

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

ЗАВАДСЬКА Романа Олегівна

**Формування системи управління якістю
продукції на підприємстві. / Formation of product
quality management system at the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-42
Р. О. Завадська

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"05" серпня 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Поняття якості та систем управління якістю продукції в підприємницькій виробничій діяльності.....	6
1.2. Роль комплексних систем управління якістю продукції виробництва у галузевій економічній структурі, значення екоцентричних систем, як різновиду класичних.....	11
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВАРИСТВА «ЗАВАДСЬКІ».....	17
2.1. Аналіз та оцінка чинної системи управління якістю досліджуваного підприємства.....	17
2.2. Дослідження екоцентричних підходів як складових сучасних систем управління якістю продукції, що імплементовані в рамках товариства.....	24
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ТОВАРИСТВІ «ЗАВАДСЬКІ».....	28
Висновки до розділу 3.....	37
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні, у зв'язку із пандемією COVID-19 і складними, суперечливими та неоднозначними умовами реформування та розвитку складових національної економічної системи, господарюючі суб'єкти переживають не найкращі часи. При цьому, актуальність систем управління якістю стрімко зросла за умов глобалізації економіки. У великих економічних об'єднаннях, таких як Світова організація торгівлі, Європейський союз (політико-економічне), Організація країн-експортерів нафти та інших, в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, безумовно виникає потреба у стандартизації продукції. Визначення чітких інструкцій щодо відповідності продукту директивам, технічним регламентам, стандартам дає змогу збільшити кількість експортованих товарів, оскільки такі товари мають підтвердження якості і не потребують додаткових затрат для інвестора чи прямого покупця.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління якістю продукції, формування та впровадження системи якості в організаціях розглядалися в працях таких учених, як: Журик Ю., Лебединець В.О., Трікер Р., Шерінг-Лукас Б., Доух А., Поксінська Б., Ентоні М. та інші. Ними сформовано понятійний апарат «системи управління якістю продукції»; приведено класифікацію систем управління якістю продукції; надано подальший вектор для досліджень питань імплементації та модернізації системи управління якістю продукції.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні процесів формування та вдосконалення системи управління якістю продукції в підприємстві та аналіз додаткових переваг, які набуває підприємство в рамках класичних систем та систем класу «Загального управління якістю» («Total quality management»).

Задля досягнення прийнятої мети встановлено і здійснено такі **завдання**:

- висвітлити поняття якості та систем управління якістю продукції в підприємницькій виробничій діяльності;

- визначити роль комплексних систем управління якістю продукції виробництва у галузевій економічній структурі, звертаючи увагу на екоцентричні системи, як різновиди класичних систем;
- проаналізувати систему управління якістю продукції ТОВ «Завадські»;
- дослідити екоцентричні підходи, як складові сучасних систем управління якістю продукції, що імplementовані в рамках товариства;
- розробити напрями модернізації системи управління якістю у ТОВ «Завадські».

Об'єкт дослідження – система управління якістю продукції у контексті конкурентної переваги сучасного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади процесу формування та модернізації системи управління якістю в підприємстві.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: абстрагування та узагальнення; аналогій та порівнянь; порівняльного аналізу; анкетування; аналізу документів; техніко-економічних розрахунків; математичної статистики, моделювання ситуацій. Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали наукових інститутів та центрів, дослідження закордонних вчених, фахова література, дані обліку та звітності ТОВ «Завадські».

Практичне значення результатів досліджень полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю ТОВ «Завадські». Обґрунтовані теоретико-методичні підходи щодо модернізації системи управління якістю продукції ТОВ «Завадські», надано інструкції виконання сертифікаційних процедур та перекладано масив документації анкетного типу. Проведено матричний аналіз товариства та надано запит на прорахунок доцільності отримання сертифікату якості компанії “Underwriters

Laboratories”». Результати роботи використані у діяльності ТОВ «Завадські» (довідка №210501 від 01.05.2021 р.).

Апробація. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи розглядались на V Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 12 листопада 2020 року). Апробація результатів дослідження підтверджена публікацією.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття якості та систем управління якістю продукції в підприємницькій виробничій діяльності

Розглядаючи тему якості, що часто виступає основною конкурентною перевагою підприємства, слід визначити основні поняття для однозначного сприйняття. Поняття систем управління якістю є нерозривним із сталим поняттям філософії Загального управління якістю (“Total Quality Management”), Загальне управління якістю - управлінський підхід, орієнтований на довгостроковий успіх через задоволення продуктом організації її кінцевого споживача. Первинними принципами Загального управління якістю є:

- 1) орієнтованість на клієнтів (цільову аудиторію);
- 2) повна залученість усіх працівників організації у роботі над досягненням спільних цілей (відносно якості);
- 3) орієнтованість на процес (якість усіх деталей процесу перетворення вхідних ресурсів на кінцевий продукт);
- 4) інтегрованості, що передбачає укладення усіх процесів організації в єдиний механізм, включаючи методи контролю роботи цих процесів. Яскравим прикладом є імплементація готових систем управління якістю (сертифіковані стандарти ISO тощо);
- 5) стратегічний та систематичний контроль (процес удосконалення якості повинен мати стратегічне значення та бути імplementованим системним підходом);
- 6) прийняття рішень на основі фактів (аналізованих даних щодо діяльності чи ефективності організації);

7) комунікація (впродовж процесу імплементування Загального управління якістю, комунікація відіграє важливу роль у підтримці морального духу та мотивації працівників на всіх рівнях.

Також слід дати визначення ключовому поняттю даної роботи, а саме поняттю «якість». У Міжнародному стандарті ISO 8402 наводиться таке означення якості: "Якість – сукупність характеристик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби", де потреба є явищем, що виникає внаслідок незадоволеності споживачем власних вимог, які є необхідними для його нормальної життєдіяльності, а об'єкт є тим, що може бути індивідуально описаним. Відтак, можна вважати, що поняття якості є динамічним та залежним від поняття потреб, що і є поясненням постійних правок до регламентуючих документів, що вміщують в себе конкретизовані стандарти щодо вимог до запитуваних об'єктів [3, 65]. Опираючись на проведений аналіз основних складових поняття якість (рис.1), власні спостереження вважаємо, що якість – це динамічне та залежне від людських потреб поняття, що характеризує собою співвідносність властивих очікуваних та наявних характеристик об'єкта, що забезпечують його здатність реалізовуватись.

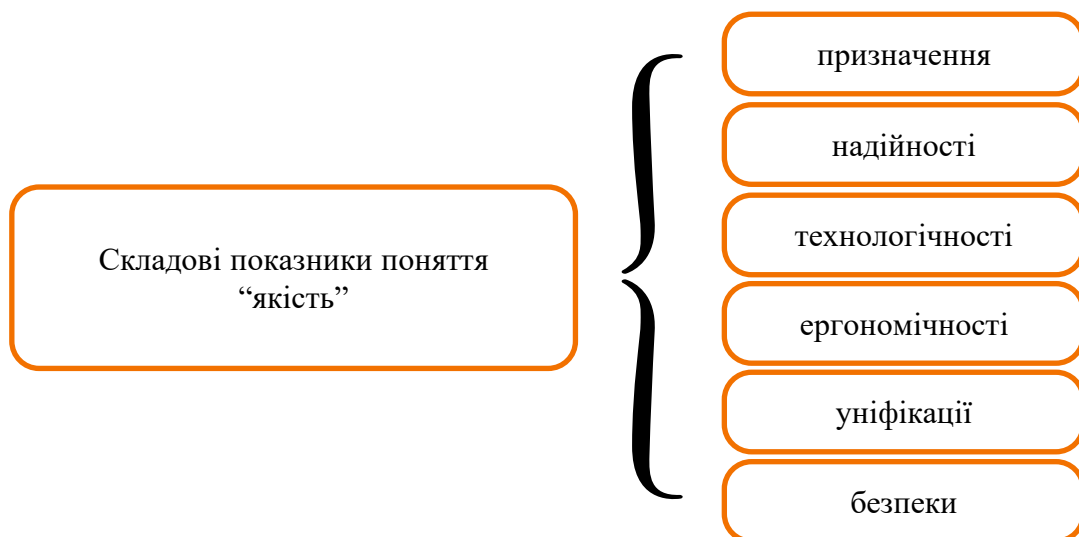


Рис. 1.1 Основні складові показники поняття якість

Примітка. Створено автором на основі даних [2].

Всі товари, що з'являються на ринку, є результатами виробничих процесів. Дані процеси відбуваються за чітко встановленими нормами чи ustalеними методами. На етапі виробництва можна дати визначення якості продукції як відношення чітко встановленого нормами процесу виробництва до реального. Тобто, чим відміннішими є реальні методи виробництва продукту від стандартизованих – тим нижча якість обговорюваного об'єкта. Фактично, якість продукції – це відносна характеристика, яка ґрунтується на порівнянні значень показників якості даної продукції з відповідними показниками якості базової продукції або іншими показниками, що встановлені діючими стандартами та нормами [1, 62]. Схематичне графічне окреслення етапів життєвого циклу об'єкта виробництва є петлею якості, яка виступає ланцюгом послідовних логічних процесів, що є супроводом продукції. Відтак, якість продукції може бути зміненою шляхом аналізу петлі якості та виявленням потреб формації конкретного процесу. Підставою для такого аналізу є низький показник якості [1, 17]. Виділяють такі показники якості:

- показники призначення (експлуатаційні показники), що характеризують властивості продукції та визначають функції даної продукції;
- показники надійності, які визначають довговічність та збереженість продукції (стійкість до корозії, термін придатності, термін служби та інші);
- показники технологічності, які вказують на ефективність технічних та конструктивних рішень;
- ергономічні показники, які характеризують зручність виробництва, транспортування, зберігання, монтажу та використання продукції;
- показники уніфікації та стандартизації, які характеризують рівень використання різнопланових стандартів у ході виробництва;
- патентно-правові показники, які характеризують рівень патентної захищеності продукції і патентну чистоту;
- економічні показники – витрати на розробку, виготовлення, експлуатацію, використання продукції;

- показники безпеки – група, що піддається найбільшому контролю сторонніх органів та характеризує властивості виробу, які гарантують безпеку людини та інших об’єктів на всіх етапах його експлуатації [2, 18].

При цьому, якість продукції не може бути оціненою об’єктивно, використовуючи дані одного показника. Обмеження поняття “якість” однією властивістю продукції призводить до необ’єктивної оцінки [1, 12]. Відповідно до визначення ДСТУ ISO 9000:2015, система - це сукупність взаємопов’язаних або взаємодійних елементів, а система управління якістю - це система управління для спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості [2, 12].

