на засадах сучасних принципів управління якістю / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І. // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 3. Т. 3 – С.51-56

50. Крылова Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством / Г.Д. Крылова– М.: Изд-во стандартов, 2004 – 298 с.

51. Кузьміна М. Визначення поняття “якість продукції” та критерії її оцінки / М. Кузьміна // Господарське право. – 2007. – № 12. – С. 138–141.

52. Кулябов Д. С. Введение в формальные методы описания бизнес-процессов: учеб. пос. / Д. С. Кулябов, А.В. Королькова — М.: РУДН, 2008. — 173 с.

53. Лазько І. В. Формування системи управління якістю в проектах з використанням гнучких модулів / І. В. Лазько // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. - 2014. - № 5(2). - С. 52-57

54. Леонова Т.И. Управление затратами на качество продукции / Т.И.. Леонова - С.-Петербург: Издательство СПбГУЭФ, 2000.



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

56. Лобанов А. С. Управление качеством : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. С. Лобанов. - 3-е изд., испр. и доп. Москва : МАКС Пресс , 2009 - 291 с.

57. Логанина, В. И. Системы качества : учебное пособие / В.И. Логанина, А.А. Федосеев. - М. : КДУ, 2008. - 358 с.

58. Манфред Брун Управління якістю: витрати і прибуток [Електронний ресурс] – Режим доступу :// <http://www.management.com.ua/qm/qm002.html>

59. Мартинюк О. А. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах / О. А. Мартинюк, Н. Ф. Курдибанська // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 6. - С. 75-79

60. Маршал В. Оценка эффективности бизнеса [Текст] / В. Маршал, Мейер. - М.: ООО «Вершина», 2004.-272с.

61. Масааки, И. Гемба Кайден: путь к снижению затрат и повышению качества : пер. с англ. / И. Масааки. – М. : «Альпина Бизнес Букс», 2005.

62. Маслов Д.В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM [Текст] /Д.В.; Изд-во «Стандарты и качество», 2008, 152с.

63. Маховка В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання / В. М. Маховка, В. М. Вишовський // Економічний форум. - 2016. - № 2. - С. 189-193.

64. Менеджмента качества // Вісник Хмельницького національного університету – 2009. –№ 3 Т. 1 – С.178-182

65. Мина Ж. В. Інтеграція міжнародних стандартів управління якістю у загальну систему документообігу вищого навчального закладу / Ж. В. Мина, У. Б. Ярکا, О. П. Пелешишин, Т. М. Білушак // Управління розвитком складних систем. - 2016. - Вип. 25. - С. 144-150

66. Миттаг Х-Й. Статистические методы обеспечения качества / Миттаг Х-Й., Ринне Х. Пер.с нем. – М.:Машиностроение, 2005. – 616с.

67. Мишин, В.М. Управление качеством: учебн. / Виктор Михайлович Мишин – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 463 с.

68. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві / О. Мишко // Економічний часопис

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2015. - № 2. - С. 39-44

69. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM)/ Перекладено на українську мову УАЯ за ліцензійною згодою з ЄФУЯ від 29.10.2005 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.dssu.gov.ua/control/uk>

70. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : Підручник / О.І Момот К.Видавництво “Центр учбової літератури”. 2007. – 368с.

71. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm001.html>

72. Одайник С. Ф. Оцінювання ефективності управління якістю загальної середньої освіти в регіоні / С. Ф. Одайник // ScienceRise. Pedagogical Education. - 2016. - № 7. - С. 42-45

73. Панкова Л. І. Проблемні аспекти формування ефективної моделі управління якістю життя населення / Л. І. Панкова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3(1). - С. 249-256

74. Попович Т.М. Управління якістю: навч. пос. / Т.М. Попович – Тернопіль, Крок, 2013. – 320с.

75. Про безпечність та якість харчових продуктів. Закон України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>

76. Про захист прав споживачів. Закон України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>

77. Про стандартизацію. Закон України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

78. Прохоров Ю.К. Управление качеством: учебн. пособие / Ю.К. Прохоров –СПб: СПбГУИТМО, 2007 – 144с.

79. Ребрин Ю.И. Управление качеством / Ю.И. Ребрин. – Т.: Изд-во ТРТУ, 2004. – С. 133-142.

80. Салимова Т.А. Управление качеством: учебник / Т.А.Салимова. - 2-е изд. - Москва: Издательство «Омега-Л», 2008. - 414 с.:

81. Сертифікація в Україні: нормативні акти та інші документи. – К.:Основи, - 2014. т.1.,т.2. – 416с.

82. Система менеджмента качества, соответствующая требованиям ISO 9001 как инструмент управления конкурентоспособностью продукции / Дьяконов А.А. // Das Menedgement. – №3. – 2010. – С.74-78

83. Сімченко Н. О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи / Н. О. Сімченко, Г. А. Мохонько. // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - № 1.

