

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

БОНДАР Ірина Іванівна

**Впровадження системи управління якістю та забезпечення її
ефективного функціонування в організації**

спеціальність: 073 – Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка групи МЕНм-21
І.І. Бондар

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

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Бондар І.І. Впровадження системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування в організації. — Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент». — Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні засади впровадження системи управління якістю на підприємстві.

У другому розділі проведено діагностичну оцінку діючої системи управління якістю та визначено критерії її ефективності в досліджуваній організації.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення системи управління якістю досліджуваної організації.

SUMMARY

Bondar I.I. Implementation of a quality management system and ensuring its effective functioning in an organization. — Manuscript.

Research for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". - West Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

The first section covers the theoretical and methodological foundations for implementing a quality management system in an enterprise.

The second section conducted a diagnostic assessment of the existing quality management system and defines the criteria for its effectiveness in the organization under study.

In the third section, the proposes directions for improving the quality management system of the organization under study.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Об'єктивна необхідність та завдання впровадження системи управління якістю в організації	6
1.2 Критерії ефективності функціонування системи управління якістю в організації	10
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»»	15
2.1 Діагностична оцінка діючої системи управління якістю на підприємстві	15
2.2 Оцінка функціональних механізмів управління якістю продукції та їх результативності в досліджуваному підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	29
3.1 Вироблення політики та цілей підвищення якості досліджуваного підприємства.....	29
3.2 Впровадження елементів самооцінки та самоконтролю як інструментів підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві.....	344
ВИСНОВКИ	400
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	Помилка! Закладку не визначено. 7

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті глобалізації процесів та посилення ринкової конкуренції, що характеризується перманентним зростанням вимог до експлуатаційних характеристик продукції та рівня надавання послуг, критично важливим елементом для забезпечення сталої операційної ефективності будь-якого суб'єкта господарювання виступає система управління якістю.

В умовах глобалізації ринків та жорсткої конкуренції ключовим фактором для залучення нових споживачів та побудови міцної та великої клієнтської бази виступає якість продукції та послуг. Все більше і частіше споживачі починають орієнтуватися найперше на якість, а вже потім на ціну, тому організації, що впроваджують стандарти якості, отримують значні переваги перед конкурентами, які цього не роблять. Забезпечення високої якості продукції та послуг є ключовим чинником зростання рівня лояльності клієнтів..

Завдяки впровадженню комплексу управління якістю дозволяється забезпечити відповідність міжнародним стандартам, таким як ISO 9001. Це є обов'язковою вимогою для виходу на міжнародні ринки та співпраці з провідними світовими компаніями. Організація, що має сертифікат відповідності міжнародним стандартам, отримує додаткову довіру та репутаційні переваги, що сприяють залученню нових клієнтів та партнерів.

За допомогою системи управління якістю забезпечується гнучкість і стійкість до зовнішніх впливів, що є надзвичайно важливим у динамічному бізнес-середовищі. В умовах сучасного ринкового середовища, це є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку та успіху.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління якістю, включаючи процеси формування та впровадження систем якості в організації, є предметом ґрунтованих досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. До когорти визначних фахівців, що працювали над цією темою, належать К. Ісікава, Е. Демінг, ДЖ. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, а також сучасні вчені: В. Вархушев, М. Шаповал, О. Момот, Е. Куценко, В.

Шугарт, С. Фомічов та ін. Водночас аналіз праць вітчизняних вчених свідчить про наявність низки малодосліджених аспектів. До них, зокрема, відносять питання цифровізації та автоматизації системи управління якістю, вплив культурних і людських факторів на систему якості, а також особливості функціонування СУЯ.