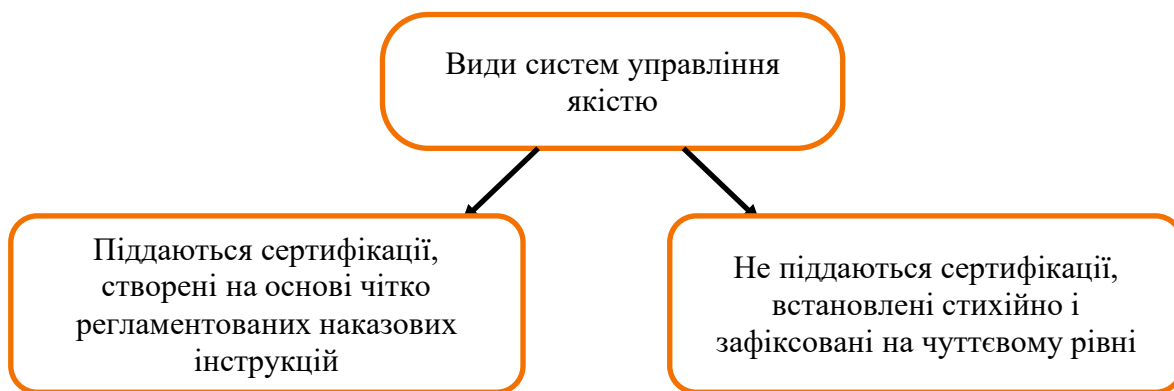


Рис. 1.2 Види системи управління якістю

Примітка. Створено автором на основі даних [2].

Система управління якістю - сукупність та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації щодо якості [2, 2]. Така система покликана деталізувати усі процеси шляхом укладання відповідних документів, за ідеальних умов для відповідності продукції вимогам. Функціонування такої системи є мінімізація можливості виникнення невідповідності на усіх етапах виробництва конкретної продукції. Система управління якістю не завжди є задокументованою на виробництві, вона може бути “стихійною”, тобто система може бути окресленою лише на чуттєвому рівні виробника і його оцінки виробленої продукції. Проте, в такому випадку, дана система управління не може бути сертифікованою. Тобто, розрізняють такі види систем управління якістю:

- 1) ті, що не піддаються сертифікації, встановлені на чуттєвому рівні;
- 2) ті, що піддаються сертифікації, встановлені на основі відповідних документів та за встановленими методами імплементації (рис. 1.2).

На даному етапі розвитку економіки, виробничі організації нерозривно розглядають як сукупність систем управління: система управління якістю, система управління ризиками, система управління фінансами та інші системи. Причиною такої тенденції, перш за все, є глобалізація: всі вищевказані системи піддаються контролю і мають абсолютні або відносні показники ефективності у впровадженні та дії. Відтак, наявність сертифікату якості продукції чи якості системи управління ризиками є свідченням надійності виробника. Слід зазначити, що, станом на сьогодні, існує тренд до створення поєднаних, інтегрованих систем управління, наприклад, система управління якістю інтегрується із системою екологічного управління чи охороною праці [9].

Для впровадження системи управління якістю визначаються необхідні процеси та їх застосування на всіх ієрархічних рівнях в організаціях. Після сформованого масиву інформації щодо процесів, розробляються критерії оцінки, що є необхідністю для створення можливості результативного функціонування вищевказаних процесів та управління ними. За таких умов управління організації (Директор організації, Управлінський склад, Загальні збори учасників або інші посади, що передбачені Статутом організації) бере повну відповідальність за забезпечення постійного постачання необхідними ресурсами та інформацією для підтримки функціонування та моніторингу процесів системи управління якістю. Постійним супроводом, після перелічених етапів, стають процедури: нагляд, аналіз та оцінка процесів і вжиття заходів для досягнення очікуваних результатів і планованого зростання. Вони безперервно реалізуються в організації, яка у своїх межах впровадила систему управління якістю.

1.2. Роль комплексних систем управління якістю продукції виробництва у галузевій економічній структурі, значення екоцентричних систем, як різновиду класичних

У галузевій економічній структурі виробнича ланка є найбільш зацікавленою у впровадженні у виробництво системи управління якістю. Аналізуючи приклад розвитку передових промислових країн можна стверджувати, що досягнення успіху на національному рівні є наслідком створення загально-національної ідеї якості. Прикладом такого явища можна вважати Німеччину. 130 років тому, а тим більше у складні часи реабілітації після Другої світової війни, британський уряд встановив обмеження на продукцію, вироблену в Німеччині, а саме змушував до прикріплення на кожному виробі помітки із вказаним місцем виробництва. Таким чином вони намагались відрізнити дешевий німецький імпорт від британської продукції, стимулюючи попит на продукти британського походження. Проте, така економічна стратегія відіграла зворотню роль. Сьогодні позначення “Зроблено в Німеччині” означає якість, якій довіряють чи не найбільше в світі [6].

Відштовхуючись від прикладу Німеччини слід проаналізувати вплив держави на сферу контролю якості продукції. Державний апарат здійснює свою політику щодо контролю якості виробленої продукції такими методами: обмеження в допуску до ринкового обігу несертифікованої продукції, продукції, за якою не закріплено висновків санітарно-епідеміологічних лабораторій та продукції, виробництво якої не відповідає технологічним регламентам чи виробництво якої не є задекларованим відповідністю до технологічних регламентів. У свою чергу державна політика у сфері управління якістю полягає у створенні необхідних економічних, юридичних (правових), та інших типів умов для:

- 1) виробництва якісної продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринку;
- 2) задоволення попиту на безпечну та якісну продукцію;
- 3) збереження та відновлення безпеки довкілля;

- 4) збільшення доходів бюджету за рахунок інтенсифікації розвитку економіки;
- 5) зростання зайнятості та підвищення життєвого рівня громадян;
- 6) піднесення авторитету країни у світовому співтоваристві, забезпечення стабільного розвитку її економіки та посилення обороноздатності країни, що розглядається [8].

Організаційні заходи державного регулювання у сфері управління якістю спрямовані на: створення умов для впровадження систем управління якістю та довкіллям; залучення органів державного управління і громадських організацій до діяльності із забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції; поширення досвіду підприємств та організацій, що досягли найвищих результатів у сфері управління якістю і довкіллям; пропагування заходів із забезпечення якості та підвищення інформованості населення щодо них [8, 13].

Для того щоб проаналізувати кількість підприємств в Україні, що володіють відповідними сертифікатами якості розглянемо статистичні дані із таблиці з Додатку Б. Проаналізувавши динаміку загальних сум експортних операцій у таблиці можна стверджувати, що приріст таких операцій є постійним, проте швидкість приросту змінна і має характер зниження. Враховуючи те, що сертифікати якості є однією з основних вимог для розміщення продукту на ринку країн ЄС, а контроль за ринковим обігом у цих країнах є високим, розрахуємо суму експорту української продукції в країни ЄС. Згідно даних Державної служби статистики, експорт до країн ЄС в 2018 році становив 37,1 % від загальної суми експортних операцій [7]. Звідси обчислюємо, що експорт до країн ЄС за січень-вересень 2018 становив 11467795 тис. дол. США. Отже, можемо припускати, що до загального експорту гарантовано доклатось продукцією на 1467795 тис. дол. США сертифіковані виробники, що дає нам уявлення про кількість сертифікованих виробництв на території України. Така кількість, безумовно, свідчить про актуальність впровадження систем управління якістю в Українські організації.

Окрім описаних класичних систем управління якістю існують специфічні, вузько орієнтовані системи. Вони мають характер декларативних (укладаються підприємством задля декларування дійсності якогось факту перед державними інституціями чи перед споживачем). Одним з видів таких систем, що є особливо актуальними сьогодні, є екоцентричні системи управління виробництвом. Поняття “екоцентричність” виникло й почало свій розвиток з моменту першого формування Цілей сталого розвитку Організацією об’єднаних націй.

Систему екоцентричного підприємництва формують ті групи суб’єктів економічної діяльності, що окрім отримання прибутку цілями своєї діяльності визначають охорону навколишнього природного середовища, збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. Досягнення таких екологоорієнтованих цілей є необхідним в контексті кліматичних змін і є вкладом у систему заходів протидії зміні клімату, реалізовуваних українською державою, суб’єктами господарювання, громадянами. Поряд з поняттям «екоцентричність» часто вживають поняття “сталості” бізнесу, оскільки джерело виникнення терміну лежить в основі створення протоколів щодо Цілей сталого розвитку. Сталий бізнес – це бізнес, в якому прибутковість, соціальна відповідальність та турбота про навколишнє природне середовище є збалансованими.

Однією з основних тез щодо сталого підприємництва є “Doing more with less” (з англ. робити більше, використовуючи менше). Концепт такого бізнесу можна розглядати у декількох аспектах:

- 1) раціональне виробництво;
- 2) раціональне споживання;
- 3) підвищення ефективності;
- 4) максимізація позитивних наслідків діяльності бізнесу;
- 5) мінімізація негативного впливу бізнесу на довкілля та соціум.

Вважаємо, що оскільки протидія зміні клімату є системною діяльністю, спрямованою на: збереження природних ресурсів і енергії; зменшення утворення, переробку і повторне використання відходів (в тому числі, відходів

виробництва); турботу про природні екосистеми тощо, – усі ці аспекти є значимими і через відповідні практичні дії прямо чи опосередковано дозволяють протидіяти зміні клімату.

Перший аспект сталого підприємництва розкривається через: необхідність оптимального використання ресурсів (сировинних та людських), застосування «дружніх» до навколишнього природного середовища методів виробництва, пріоритет точного планування над перевиконанням тощо. Все це корелює з системою заходів, які слід реалізовувати задля протидії зміні клімату. Підприємство, що векторизує свою діяльність на раціоналізацію виробництва, зосереджує увагу на: скороченні витрат і відходів при виробничих циклах; використанні у процесі виробництва матеріалів, що не мають потенційно-небезпечного складу для негативного впливу на навколишнє природне середовище.

Другий аспект «раціональне споживання» стосується двох сторін економічних відносин. Раціональне споживання (використання) є не лише питанням, що контролюється покупцями ринку. Воно розкривається через сповільнення надспоживання та заохочує до припинення емоційних покупок. Тобто, стале підприємництво не зорієнтоване на використання маркетингових інструментів, спрямованих на створення штучного відчуття потреби в продуктах потенційного вжитку.

Третій аспект сталого підприємництва «підвищення ефективності» взаємопов'язаний із першими двома аспектами, більше того, він є наслідком раціональних виробництва і споживання. «Doing more with less» є основоположним принципом аспекту сталого підприємництва «підвищення ефективності». За цих умов ефективність є кількісним чи відносним результатом діяльності підприємства у співвідношенні до витрачених ресурсів (природних, енергетичних, сировинних тощо). Тобто, витрати на виробництво продукту (послуги чи продукції) повинні прямувати до мінімуму, що й означатиме підвищення ефективності бізнесу.