84. Скрипко Л.Е. Построение процессных моделей менеджмента качества на основе требований ИСО9001:2000. [Текст] / [Электронный ресурс]. – Режим доступ: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/237.pdf>

85. Скрипко Л.Е. Экономика качества - тенденции и перспективы развития / Скрипко Л.Е. // Стандарты и качество. - 2003. -№1.- С. 68-71.

86. Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання / Д. В. Смерницький //Криміналістичний вісник. - 2016. - № 1. - С. 22-30.

87. Станкевич І. В. Моніторинг та вимірювання процесів в системі управління якістю освітніх організацій / І. В. Станкевич // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 222-230

88. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів / Т. О. Степаненко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 3. - С. 146-150

89. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості — передумови конкурентоспроможності та лідерства. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm021.html>

90. Тарасова О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції / О. В. Тарасова, О. В. Левицька // Економіка харчової промисловості. - 2010. - № 1. - С. 24-27

91. Тарасюк Г. М. Бабич Н. О. Управління якістю продукції, як одна зі складових управління операційною системою / Г. М. Бабич Н. О. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 3. - С. 87-92

92. Ткаченко А. М. Використання статистичних методів управління якістю в логістичному процесі / А. М. Ткаченко, М. І. Іванова // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 4. - С. 2.109-2.126

93. Тотальное управление качеством. [Электронный ресурс] / Режим доступу: <http://www/mibif.ru>.

94. Управление качеством и сертификация: Учеб. пособие / [В.А. Васильев, Ш.Н.Калападаришвили, В.А. Новиков, С.А. Одинокоев] Под ред. В.А.Васильева. – М. : Интермет Ижиниринг, 2002. – 416с.

95. Управление эффективностью и качеством. Модульная программа. Ч. I. Модуль 9: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта. - М.: Дело, 2001. - 608 с
96. Управління якістю : підручник для вузів ; за ред. С.Д. Ильїнкової. – М. : ЮНІТІ-ДАНА, 2003. – 334 с.
97. Фейгейбаум.А. Контроль качества продукции /А.Фейгейбаум. – М.: Экономика, 1986. – 471с.
98. Форрест У. Майбутнє управління якістю / У.Форрест // <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html>
99. Харченко Т. Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю / Т. Б. Харченко // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 128-131
- 100.Черкасов А. В. Аналіз стандартів та міжнародного досвіду управління якістю життя населення / А. В. Черкасов // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2012. - Вип. 11. - С. 219-225
- 101.Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник / М.І. Шаповал. – 3-тє вид., доп. – К.: Знання, 2007. – 471 с.
- 102.Швец В.Е. К вопросу определения эффективности СМК : [Електронний ресурс] - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.user.cityline.ru/>
- 103.Шестопал Ю.Т. Управление качеством / Шестопал Ю.Т., Дорофеев В.Д., Андреева Э.А.– М.: ИНФРА-М,2008 – 512с.
- 104.Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний [Текст] / Л.И. Шокина. –Издательство: КноРус 2009. -344с.
105. Эванс, Дж.Р. Управление качеством / Дж.Р. Эванс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с
- 106.Экономика качества. Основные принципы и их применение / Под ред. Дж. Кампанеллы / Пер. с англ. А. Раскина / Научн. ред. Ю.П. Адлер и С.Е. Щепетова. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2005. - 232 с., илл. - (Сер. "Практический менеджмент")
- 107.Яссер Х. Затраты на качество / Яссер Ходие // Das Management. – 2010. – №3 – С. 28-35
- 108.ISO 9000:2015. “Quality management system – Fundamentals and vocabulary” [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.iso.org>.

109.ISO 9001:2016. “Quality management system – Requirements” [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.iso.org>.

110.ISO 14001:2016 «Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво щодо застосування». [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.iso.org>.

111.SA 8000:2008 «Social accountability». [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.iso.org>.

112.Dawson R. MacGregor and Dawson W. F. Democratic Government in Canada / Revised by Norman Ward. – University of Toronto Press, 1998. – 152 p.

113.Ksiega jakosci Starostwa Powitowego w Lezajsku // wg PN EN ISO 9001:2001(wydanie 04 z dnia 02 kwietnia 2007 roku).

114.International center for quality certification. Режим доступу: <http://www.icqc.eu/ru/index.php>

115.Anand K.N. Quality: An Evolving Concert // TQM Journal. 1997. Vol. 8 N4.

116.Binney G. Making Quality Work: Lesson from Europa's Leading Companies. London, 1992

117.Crosby P.B. Quality is free. – N.Y., 1979

118.Deming W.E. Quality, Productivity, and Competitive Position – Cambridge, 1982.

119. Druker P.F. What We Can Learn from Japanese Management. – Harvard Business Review. 1971. Vol. 49. N 2. P. 110-122.

120.Garlin D.A. The Process of Organization and Management // Sloan Management Review. 1998. Vol. 39. N4.

121.Ishicawa K. What is Total Quality Control? – N.Y., 1985.

122.Juran J/M. Made in USA: A Renaissance in Quality // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. N