Метою даної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад та методичного інструментарію впровадження та ефективного функціонування СУЯ на підприємстві, що передбачає: визначення ключових критеріїв та показників її ефективного функціонування, ґрунтовну оцінку існуючих функціональних механізмів управління якістю продукції та аналіз їхньої результативності на основі ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»; а також розробку практично орієнтованих напрямків та обґрунтування шляхів покращення системи менеджменту якості на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети дослідження розв'язувався комплекс послідовних **завдань**, таких як:

- обґрунтувати необхідність впровадження системи управління на підприємстві та окреслити її основні завдання;
- дослідити критерії ефективності системи управління якістю в організації;
- провести діагностичну оцінку діючої СУЯ на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- ознайомитися з функціональними механізмами забезпечення якості продукції та провести аналіз їх ефективності в діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- надати рекомендації щодо актуалізації політики якості на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- обґрунтувати потреби інтеграції механізмів самооцінки та самоконтролю як засобів підвищення дієвості системи управління якістю на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Об'єкт дослідження - процес впровадження системи управління якістю та її функціонування на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти впровадження системи управління якістю в організації.

Методи дослідження. У процесі вивчення теми застосовувались загальнонаукові, міждисциплінарні та спеціальні методи наукового дослідження, зокрема: системно-структурні методи, логічного узагальнення, методи структурного і факторного аналізу, порівняння, групування, таблично-графічні методи.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає в обґрунтуванні та розробці комплексу соціально-економічних та організаційних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління якістю, що дозволить підприємству піднятися на новий рівень конкурентоспроможності: збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази, зростання впізнаваності бренду та отримання стабільно зростаючого прибутку.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Впровадження системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування в організації» у Збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 2025) та у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1 Об'єктивна необхідність та завдання впровадження системи управління якістю в організації

Високий рівень конкурентоспроможності, лідерська позиція на ринку, збільшення прибутку стали ключовими цілями, на які в сучасних реаліях орієнтується більшість підприємств та намагаються досягнути, використовуючи всі можливі методи. Що року досягнення даних цілей стає складнішим через нестабільність зовнішнього середовища, науково-технічний прогрес, постійну зміну тенденцій, підвищення планки вимог та очікувань споживачів від товарів та послуг, що пропонуються.

Для того, щоб компанія не просто виживала на ринку, а ефективно функціонувала є критично необхідним володіти вмінням швидкої адаптації до існуючих умов, знаходити нові методи вдосконалення виробництва товарів чи послуг, постійно оновлювати способи організації діяльності. Одним з основних чинників, що прямо впливають на всю діяльність підприємства є якість продукції. Якість перестала бути лише характеристикою кінцевого продукту; це системна властивість організації, яка формується в перетині процесної спроможності, компетентностей персоналу, обліково-аналітичного забезпечення та стратегічного управління інноваціями [6,9]. Поняття «якість» трактується не лише з економічної точки зору, але має також соціальний, екологічний, технічні та етичні виміри (див. табл. 1.1).

Також воно охоплює рівень задоволення потреб споживачів, відповідність продукції чи послуги до встановлених норм та дотримання принципів сталого розвитку.

Як видно з наведених трактувань в таблиці 1.1, якість це не просто характеристика кінцевого продукту, це сила що активізує роботу підприємства,

вдосконалює системи, що вже діють в організації, забезпечує конкурентні переваги

Таблиця 1.1

Варіанти трактування поняття «якість»

Автор	Визначення поняття «якість»
Державний стандарт України ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»	Якість може бути визначена як ступінь відповідності притаманних сукупних характеристик об'єкта встановленим, загальноприйнятим чи очікувальним вимогам
Закон України «Про захист споживачів»	Нормативна відповідність є фундаментальною властивістю продукції, яка детермінується ступенем її узгодженості з низкою обов'язкових та договірних критеріїв.
А.В. Савіцький	Сукупність якісних характеристик продукції, являє собою системоутворюючий елемент, який повинен відповідати встановленому діапазону технічних та експлуатаційних вимог.
В.М. Сорко	Якістю може бути охарактеризованою як динамічна змінна, що інтегрально відображає релевантний ступінь задоволення індивідуалізованих вимог конкретного споживача

Примітка. Сформовано автором на основі [23, 20, 21 с. 19; 24 с. 6].