Четвертий аспект сталого підприємництва «максимізація позитивних наслідків діяльності бізнесу» з екологічної точки зору ведення сталого бізнесу вимагає не тільки, щоб діяльність суб'єкта господарювання завдала якнайменшу шкоду довкіллю, клімату чи природним ресурсам, а й супроводжувалась використанням альтернативної енергії чи застосуванням у виробничих циклах переробленої сировини.

П'ятий аспект сталого підприємництва «мінімізація негативного впливу бізнесу на довкілля та соціум», на відміну від попередніх, в основу яких покладено принцип «запобігання», базується на принципі «реагування».

Тобто, екоцентричні системи управління виробництвом це ті системи, що встановлюють та контролюють порядок виробничих процесів із дотриманням аспектів екологічності, що перераховані вище. Такі специфічні системи доцільно використовувати лише тим підприємствам, що встановили факт зацікавленості їхньої цільової аудиторії в конкретній специфіці системи. Тобто, впровадження системи екоцентричного контролю виробництва та якості доцільно впроваджувати тоді, коли ринок демонструватиме тенденцію до схильності до екологічної продукції.

Висновки до розділу 1

Отже, поняття якості продукції є релевантним та актуальним для підприємницької діяльності в рамках України та за її рамками. Особливої важливості, за сучасних умов, набуває сертифіковане підтвердження вимог до продукції, що виробляється, що дає здатність уніфікувати типи об'єктів продажу. Також, слід зазначити, що Загальне управління якістю передбачає якісний контроль усіх процесів діяльності організації, чого не виявлено у досліджуваному товаристві.

Окрім структури класичної системи управління якістю розглянуто специфіку екологічних систем управління виробництвом та якістю. Встановлено, що аспект сталого підприємництва «максимізація позитивних наслідків діяльності бізнесу» дозволяє отримати двовекторний результат: зменшити вплив на довкілля і раціонально використовувати природні ресурси і ресурсний потенціал суб'єкта господарювання, не зменшуючи при цьому якості продукції; максимізувати позитивні екстерналії діяльності бізнесу (як для нього самого, так і для суспільства та довкілля).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВАРИСТВА «ЗАВАДСЬКІ»

2.1. Аналіз та оцінка чинної системи управління якістю досліджуваного підприємства

ТОВ “Завадські” розташоване в Україні, Тернопільській області, Тернопільському районі, селі Великі Гаї. Основним видом діяльності підприємства є виготовлення світлотехнічних приладів (світильників, бра тощо). Система управління якістю ТОВ “Завадські” керується вимогами і рекомендаціями сертифікаційної організації “Semko”, яка була зареєстрована 1925 року і стала першим сертифікаційним органом Швеції. На разі “Semko” є підрозділом міжнародної сертифікаційної організації Intertek, а знак якості “Semko” означає рівень якості і безпеки, який вищий за середньоєвропейський. Фінансовий стан компанії проаналізовано (див. Додатки В - Є). Компанія є прибутковою та має такі ключові коефіцієнтні показники: визначено негативне відхилення від нормативного показника для коефіцієнту автономії, позитивне: для коефіцієнту фінансової стабільності. Коефіцієнт фінансової залежності не має конкретного нормативного значення, оскільки залежить від типу бізнесової діяльності. В даному випадку показник є припустимим.

Система управління якістю повинна максимально запобігати негативному впливу і сприяти позитивному впливу на рівень якості продукції. Матеріальний продуктивний цикл в ТОВ “Завадські” складається з трьох основних категорій, які відображені на рисунку 2.1, а саме: куповані частини, виробничі процеси і готові вироби. Система управління товариства має ознаки філософії Загального управління, проте не може бути так названою, оскільки процеси за рамками виробництва не є регламентованими. Куповані частини підлягають контролю якості (відповідності вимогам) перед їх використанням у виробничому процесі, кожна ділянка виробничого процесу підлягає контролю на дотримання креслень та інструкцій, кожен готовий виріб підлягає контролю на якість (відповідність вимогам) перед відправленням до клієнта. Ключовим моментом в управлінні

якістю є уникнення впливу людського фактору. Саме тому контроль якості на всіх етапах повинен проводитися з чітким дотриманням інструкцій і письмовою фіксацією всіх подій, що дасть можливість інтегрального аналізу виробничого і комерційного процесів та їх впливу на якість кінцевого продукту.

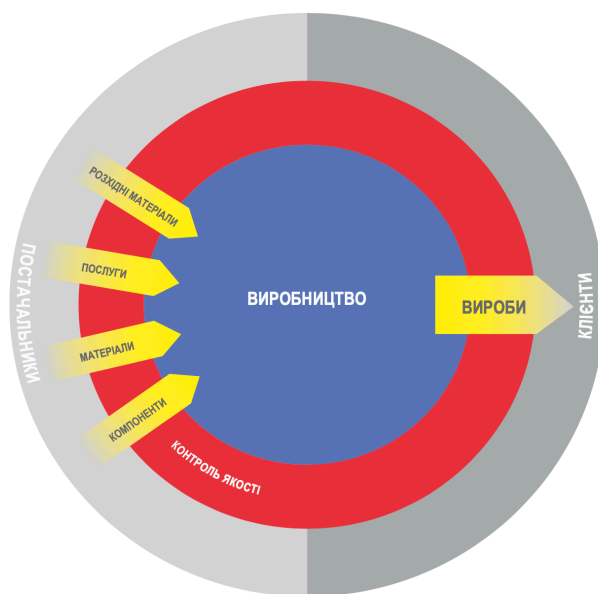


Рис. 2.1 Система управління якістю ТОВ “Завадські”

Примітка. Вдосконалено автором на основі даних [4, 5].

Куповані частини (одна із трьох основних категорій матеріального продуктивного циклу) поділяються на:

1) матеріали - куповані частини низького рівня готовності, що підлягають радикальній переробці, яка включає зміну форм- фактора або фізичних властивостей. Приклад: листові латунь, латунний пруток;

2) компоненти - куповані частини високого рівня готовності, що підлягають лише незначній обробці, яка включає поверхневі процеси, або не підлягають ніякій обробці. Приклад: кришталеві підвіски, литі кронштейни, патрони;

3) розхідні матеріали: куповані частини, що використовуються у процесі переробки матеріалів і компонентів, і які мають властивість швидкого зношення. Приклад: лак, полірувальний круг, патинувальний реагент;

4) послуги - допомога сторонніх організацій в обробці матеріалів і компонентів. Приклад: гальванічне покриття, фарбування.

Директор ТОВ “Завадські” вважає, що якість - це придатність для використання за призначенням, або ступінь досконалості продукту. На рівень якості впливають зовнішні та внутрішні, відносно організації, чинники. Прикладом зовнішнього чинника є постачальник, клієнт, уряд. Прикладом внутрішнього чинника є працівник організації, обладнання. Тому рівень якості залежить від правильного управління внутрішніми чинниками і максимального контролю та спостереження за зовнішніми чинниками [4, 2]. Забезпечення виробництва якісними компонентами, матеріалами, розхідними матеріалами та додатковими послугами відіграє базову роль в усій системі якості. Сума із якості купованих частин та якості виробничих процесів складає якість кінцевого продукту. Що вища якість купованих частин, то менші витрати робочого і машинного часу на їх переробку у якісні вироби. Для аналізу вхідного контролю якості звернемося до рисунку 2.2.

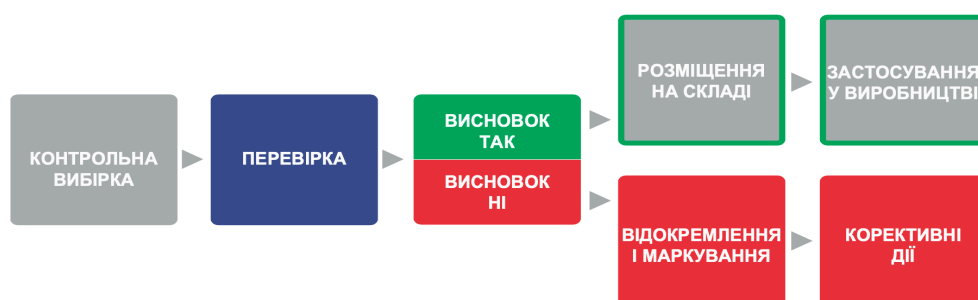


Рис. 2.2 Схема вхідного контролю якості ТОВ «Завадські»

Примітка. Складено автором на основі даних [4, 8].

Управлінський склад ТОВ “Завадські” вважає за необхідне поєднувати різні методи у формуванні та здійсненні контролю якістю продукції, а саме: метод вхідного контролю, запобіжний метод, операційний метод та

приймальний (кінцевий) метод. Усі методи формування та здійснення контролю якості відображаються у операціях із рисунку 2.2, а саме:

1) контрольна вибірка - процес відбору певної кількості (контрольних) екземплярів із всієї партії товару, із перевірки яких робляться висновки про відповідність вимогам всієї партії. Приклад: вибір 10 випадкових електричних патронів із партії в 1000 штук;

2) перевірка - процес звірки фізичних, електричних, кількісних параметрів контрольних екземплярів із відповідними параметрами еталонів (зразків) або параметрами, вказаними в інструкції, враховуючи вказані допустимі відхилення. У випадку, коли в інструкції присутня директива “довіряти сертифікату постачальника”, процес перевірки зводиться до ідентифікації контрольних екземплярів як таких, що вказані в сертифікаті. Приклад: вимірювання товщини латуні і звірка із вказаною в інструкції товщиною, візуальний огляд електропатрона і звірка номера артикула із вказаним у сертифікаті;



3) висновок так/ні - безпосередній результат перевірки. Результат “так” допускається лише при відповідності всіх параметрів перевірки. Результат “ні” є вердиктом у випадку невідповідності вимогам хоча б одного параметру;

4) відокремлення і маркування - процес нанесення спеціальних позначок на товари, які пройшли перевірку з негативним результатом, з подальшим їх розміщенням в спеціально відведеному місці для запобігання їх помилкового використання в процесі виробництва;

5) корективні дії - обумовлені в інструкції системи заходів щодо товарів, які пройшли перевірку з негативним результатом і є спеціально маркованими та відокремленими. Приклад: повернення постачальнику, рекламація постачальнику, усунення недоліків власними силами.

З метою забезпечення виробництва якісними вхідними частинами, до кожного компоненту, матеріалу, послуги, розхідного матеріалу сформовані чіткі вимоги (до прикладу, форма, розміри, колір, відповідність сертифікату, конкретний номер артикула в каталозі виробника). Дані вимоги формулюються у Купівельному ордері (QS-22), рисунок 2.3, який надається постачальнику, який

в свою чергу підтверджує відповідність пропонованих товарів вказаним вимогам. При поступленні купованих частин на ТОВ «Завадські», вони підлягають вхідному контролю якості. Всі куповані товари розміщуються у спеціальному проміжному складі, після чого проводиться перевірка їх відповідності шляхом ретельного інспектування контрольних екземплярів згідно параметрів, вказаних в Паспорті матеріалу, компоненту, розхідного матеріалу чи послуги (QS-21), (рисунок 2.4). Після чого всі товари маркуються відповідно до

ОТРИМУВАЧ ОРДЕРА	НАЗВА	Заявка на купівлю. Просимо подати пропозицію стосовно нашого запиту. Всі вимоги до запитаного товару подано в даному купівельному ордері. Відповідність вимогам пропонованих Вами товарів просимо посвідчити письмово в нижчеподаному формулярі.	ОРДЕР ЗАВАДСЬКІ ТОВ вул.Гаюова, 56 46006 Тернопіль, Україна +380 352 248436 +380 352 244281 info@zavadski.biz zavadski.biz zavadski.it zavadski.com.ua
	АДРЕСА		
	ТЕЛЕФОН/ФАКС		
	Е-ПОШТА		
	КОНТАКТНА ОСОБА		
	МОБІЛЬНИЙ ТЕЛЕФОН		
ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА		ПІДПИС	ДАТА
ЗАПИТУВАНИЙ ТОВАР	АРТИКУЛ	ЦІНОВА ПРОПОЗИЦІЯ ОДИНИЦІ ВИМІРУ ВАРТІСТЬ ЗА ОДИНИЦЮ МІНІМАЛЬНИЙ ОБСЯГ ПРОДАЖУ ТЕРМІН ПОСТАВКИ УМОВИ ОПЛАТИ ТЕРМІН ДІЇ ПРОПОЗИЦІЇ	 ZAVADSK QS-22 Купівельний ордер
	НАЗВА		
	ОПИС		
	КАТЕГОРІЯ		
	ВИРОБНИК		
	АРТИКУЛ ВИРОБНИКА		
ВИМОГИ ДО ТОВАРУ	1	СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ ЦИМ ПОСТАЧАЛЬНИК ПІДТВЕРДЖУЄ ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОПОНОВАНИХ ТОВАРІВ ВСІМ ВИЩЕВКАЗАНИМ ВИМОГАМ ПЕЧАТКА ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА ПІДПИС ДАТА	 ZAVADSK QS-22 Купівельний ордер
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		

QS-22

Купівельний ордер

Рис. 2.3 Купівельний ордер ТОВ «Завадські»

Примітка. Згідно із даними Товариства.

результатів перевірки. Товари, які пройшли перевірку з позитивним результатом, переміщуються на основний склад комплектуючих чи матеріалів. Товари, які отримали негативний результат перевірки, залишаються на проміжному складі до моменту проведення над ними корективних дій. Будь-які результати перевірки заносяться до Протоколу вхідного контролю партії виробів (QS-23).

Варто зазначити, що Інструкції не є виключно бюрократичним атавізмом. Інструкції полегшують роботу персоналу і дають можливість точнішої оцінки результатів роботи. Вони роблять процес виробництва, логістики, комунікацій

незалежними від конкретних осіб, а це перевага як для організації (яка не страждає від вимушеної тимчасової відсутності певних робітників), так і для працівників, (яких не турбуватимуть в період відпустки, адже відповіді на питання є в інструкціях).


Наступним етапом проведення перевірки якості є контроль якості готових виробів. Всі готові вироби розміщуються у спеціально відведеному місці, де вони очікують на перевірку якості. Моделі світильників проходять тест партіями. В партію зазвичай входять від 10 до 20 одиниць виробів. Якщо партії налічують більше 20 штук, їх можна поділити на підпартії. Тести проводяться відповідно до Підручника із контролю якості готових виробів, який є внутрішнім документом ТОВ “Завадські”. Після проведення перевірки вироби вкладаються в поліетиленову упаковку і маркуються. Вироби, які не пройшли всі тести, маркуються додатковою міткою і повертаються на виробництво. Вироби, які пройшли всі тести позитивно, залишаються на проміжному складі до того моменту, коли висновок про їх відповідність можна вважати остаточним. А таке стається лише після перевірки самого тестувального приладу.

Кожен сеанс перевірки оформляється протоколом сеансу тестування партії виробів встановленої форми. З допомогою сучасного електронного приладу, який використовує ТОВ “Завадські”, Multiservicer контроль якості готових виробів є простим процесом. Допоки всі способи з’єднань та налаштування приладу не доведуться працівниками до автоматизму, слід уважно перечитувати і переглядати інструкцію. Для мінімізації фізичної та нервової втоми та легкості сприйняття при читанні, інструкція викладена з багатьма ілюстраціями. Прилад Multiservicer є високотехнологічним, якісним апаратом, призначеним для точного тестування електроприладів на наявність замикання, цілісність ізоляції, правильне під’єднання заземлення, функціонування. Прилад потребує щорічного калібрування у сертифікованій метрологічній лабораторії. Для ще більшої надійності тестів, а отже і максимальної надійності і безпеки світильників, вимогами сертифікату “Semko” передбачено ще й щоденну перевірку самого тестувального приладу. Тестувальний прилад підлягає

обов'язковій перевірці (фальш-тесту) до і після тестування кожної партії виробів. Фальш-тест полягає в проведенні звичайних тестів згідно Інструкції з проведення контролю якості готових виробів, але із застосуванням спеціального приладу - симулятора несправностей. Очікується, що прилад виявить проблеми, наперед відомі працівнику, що проводить тест. Процедура проведення фальш-тесту описана в Підручнику із контролю якості готових виробів (QS-31).

КОНТРОЛЬОВАНИЙ ТОВАР	АРТИКУЛ		
	НАЗВА		
	ОПИС		
	КАТЕГОРІЯ		
	ПОСТАЧАЛЬНИК		
	АРТИКУЛ ПОСТАЧАЛЬНИКА		
ДАНИ КОНТРОЛЮ	ДАТА		
	КІЛЬКІСТЬ ТОВАРУ		
	РЕЗУЛЬТАТ:	<input type="checkbox"/> КОНТРОЛЬ ПРОЙДЕНО УСПІШНО ЗА ВСІМА ПАРАМЕТРАМИ <input type="checkbox"/> КОНТРОЛЬ НЕ ПРОЙДЕНО	
	ПРАЦІВНИК	ПІДПИС	
НЕВІДПОВІДНІ ПАРАМЕТРИ	1		
	2		
	3		
	4		
	ІНШІ ОСОБЛИВОСТІ		
ІНШІ ОСОБЛИВОСТІ			
КОРЕКТИВНІ ДІ	1	ДАТА:	
	2	ДАТА:	
	3	ДАТА:	
ДАНИ ПОВТОРНОГО КОНТРОЛЮ	ДАТА		
	КІЛЬКІСТЬ ТОВАРУ		
	РЕЗУЛЬТАТ:	<input type="checkbox"/> КОНТРОЛЬ ПРОЙДЕНО УСПІШНО ЗА ВСІМА ПАРАМЕТРАМИ <input type="checkbox"/> КОНТРОЛЬ НЕ ПРОЙДЕНО	
	ПРАЦІВНИК	ПІДПИС	
ОСТАТОЧНІ ЗАХОДИ	ОСТАТОЧНІ ЗАХОДИ ВЖИВАЮТЬСЯ У ВИПАДКУ ПОВТОРНОГО НЕПРОХОДЖЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ		
	ДАТА		
	ПРАЦІВНИК	ПІДПИС	

**ПРОТОКОЛ
ВХІДНОГО
КОНТРОЛЮ**



ZAVADSKI

QS-23
Протокол
вхідного
контролю
партій виробів

Рис. 2.4 Протокол вхідного контролю партії виробів ТОВ «Завадські»

Примітка. Згідно із даними товариства.

У разі виявлення приладом всіх несправностей, результат тесту вважається позитивним і всі вироби, які проходили перевірку з моменту останнього фальш-тесту і до поточного моменту, вважаються остаточно відповідними і можуть бути переміщені з проміжного складу на склад готових виробів. У разі невиявлення приладом хоча б однієї несправності, результат тесту вважається негативним. Прилад підлягає ремонту, а всі світильники, які проходили перевірку з моменту останнього фальш-тесту і до поточного моменту, не можуть вважатися відповідними і підлягають повторній перевірці, залишаючись на

проміжному складі. Результати фальш-тесту заносяться до Протоколу сеансу тестування партії виробів.

2.2. Дослідження екоцентричних підходів як складових сучасних систем управління якістю продукції, що імplementовані в рамках товариства

Хоч чинний сертифікат якості є для підприємства відзнакою високого рівня, – взаємозв'язок діяльності підприємства із екоцентричністю даний сертифікат не демонструє. Оскільки для певного сегменту ринку поняття екологічності є нерозривним із поняттям якості, розглянуто детальніше риси екоцентричності досліджуваного підприємства. Так, товариство:

1) використовує лише запчастини торгових марок, що мають відповідні сертифікати безпечності та екологічності, із врахуванням використаних токсичних речовин при обробці;

2) не використовує сировинну базу невідомого чи підозрілого походження;

3) має чітку політику використання мінімуму матеріалу задля отримання максимуму результату;

4) розробило власну концепцію поводження із виробничими відходами: пластикова упаковка, пакувальні матеріали, запчастини та інші продукти підлягають обов'язковому сортуванню та утилізації відповідно до свого типу; залишки металу, що утворюються внаслідок обробки металу теж сортуються за видами та передаються партнерським організаціям для переробки та повторного використання (за можливості).

Сортування пластику є першою ініціативою виконавчого директора товариства, що була запроваджена в 2017 році. У ТОВ «Завадські» було прийнято рішення розпочати сортування пластику на такі типи:

1) поліетилентерефталат PET (E) / ПЕТ;

2) поліетилен високого тиску PEHD / HDPE / ПВТ;

3) поліетилен низького тиску PELD / LDPE / ПНТ;

4) полівінілхлорид PVC / ПВХ (рис. 2.5).

Вибір таких типів пластику до сортування був обумовлений: кількістю використання тих чи інших видів продукції; обсягом планованих процесів із використанням пластикової продукції тощо.

Із перелічених видів пластику всі його види піддаються переробці та повторному використанню, окрім полівінілхлориду. На даний момент в Україні відсутні центри переробки такого виду пластику. Поряд із цим, кількість відходів з цього матеріалу різко скоротилась у зв'язку з проблемністю утилізації. Підприємство намагається у своїй діяльності уникати повторної купівлі виробів, що містять полівінілхлорид, таким чином виключаючи з порядку денного своєї діяльності проблеми переробки.