Систему управління якістю варто розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій, процесів та ресурсів, які організація використовує для досягнення цілей, створення цінностей та забезпечення стабільних результатів для зацікавлених сторін. Вона охоплює планування, управління та оптимізацію процесів, дозволяє керівництву ефективно використовувати наявні ресурси з урахуванням короткострокових та довгострокових наслідків, а також забезпечує механізми для виявлення та реагування на передбачені й непередбачені ситуації [5, с.2].

Основними цілями впровадження системи управління якості на підприємстві є отримання сертифіката якості та відповідність міжнародним стандартам; збільшення частки на діючому ринку та можливість виходу на нові ринки з новим правилами гри; підвищити конкурентоспроможність підприємства та досягнути лідерських позицій між конкурентами; забезпечити орієнтування всіх виробничих процесів на підвищення якості.

Ефективність системи управління якістю стає досяжною завдяки восьми основним принципам, що визначають напрямки, ключові точки та її процес в діяльності підприємства (рис. 1.1)

Принципи системи управління якістю	Орієнтація на споживача: розуміння потреб клієнта та задоволення його вимог
	Лідерство: керівництво компанії визначає напрями і цілі діяльності
	Залучення працівників: повне залучення працівників до СУЯ
	Процесний підхід: СУЯ побудована на основі управління процесами виробництва
	Системний підхід до управління: розуміння, ідентифікація та управління системою взаємозалежних процесів
	Вдосконалення: стратегічна мета діяльності підприємства
	Взаємовигідні стосунки: підтримка усішних відносин зі стейкхолдерами
	Прийняття рішення на підставі фактів: правильні і ефективні рішення базуються на раціональній оцінці даних

Рис. 1.1 Принципи системи управління якістю

Примітка. Побудовано на основі джерела [5, 26,28, 40].

Основними факторами, що впливають на саму систему управління якістю та її побудову є: персонал підприємства, діючі процеси та загальна діяльність компанії, використовувані методи, технічне забезпечення, інформаційна база та організаційний розподіл.

Так як кожна організація прагне досягнути досконалості у своїй діяльності, необхідність впровадження СУЯ визначається основними критеріями, які відіграють важливу роль на ринку.

Система управління якістю напряму впливає на бренд компанії, підприємство значно збільшує свої шанси на отримання міжнародного визнання чи першість між діючими конкурентами на ринку, коли організація перевершує встановлені стандарти якості.

Через підвищення вимог кінцевих споживачів до якості послуг, що їм надаються, утримання клієнтів, а тим більше розширення клієнтської бази стає

щоразу важче. Тому система управління якістю є ключем до розуміння потреб споживача, метод досягнення поставлених вимог та способом перевершити очікування клієнта.

Правильно побудований процес системи управління якістю (рис. 1.2) – це ведення бізнесу на принципах сталого розвитку та мінімальні відходи, тобто найкращий спосіб розвитку та забезпечення майбутнього організації [41].



Рис. 1.2 Процес системи управління якістю

Примітка. Складено автором за [41].

Економічна основа для функціонування СУЯ базується на концепції вартості якості і управлінні ризиками. Окрім прямих ефектів – менше браку, рекламаций, простоїв – система управління якістю зменшує приховані витрати, пов'язані з транзакційною неефективністю в ланцюгу постачання, дублюванням перевірок, неузгодженістю специфікацій, штрафами за невідповідність. Через прозору аналітику і зв'язок із фінансовими показниками якість перестає бути «вартістю» і перетворюється на інвестицію з прогнозованою віддачею; це прямо корелює із поняттям економічної безпеки підприємства, де ключем є зниження волатильності грошових потоків та ризиків реалізації [1, 10].

Водночас система управління якістю – це необхідний «фундамент» для швидких інновацій: без стабільної процесної бази будь-яка зміна підвищує ризик розладу, тоді як керовані процеси дають змогу втілювати новації без втрати передбачуваності [6].