Рис. 2.5. Види пластику, що підлягають строгому сортуванню у ТОВ «Завадські»

Примітка. Сформовано згідно з даними ТОВ «Завадські»

Важливим проявом екологічності ТОВ «Завадські», екоцентричного підходу у його діяльності є позиція керівництва щодо заборони друку необов'язкових документів та мінімізації використання паперових документів. На підприємстві формуються лише ті паперові документи, які є строгою вимогою законодавства.

Перехід до діджитал-документообігу відбулась з ініціативи головного виконавчого директора, висловленої в 2018 році на загальних зборах товариства. Відтоді електронний документообіг став обов'язковим для бухгалтерії та процесу адміністрування. При цьому, компанія використовує власну сформовану систему баз даних, що створена в програмному забезпеченні «ФайлМейкер». Побудована система має властивості багаторівневих системних

таблиць із вказаними зв'язками для швидкої генерації каталогів, інвойсів та контрактів.

Таблиця 1

**Кількість паперу, яка могла б бути використана для друку каталогів
продукції ТОВ «Завадські»**

№ з/п	Колекція	Моделі, штук	Сторінок на рік
1	2	3	4
1	Суперіор	19	381
2	Тейк Файв	8	161
3	Тарантелла	8	161
4	Ледбері	7	141
5	Барок	2	141
6	Тіперарі	8	161
7	Сецесія	81	1621
8	Натюрморт	15	301
9	Регент	23	461
10	Пастораль	19	381
11	Геометрія	38	761
12	Петрос	19	381
13	Гердан	10	201
14	Софія	24	481
15	Люмецане	25	501
16	Марія Терезія	7	141
17	Рамус	1	21
18	Андорра	20	401
19	Варіації	21	421
Загальна кількість сторінок			7119

Примітка. Сформовано згідно з даними ТОВ «Завадські»

До 2018 товариство видавало також свої друковані паперові каталоги. Аналізуючи практику використання ТОВ «Завадські» екоцентричних управлінських підходів, нами підраховано кількість зекономленого паперу щороку завдяки припиненню друку паперових каталогів. Цю інформацію демонструє табл. 1.

Таким чином, прийнявши рішення не повторювати практику друку паперових каталогів, а користуватись електронним варіантом цих документів (каталогів), економія паперу для ТОВ «Завадські» становить приблизно 7120 сторінок. Слід зауважити, що при даному розрахунку бралась до уваги фактична кількість друку каталогів на рік станом на 2018 рік (друк здійснювався двічі на рік у зв'язку із плановим підвищенням цін на сировину). Причому, якщо перед

друком допускались графічні чи дизайнерські помилки, то кількість використаного паперу могла збільшуватись.

Звісно, економія семи тисяч сторінок паперу на рік не матиме вагомого негативного впливу на навколишнє природне середовище. Однак, йдеться про розумне масове споживання, яке повинно поширюватись як тренд.

Висновки до розділу 2

Отже, імплементована система управління якістю підприємства “Завадські” відповідає стандартам якості та відзначена міжнародним європейським сертифікатом. Окрім цього, можна стверджувати наявність цінності якості серед провідних цінностей організації, оскільки сертифіковану програму перевірки та інспектування було проведено добровільно, без будь-яких державних вимог до здійснення підприємницької діяльності. Хоч підприємство не володіє жодними сертифікованими титулами «сталості» чи екоцентричності та не має декларованої і зафіксованої в організаційних регламентах екоцентричної політики, – воно не лише дотримується чинного природоохоронного законодавства, його норм і стандартів, а й добровільно реалізовує додаткові екологічні заходи. Імплементована система управління якістю відповідає філософії Загального управління якістю, оскільки охоплює повний цикл виробничої діяльності та є постійним об’єктом вдосконалення. Попри переваги системи, виявлено й недоліки, що перераховані у даній частині роботи. Це спонукає подальший глибокий аналіз та встановленню низки рекомендацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ТОВАРИСТВІ «ЗАВАДСЬКІ»

Оскільки засади Загального управління якістю передбачають загальну інтеграцію усіх процесів діяльності організацій - слід оцінити не лише системи управління якістю продуктів, але й механізму управління цілком. Для виявлення ймовірних ризиків чи недоліків стратегічного типу в управлінні пропонувано оцінити ефективність моделі організації за методикою Денісона. Попри відсутність українських вчених, які б досліджували дану модель - вона є незмінним лідером сучасності в діловому світі таких країн, як Англія, Німеччина та Нідерланди. Даніель Р. Денісон - професор організації та управління в бізнес-школі IMD у Лозанні, Швейцарія, голова та партнер-засновник компанії "Денісон Консалтинг". Сфера його особливого інтересу - організаційна культура та лідерство, а також вплив, який вони мають на результативність та ефективність роботи організацій. Матриця Денісона розподілена на чотири матричних групи, кожна з яких поділяється на три сектори, що деталізують сфери групи. Таким чином, матриця охоплює всі напрямки роботи підприємства та виявляє дисбаланси чи недоліки кожної із них. Результат матричного аналізу дасть змогу оцінити загальну картину діяльності підприємства з урахуванням усіх факторів внутрішнього впливу. Таким чином, можна оцінити ефективність використовуваної системи управління якістю та її вплив на діяльність підприємства.

Для роз'яснення принципу оцінювання матриці, розглянемо поділ матриці. Першою групою до оцінки матрицею є "місійність". Секціями даної групи є: стратегічна спрямованість та наміри підприємства, цілі та механізми досягнення (в тому числі цілі збутової діяльності) та візія. Другою групою є "послідовність" чи "постійність". Секції групи - основні цінності компанії, умови та узгодженість усіх відділів компанії та рівень координації. Третьою групою є "залученість". Секції групи - вмотивованість, командна орієнтованість та здатність

розвиватись. Четвертою - “адаптивність”. Секції групи - здатність творити зміни в суспільстві, сфокусованість на користувачах та здатність навчання організації.

У таблиці (додаток А) наведена заповнена виконавчим директором ТОВ «Завадські» матрична таблиця, на основі якої побудована модель для аналізу. До ознайомлення із результатами оцінювання представлено рис. 3.1.

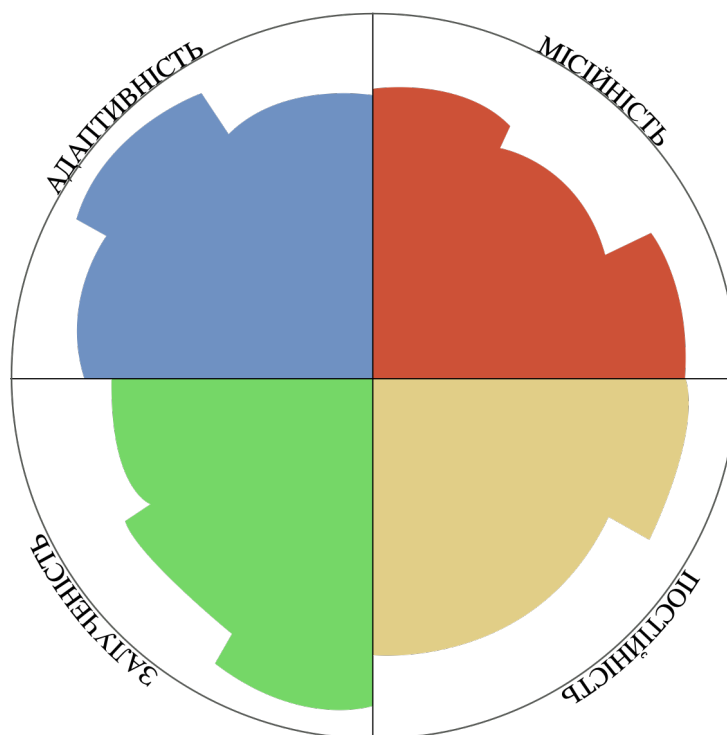


Рис. 3.1 Матриця Денісона, ТОВ “Завадські”

Примітка. Створено автором на основі даних, наданих виконавчим директором ТОВ «Завадські» у формі таблиці (Додаток А).

Аналіз ефективності організаційної моделі підприємства свідчить про збалансованість управлінських планів, їхню узгодженість. Спостерігаються незначно-менші показники у зоні місійності, що підкріплюються фактом відсутності сформульованої місії підприємства. Рекомендовано до проведення даний матричний аналіз не лише виконавчим директором, проте й іншими працівниками організації, для встановлення незаангажованої, об’єктивної оцінки. Важливість проведення такого дослідження полягає у потребі синергічної роботи усіх відділів організації для ефективної імплементації Загального управління якістю.

Система управління якістю ТОВ “Завадські” керується вимогами і рекомендаціями сертифікаційної організації “Semko”, проте, навіть відповідність вимогам цієї сертифікаційної організації не є достатньою для розміщення продукції на усіх ринках світу. Для прикладу: в Сполучених Штатах Америки, популярністю володіє інша незалежна сертифікаційна компанія. З точки зору закону не має жодних регулювань, які би забороняли реалізацію товарів компаніями, без сертифікату якості вище зазначеної компанії. Це не вирішує проблему того, що багато замовників, дистриб’юторів та інших суб’єктів господарювання в США вважають за необхідне співпрацювати тільки із сертифікованими компаніями від американських сертифікаційних організацій. Найбільш відомою компанією, що наділена повноваженнями проведення інспекцій контролю якості продукції, є компанія “Underwriters Laboratories”, яка була заснована в 1893 році Вільямом Генрі Мерілом. Компанія розпочала свою діяльність під час проведення в Чикаго Світової Виставки. В той час Меріл, надаючи послуги оцінки ризику виникнення пожежі, розпочав діяльність лабораторії із оцінки якості. Перший стандарт компанія “Underwriters Laboratories” випустила в 1903 році, а станом на сьогодні в загально-доступній базі даних є 1253 стандарти, частина з яких прийнята в США на загальнонаціональному рівні [27]. На нашу думку, для початку роботи на ринку Сполучених Штатів Америки, Товариству “Завадські” необхідно отримати американський сертифікат якості продукції. Оскільки найбільшою сертифікаційною компанією є “Underwriters Laboratories” - вважаємо доцільним розглянути етапи здійснення такої сертифікації.

ТОВ “Завадські” спеціалізується на виробництві освітлювальних приладів, а саме: світильників підвісних, світильників настінних (бра), настільних ламп та іншої суміжної продукції. В такому випадку, продукція ТОВ “Завадські” попадає одночасно у кілька категорій із класифікатора продукцій до сертифікації компанії “Underwriters Laboratories”, а саме: (1598) LUMINAIRE та (0153) PORTABLE LUMINAIRE. Розглянемо схему послідовності основних етапів підготовки до сертифікаційної роботи, зображену на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Послідовність основних етапів підготовки до процесу сертифікації

Примітка. Вдосконалено автором на основі даних [28]

Отже, для того, щоби розпочати процес сертифікації від компанії “Underwriters Laboratories” потрібно, перш за все, надіслати офіційний запит. Такий запит може бути сформульовано англійською мовою, на головному вебсайті компанії. Варто звернути увагу на те, що від сформульованості, конкретності, достатньої описовості залежить швидкість отримання відповіді та її змістовність. Після отримання зворотного зв’язку ТОВ “Завадські” повинно би було розглянути на Загальних зборах учасників доцільність даних інвестицій.

Оскільки процедура сертифікації є досить вагомим інвестиційним внеском, варто оцінити можливі ризики, переглянути доцільність розширення і надходження продукції ТОВ “Завадські” на ринок Америки. Також на цьому етапі необхідно оцінити відповідність продукції вимогам “Underwriters Laboratories”. Здебільшого такі вимоги не містять відмінних якісних параметрів від тих, які вимагає “Semko”. Наступним етапом у співпраці із “Underwriters Laboratories” є етап формального закріплення відносин, а саме: підписання договору та інших супровідних документів, оплата ТОВ “Завадські” початкового (деPOSITного) внеску, виконання інших обов’язкових формальностей. Проходження цього етапу означатиме початок планування. Сертифікаційна компанія надасть список необхідних зразків для різного типу випробувань та супровідних документів.

При успішному проходженні усіх вищеописаних етапів розпочинається безпосередній процес оцінки якості продукції, методами тестувань, випробувань та іншими методами контролю якості. Слід зазначити, що всі ці процедури контролю продукція ТОВ “Завадські” вже проходила, а отже існує лише невисокий шанс виникнення потреби у додаткових тестуваннях. Варто зауважити, що сертифікат якості, який видається компанії, що тестується, не є безстроковим документом. Основною вимогою для постійної підтримки статусу сертифікованої компанії сертифікатом “Underwriters Laboratories” є створення доступу “Underwriters Laboratories” до здійснення подальшого періодичного сервісу.

Для будь-якого споживача, основним індикатором сертифікованості продукції, про яку йдеться, є лейбл “UL”. Даний лейбл може бути розміщений безпосередньо на виробі, або ж на його упаковці. В залежності від країни, на яку поширюється дія сертифікату “Underwriters Laboratories” лейбли для готової продукції бувають кількох видів:

- 1) ті, що підходять для ринку Канади та Сполучених Штатів Америки (мають відмітки “C” та “US”);

2) ті, що підходять для рику Канади, Сполучених Штатів Америки та Європи (мають відмітки “С”, “US” та “EU”).

Таким чином, отримавши відповідний сертифікат якості від американської компанії, ТОВ “Завадські” зможе отримати доступ до нового ринку, а отже і збільшити обсяг продажу і впізнаваності бренду.

Наступним пропонованим кроком до вдосконалення системи контролю якості ТОВ “Завадські” є вдосконалення системи оперативного опрацювання скарг і пропозицій зовнішнього походження. На даний момент система обробки скарг і пропозицій здійснюється за схемою, яка відображена на рисунку 3.3.

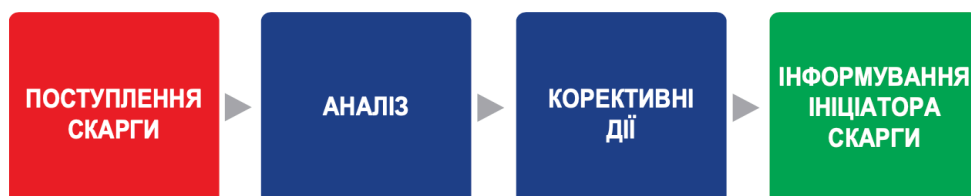


Рис. 3.3 Схема обробки скарг і пропозицій у ТОВ “Завадські”

Примітка. Складено автором на основі даних [5, 47].

На даний момент система опрацювання скарг і пропозицій складається із таких етапів: поступлення скарги; аналіз - комплексний перегляд всього ланцюга процесів ТОВ “Завадські”, які мають безпосередній чи опосередкований вплив на параметри виробу, які оскаржуються клієнтом, а отже, імовірно, не відповідають вимогам системи якості. Аналіз проводиться згідно нисхідного методу, тобто першочергово аналізуються ті процеси, які мали місце ближче (в часі) до отримання виробу клієнтом, в останню чергу аналізуються процеси, віддалені в часі від моменту отримання клієнтом виробу. Зрозуміло, що у випадку, коли причина несправності виробу є очевидною і єдиною можливою, потреба у аналізі всіх процесів відпадає; корективні дії - комплекс дій, спрямованих на виправлення недоліків оскаржуваного виробу чи партії виробів, а також на виправлення виявлених в результаті аналізу недоліків у процесах виробництва, тестування, зберігання, перевезення. Корективні дії повинні досягати трьох цілей: утримання клієнта на максимально можливому рівні

задоволеності від виробів і послуг організації, надаючи йому максимальну увагу і турботу; виправлення недоліків оскаржуваного виробу чи партії виробів шляхом ремонту чи повної заміни; виправлення недоліків у роботі організації, які виявлені в результаті аналізу; інформування ініціатора скарги - донесення до ініціатора скарги інформації про результати аналізу та про комплекс корективних дій. Бажана форма інформування - письмова, проте пріоритетною повинна завжди бути та форма спілкування, яку використав клієнт при донесенні скарги. Іншими словами, якщо клієнт скаржився усно телефоном, йому слід перетелефонувати і повідомити про результати аналізу та комплекс корективних дій усно, при цьому запропонувати клієнту отримати інформацію у письмовій формі електронною поштою, факсом або на паперовому носії поштою чи особисто.

Згідно із підручником із контролю якості всі скарги і пропозиції, письмові (на паперовому носії поштою або особисто, через факс, електронну пошту) або усні (особисто, телефоном, іншим типом голосового зв'язку), отримані або передані від посередників чи кінцевих клієнтів, персоніфіковані чи анонімні, підлягають письмовому обліку. Кожна облікована скарга піддається ретельному індивідуальному аналізу. Згідно результатів аналізу проводяться корективні дії. Про зміст та результат аналізу, а також про проведені і плановані корективні дії обов'язково повідомляється ініціатору скарги. Всі етапи обробки скарги описуються в спеціальному документі: Скарга/пропозиція клієнта (QS-61) [4, 18]. Проте підручник якості не містить жодних вказівок про терміни виконання аналізу проблеми, відповідальність за грамотне донесення до клієнтів зворотного зв'язку. Також не передбачено жодної регламентованої процедури аналізу, що може призвести до невиконання такого аналізу взагалі.

Маркетингова стратегія підприємства має риси та декларується, як така, що є за своїм характером стратегією «блакитного океану». Задля того, щоби збільшити конкурентну спроможність товариства, а також виділити його серед конкурентів пропоновано провести глибше дослідження больових точок споживача, а отже й переглянути список факторів конкурентної боротьби. Для

аналізу існуючих конкурентних переваг проведено інтерв'ю із виконавчим директором та графічно відображено основні аспекти, що виводять товариство в межі «блакитного океану» (рис. 3.4).

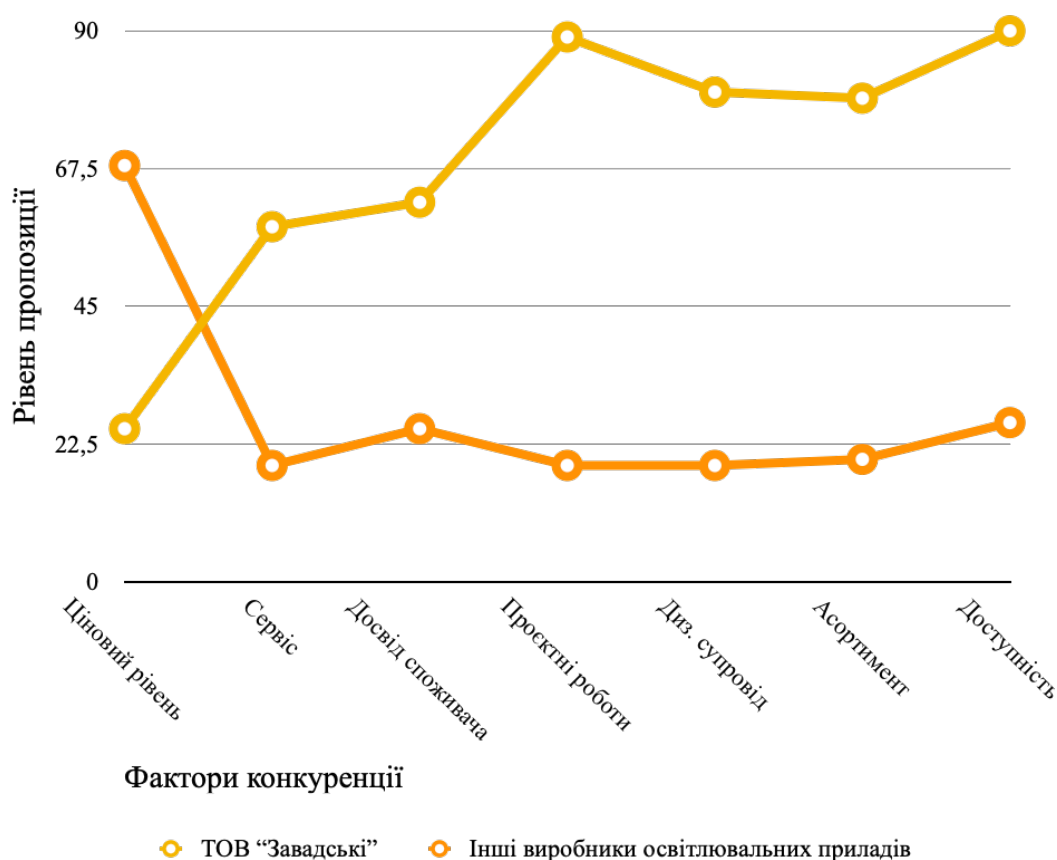


Рис. 3.4. Графічне відображення різниці рівнів пропозиції за факторами конкуренції досліджуваного товариства та конкурентів

Примітка. Створено автором на основі даних, наданих товариством.

Графік, за рисунком 3.4. є інструментом, який наочно демонструє, за рахунок яких факторів компанія створила стратегію "блакитного океану". Він використовується для складання графіку того, як поточні конкуренти конкурують на ринковому просторі, за якими факторами вони конкурують та як оцінює компанія та конкуренти кожен ключовий фактор. Він також використовується, щоб показати, як компанія може змінити свою спрямованість, щоб відокремитися від конкуренції та залучити не існуючих споживачів, а створити нових споживачів із тих, які вже зараз перебувають у галузі. Це

основна лінійна діаграма з конкуруючими факторами вздовж осі “x” та рівнем пропозиції вздовж осі “y”.

Даний графік демонструє суб’єктивно-оцінену ситуацію і містить порівняння основних видимих споживачу аспектів діяльності підприємств, що виготовляють освітлювальне обладнання. Оскільки графік формувалася як наслідок інтерв’ювання директора ТОВ “Завадські” слід додати, що судження не можуть бути об’єктивними, проте уклалися як стратегічно-важливий документ підприємства для власного використання.

Пропонується до перегляду та виокремлення актуальних для споживача унікальних пропозицій від підприємства. Оскільки компанія вже зараз має риси екоцентричної, пропонованим є також висвітлення цього факту перед споживачами. Факт екологічної фокусованості підприємства може стати вирішальним при фінальному конкурентному відборі. Також пропоновано відкорегувати організаційні регламенти (передусім, статут підприємства) через включення до них положень екоцентричного підходу, а також пройти підприємству процедуру отримання сертифікату від незалежної третьої акредитованої сторони (здійснити сертифікування екоцентричності підприємства з можливим використанням програм компанії “Underwriters Laboratories” для утвердження конкурентної переваги на ринку). Це свідчитиме про розвиток інституційного супроводу реалізації екоцентричного підходу у роботі ТОВ «Завадські». Також це дозволить забезпечити зростання прибутку підприємства завдяки підвищенню цін на продукцію, посилити його конкурентоспроможність на ринку, підвищити довіру споживачів, утвердити імідж ТОВ «Завадські» в очах громадськості як підприємства соціально відповідального, екологоорієнтованого і такого, що активно долучається до системного процесу протидії зміні клімату.

Висновки до розділу 3

Отже, сукупно зібрані рекомендації є формою модернізації та перетворення чинної системи управління якістю до вимог Загальної системи управління. Дія регламентованих стандартів повинна бути встановленою не на обраних етапах діяльності підприємства, а покривати повний цикл діяльності. Модернізація системи управління якістю в даному підприємстві відбуватиметься через розширення сфери впливу такої системи. Що більше, пропоновані напрямки модернізації не є високо затратними коштом попереднього інвестування ТОВ «Завадські» у стандартизацію виробничих процесів. Лєвова частка роботи, на шляху до Загального управління якістю товариства, вже здійснена. Сукупними перевагами внаслідок слїдування за даними рекомендаціями є: доступність нових ринків інструментом сертифікації нового зразку, виявлення слабких місць та їхня корекція в організаційній моделі та підвищення рівня клієнтського сервісу внаслідок клієнтоорієнтованості.

ВИСНОВКИ

Отже, якість - це придатність для використання за призначенням, або ступінь досконалості продукту. На рівень якості впливають зовнішні та внутрішні чинники. Тому рівень якості залежить від правильного управління внутрішніми чинниками і максимального контролю та спостереження за зовнішніми чинниками. При цьому, у разі грамотного складання, інструкції із контролю якості не є бюрократичним атавізмом, а інструментом спрощення оцінки виробленого продукту. Вони зменшують ймовірність впливу людського фактору (помилки, неточностей, пропусків) і створюють стабільніші й результативніші оптимізовані процеси у виробництві, логістиці (включно із маркуванням, пакуванням, транспортуванням) та комунікаційних процесах, що відповідно створює додану вартість як для окремого продукту організації так і до загального бренду.

Також слід виокремити констатовану перевагу сертифікованості підприємства у сфері контролю якості власної продукції. Сертифікація від третьої, незацікавленої сторони, компанії “Semko” чи “Underwriters Laboratories”, не тільки додає продукції вартості в очах споживача, але й справді гарантує абсолютну безпечність та ідеальне викінчення продукції.

Беручи до уваги те, що керівництво ТОВ “Завадські” висловило добровільну зацікавленість у сертифікації системи контролю якості продукції та володіє багатьма іншими вільними сертифікатами (не обов’язковими з точки зору законодавства), можна стверджувати, що рівень розвинутості системи управління якістю продукції є на високому рівні. Проте, ніщо не є досконалим і все потребує постійного росту і змін для адаптивності до нових тенденцій. Тому наведемо перелік запропонованих методів вдосконалення системи управління якістю продукції:

1. Проведення загального матричного дослідження із залученням якісної вибірки працівників задля виявлення досяжності принципів Загального управління якістю.

2. Отримання сертифікату якості від компанії “Underwriters Laboratories” для відкриття ринку Сполучених Штатів Америки.

3. Вдосконалення системи обробки скарг і пропозицій, шляхом додавання правок із конкретизацією таких параметрів як: час на терміни виконання аналізу процесів організації, які мають безпосередній чи опосередкований вплив на параметри виробу, які оскаржуються клієнтом та регламентацію відповідальності за донесення до клієнта-ініціатора скарги у відповідній формі.

4. Виокремлення чітких конкурентних та унікальних переваг для посилення існуючої маркетингової стратегії та здобуття екологічної сертифікованості, як підтвердження однієї із переваг.

Такі дії сприятимуть збільшенню обсягу продажів та впізнаваності бренду, а також удосконалять систему обробки скарг і пропозицій, що збільшить лояльність потенційних та наявних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С.М. Управління якістю. Харків 2017. 170 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник. [Чинний від 21.12.2015]. Вид. офіц. Київ: ДП “УкрНДНЦ”, 2016. 45 с.
3. Журик Ю. Критерії якості продукції (товарів, робіт, послуг) у форматі відносин економічної конкуренції. Юридична Україна, 2014. No 6. С. 65-70.
4. Завадський О.Р. Підручник із якості ТОВ “Завадські”. Тернопіль, 2019. 24 с.
5. Завадська Р.О. Формування системи управління якістю продукції на підприємстві. Збірник тез доповідей V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» Тернопіль. ЗУНУ. (12 листопада 2020 року). С. 126-129.
6. Лейблу "зроблено в Німеччині" 130 років. URL: <https://www.dw.com/uk> (дата звернення 16.11.2020).
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2020).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)» від 29.04.2015 No 447-р. 19 с.
9. Development of an Integrated Quality Management Conceptual Framework for Manufacturing Organisations. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918312174> (дата звернення 12.11.2020).
10. Marketing Term. (2019). Branding. Opgehaald van Marketing Termen. URL: <https://www.marketingtermen.nl/begrip/branding> (дата звернення 15.11.2020).
11. Marr, B. (2019). The 9 Most Successful Business Models Of Today. URL: <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1847> (дата звернення 15.11.2020).

12. Meetly. (2020). The Four Types of Organizational Culture. URL: <https://www.runmeetly.com/four-types-organizational-culture> (дата звернення 15.11.2020).
13. Myers, W. (2016). How to Classify Your Processes to Structure Your Business Process Architecture. URL: <https://www.viewpoint.co.za/blog/how-to-identify-three-types-of-processes-in-your-organisation> (дата звернення 15.11.2020).
14. Oliver Gassmann, K. F. (2017). The St.Gallen Business Model Navigator.
15. Ovans, A. (2015, January 23). What Is a Business Model? URL: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> (дата звернення 15.11.2020).
16. Preparing for your UL Mark evaluation (U.S. and Canada). URL: <https://www.ul.com/> (дата звернення 20.11.2020).
17. Quijano, G. (2018, February 13). What is a Business Model and How to Make it Effective. URL: <https://www.bbvaopenmind.com/en/economy/business/what-is-a-business-model-and-how-to-make-it-effective/> (дата звернення 15.11.2020).
18. Rouse, M. (n.d.). Business process. URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/business-process> (дата звернення 15.11.2020).
19. Salesforce UK. (2016, March 29). 5 benefits of having live chat on your website. URL: <https://www.salesforce.com/uk/blog/2016/03/5-benefits-of-having-live-chat-on-your-website.html> (дата звернення 12.11.2020).
20. Salomé Charté, S. F. (2017, November). DELIVERING VALUE IN THE DIGITAL AGE. URL: <https://digitalvalueblogblog.wordpress.com/2017/11/02/learning-from-the-best-why-daniel-wellington-wins-the-influencer-marketing-game/>
21. Szmigin, I., & Piacentini, M. (2015). Consumer Behavior. United Kingdom: Oxford university press.
22. Sickler, J. (2017, July 10). Powerful Corporate Social Responsibility (CSR) Examples. URL: <https://www.reputationmanagement.com/blog/corporate-social-responsibility-examples/> (дата звернення 15.11.2020).
23. Strong, E. (n.d.). AIDA-model. URL: <https://communicatiekc.com/aida-model> (дата звернення 15.11.2020).

24. Tamny, J. Popular Economics. Washington. D.C. Regenery, 2015.
25. Tamny, J. Free market Fairness. Princeton. D.C. Regenery, 2015.
26. Tunkel, A. (2019, August 13). Globalization is changing. Here's how your business can adapt. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/globalization-is-changing-your-business-must-become-agile-too-heres-how/> (дата звернення 15.11.2020).
27. Underwriters Laboratories, History, 2021. URL: <https://www.ul.com/history> (дата звернення 21.11.2020)
28. UL LLC. History / UL LLC, 2021. URL: <https://www.ul.com/about-us>
29. UL LLC. GREENGUARD Certification/UL LLC, 2021. URL: <https://www.ul.com/services/greenguardcertification>
30. UL LLC. Sustainability and Environment/UL LLC, 2021. URL: <https://www.ul.com/services/solutions/sustainability-and-environment>
31. Walton P. First Contentful Paint (FCP) [Електронний ресурс] / Philip Walton // Web Development, 2019. URL:<https://web.dev/fcp/>.
32. W. Chan Kim and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy, 2004. 246 с.
33. What are customer personas and why are they so important. Econsultancy, 2017. URL: <https://econsultancy.com/customer-personas/>.
34. What is the ISO 9000 standards series?, 2020. URL: <https://asq.org/quality-resources/iso-9000> (дата звернення 18.11.2020).
35. World Green Building Trends: Business Benefits Driving New and Retrofit Market Opportunities in Over 60 Countries. // McGraw-Hill Construction SmartMarket Report, 2013. URL: http://www.worldgbc.org/files8613/6295/6420/World_Green_Building_Trends_SmartMarket_Report_2013.pdf.
36. What is Total Quality Management (TQM) [Електронний ресурс] // TechTarget, 2019. URL:<https://searchcio.techtarget.com/definition/Total-Quality-Management> (дата звернення 15.01.2021).
37. What is the Value Disciplines Model?, 2020. 51с. URL: <https://upboard.io/value-disciplines-model-online-tools-templates/>

38 . What is the ISO 9000 standards series?, 2020. URL: <https://asq.org/quality-resources/iso-9000> (дата звернення 18.11.2019).

39. What is TQM? Total Quality Management Explained. BMC, 2020. URL: <https://www.bmc.com/blogs/tqm-total-quality-management/>(дата звернення 15.01.2021).

40. Weng-Choong Cheah, Keng-Boon Ooi, Pei-Lee Teh, Alain Yee-Loong Chong, Chen-Chen Yong, Total Quality Management and Knowledge Sharing: Comparing Malaysia's Manufacturing and Service Organizations, Journal of Applied Sciences, 10.3923/jas.2009.1422.1431, 9, 8, (1422-1431), 2009.

41. William J. 9 Tips To Attract Maximum Customers To Your E-Commerce Store [Електронний ресурс] / James William. Semrush, 2017. URL: <https://www.semrush.com/blog/9-tips-to-attract-maximum-customers-to-your-e-commerce-store/>.

42. Williams, M., Griffin, M. and Attaway, J. Observations on quality. Risk Management, 2001, 51-52с.

43. Wilcoxon, F. Individual comparisons by ranking methods. Biometrics Bulletin, 1945. 1(6),80–83. URL: <http://sci2s.ugr.es/keel/pdf/algorithm/articulo/wilcox-on1945.pdf>.

44. Winterberry Group. Beyond the grey areas: Transparency, brand safety and the future of online advertising. White Paper, Winterberry Group LLC., 2020. URL: <http://www.winterberrygroup.com/ourinsights/wp>

45. W.P. Richard Wickramaratne, Organizational Commitment and Employee Perceived TQM Excellence, Management and Labour Studies, , 2014. 10.1177/0258042X13513136, 38, 4, (399-409).

46. Zadrozny, B., & Elkan, C. (2001). Learning and making decisions when costs and probabilities are both unknown. In Proceedings of the Seventh ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, 2014. 204–213с.

47. Zavadski LLC. About us. URL: Zavadski LLC. 2021. URL: http://www.zavadski.biz/2_about-us

48. Zavadski LLC. General Terms: Quality URL: Zavadski LLC. 2021. URL:: http://www.zavadski.biz/3_terms.
49. Zhikun Ding, Fungfai Ng, Jiayuan Wang, Liang Zou, Distinction between Team-Based Self-Esteem and Company-Based Self-Esteem in the Construction Industry, *Journal of Construction Engineering and Management*, 2012.
50. Zitelmann, R. *The power of Capitalism*. London. LID Publishing, 2019.

Заставнюк Л.І., Завадська Р.О. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 48. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». м. Одеса. 2020. С. 127-130. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/27.pdf

Заставнюк Л.І. Особливості організації процесу планування в системі менеджменту сучасних підприємств. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Тернопіль. 15 травня 2020 р. С. 66-68.

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗАВАДСЬКА Романа Олегівна

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Додаток А

**Анкета для матричного аналізу, заповнена виконавчим директором ТОВ
“Завадські”**

Стратегічна спрямованість		
Підприємство має далекострочкові цілі і наміри	70	67,5
Стратегія підприємства створює зміни у конкурентній боротьбі для інших організацій	80	
Підприємство має чітку місію, що окреслює стратегію	60	
Підприємство має чітку стратегію	60	
Цілі та принципи		
Між всіма працівниками поширено та обговорено цілі підприємства	80	60
Лідери підприємства встановили амбітні, але досяжні цілі	60	
Лідерство є чітко окресленим ти спонукає організаційний рух	80	
Підприємство постійно вимірює свої показники ефективності	20	
Візія		
Підприємство має загальну візію	90	75
Лідери підприємства мають далекострочкове бачення	80	
Візія створює додаткову мотивацію для найманих працівників	80	
Підприємство здатне слідувати візії, виконуючи оперативні цілі	50	
Основні цінності		
Лідери підприємства співвідносять свої рішення з цінностями підприємства	90	60
Підприємство має чіткий набір цінностей	90	
Невідповідність дій цінностям несе за собою покарання	30	
Підприємство має етичний кодекс	30	
Домовленості		

Коли на підприємстві є непорозуміння, лідери шукають вирішення з позиції “виграш-виграш”	70	60
Корпоративна культура є чітко визначеною	30	
Легка досяжність порозуміння при складних ситуаціях	60	
Встановлено чіткі стандарти дій в рамках підприємства	80	
Координація та Інтеграція		
Підхід до підприємницької діяльності є постійним та передбачуваним	50	75
Працівники різних підрозділів об'єднані спільною метою	70	
Координувати проекти крізь відділи організації легко	90	
Є чітко пропрацьований поділ цілей серед відділів підприємства	90	
Мотивування		
Рішення прийнятно приймати на тих рівнях, де інформація є релевантною	90	52,5
Потрібна інформація є легко доступною для всіх працівників	60	
Кожен з працівників має відчуття приналежності до результату	30	
Бізнесове планування є всеохоплюючим процесом	30	
Орієнтація команди		
Кооперація винагороджується	30	57,5
Працівникам подобається бути частиною команди	80	
Команда є інструментом виконання планів, а не ієрархія	80	
Процеси організовані таким чином, що всі працівники мають розуміння ефекту мілких процесів	40	
Здатність розвиватись		
Авторитет наданий працівникам для виконання завдань високої вартості	80	83,75
"Bench strength" (розвиток персоналу) постійно вдосконалюється	80	
Підприємство інвестує в розвиток персоналу	80	

Можливості персоналу розглядаються як важлива частина успіху	95	
Змінотворчість		
Методи виконання роботи є гнучкими	80	65
Підприємство може відповідати зовнішнім змінам	80	
Нові та покращені методи роботи постійно імплементуються	40	
Різні частини організації задіюються для покращення процесів організації	60	
Клієнто-орієнтованість		
Коментарі клієнтів завжди беруться до уваги	90	85
Клієнтський вплив має реальне відображення в діяльності підприємства	80	
Всі працівники чітко ознайомлені з вимогами клієнтів	80	
Прямий контакт працівників з клієнтами заохочується	90	
Організаційне навчання		
У помилках вбачається поле для удосконалення	40	67,5
Інноваційність та відповідальність за ризикові рішення заохочуються	60	
Навчання є безумовною частиною щоденної роботи	80	
Керівники підприємства впевнені, що кожен працівник в курсі загальної діяльності підприємства	90	

Основні показники соціально-економічного розвитку України

Показники	січень-вересень 2019	Темпи зростання (зниження), %			
		Вересень 2019 до		січень-вересень 2019 до січня-вересня 2018	довідково: січень-вересень 2018 до січня-вересня 2017
		Серпня 2019	Вересня 2018		
Експорт товарів, млн.дол. США	33030,4	100,2	106,2	106,9	112,3
Імпорт товарів, млн.дол. США	38873,1	94,7	106,1	108,2	116,1
Показники	Фактично за січень-вересень 2018	Темпи зростання (зниження), %			
		Вересень 2018 до		січень-вересень 2018 до січня-вересня 2017	Довідково:січень – вересень 2017 до січня- вересня 2016
		Серпня 2018	Вересня 2017		
Експорт товарів, млн.дол. США	30910,5	111,6	110,1	112,4	121,1
Імпорт товарів, млн.дол. США	35914,6	97,0	114,9	116,1	128,1

Примітка. Побудовано автором на основі даних [7].

Додаток В

Таблиця 2

Агрегований порівняльний аналітичний баланс періоду 2020-2019 років

Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	Абсолютне відхилення (тис. грн.)
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	174,6	172,3	(2,3)
первісна вартість	385,5	517,6	132,1
знос	(210,9)	(345,3)	(134,4)
Усього за розділом I	174,6	172,3	(2,3)
II. Оборотні активи			
Запаси:	1885,9	2637,5	751,6
Поточна заборгованість дебіторська	238,6	309,8	71,2
Гроші та їх еквіваленти	1539,8	1138,8	(401)
Інші оборотні активи		2,2	2,2
Усього за розділом II	3664,3	4088,4	424,1
Баланс	3838,9	4260,7	421,8

Примітка. Створено автором на основі даних підприємства.

Додаток Г

Таблиця 3

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства за 2020- 2019 роки

Стаття	За звітний період (2020)	За період попереднього року (2019)	Абсолютне відхилення	Відносна частка відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	5731,6	4367,1	1364,5	31,24
Інші операційні доходи	199,0	178,5	20,5	11,5
Інші доходи	-	-	-	-
Разом доходи	5930,6	4545,6	1385	30,5
Собівартість реалізованої продукції	(3267,0)	(3329,0)	(62)	(2,1)
Інші витрати	(2088,7)	(909,8)	1178,9	(129,6)
Разом витрати	5355,7	4238,8	1116,9	26,3
Фінансовий результат до оподаткування	574,9	306,8	268,1	87,4
Податок на прибуток	-	-	-	-
Чистий прибуток	574,9	306,8	268,1	87,4

Примітка. Створено автором на основі звітних даних підприємства.

Додаток Д

Таблиця 4

**Динаміка структури витрат реалізованої продукції ТОВ «Завадські»
за 2019-2020 роки**

Показники	Рік звітності	Рік звітності	Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне	Відносне
	(тис. грн.)	(тис. грн.)	(тис. грн.)	(%)
Матеріальні витрати	2678,4	3027,5	349,1	13
Витрати на оплату праці	450,7	471,1	20,4	5
Відрахування на соціальні заходи	106	155,9	49,9	47
Амортизація	52,2	134,4	82,2	157
Інші операційні витрати	182,2	170	(12,2)	-7
Разом	3469,5	3958,9	489,4	14

Примітка. Створено автором на основі звітних даних підприємства.

Додаток Е

Таблиця 5

Забезпеченість персоналом ТОВ «Завадські» за 2019-2020 роки

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення
1	2	3	4	5	6
1.	Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	4367,1	5741,6	31,47%
2.	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	10	10	0
3.	Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу	%	80	80	0
4.	Питома вага апарату управління	%	20	20	0
5.	Річний виробіток				
	- на одного працівника	грн.	436,7	574,16	137,46
	- на одного робітника	грн.	545,9	717,7	171,8
6.	Продуктивність праці робітника за годину	коэф.	0,4	0,5	0,1
7.	Кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік	дні	240	237	-3
8.	Внутрішні втрати робочого часу	%	0	0	0
9.	Тривалість робочої зміни	год.	8	8	0

Примітка. Створено автором на основі звітних даних підприємства.

Додаток Є

Таблиця 6

Ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «Завадські»

№ з/п	Назва показника	Нормативне (рекомендоване) значення	Показник підприємства
1	Коефіцієнт автономії	$> 0,5$	0,27
2	Коефіцієнт фінансової залежності	–	3,7
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	1,24

Примітка. Розраховано автором на основі даних товариства.