Виходячи з вище перелічених причин необхідності системи управління якістю в організації можна визначити такі її завдання:

- визначення корпоративних цілей та методів їх досягнення;
- координація всіх процесів та раціональний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей;
- коректне, правильне та надійне прийняття рішень на рівні керівництва;
- систематизація та оптимізація процесів на підприємстві;
- підвищення задоволеності споживачів шляхом виявлення потреб та управління відносинами;
- виявлення та управління ризиками забезпечення відповідності продукції.

1.2. Критерії ефективності функціонування системи управління якістю в організації

Критерії ефективності функціонування системи управління якістю (рис. 1.3) в сучасній організації відображають рівень спроможності сучасної організації стабільно гарантувати безпечність та якість власної продукції, внутрішні процеси із задекларованими вимогами споживачів, регуляторними нормами та стратегічними бізнес-цілями компанії. У конкурентному середовищі якість перетворюється з технічної категорії у стратегічну – вона визначає місце підприємства на ринку, рівень довіри клієнтів, партнерів і державних структур. Тому ефективність СУЯ – це не лише ступінь формальної відповідності стандартам ISO 9001 чи будь-яким іншим галузевим нормам, а комплексна

характеристика зрілості управління, культури організації та результативності бізнес-процесів [34].

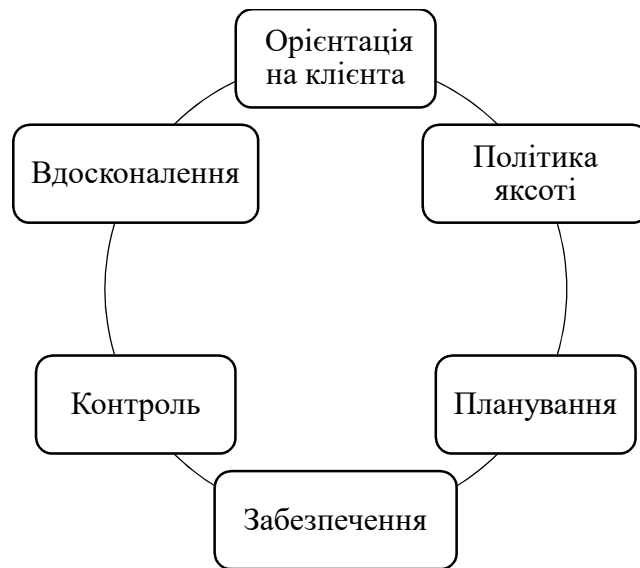


Рис. 1.3 Критерії ефективності системи управління якістю в організації

Примітка. Сформовано автором

Політика якості визначає загальну мету, місію та підтримує напрямок діяльності компанії. Вона охоплює всі процеси, щоб розробити план дій для задоволення потреб і вимог споживача, тим самим підштовхує підприємство до постійного вдосконалення. Успішне функціонування системи управління якістю залежить певною мірою від чітко розробленої політики якості [41].

Планування є основою ефективної системи управління якістю, визначаючи стратегії, цілі та процеси, необхідні для відповідності стандартам якості. Організації з надійним досвідом СУЯ можуть підвищити ефективність на 15-20% та зменшити кількість дефектів продукції на 50%. Етап планування містить визначення цілей, встановлення чітких інструкцій та забезпечення відповідності кожного кроку зобов'язанню організації щодо якості та постійного вдосконалення [3].

Наступним логічним критерієм ефективності СУЯ є забезпечення виконання поставлених планів. Забезпечення постійної відповідності продукції встановленим стандартам, дотримання відповідних галузевих стандартів (наприклад ISO 9001), для демонстрації відданості якості допомагає організації

встановити довіру, зменшувати ризики та гарантувати, що її процеси та продукти/послуги відповідають нормативним вимогам. Це можливо за умов проведення оглядів проєкт, створення прототипів, валідацію та використання методів статистичного контролю процесів. Також за умови інвестування в розвиток співробітників, щоб забезпечити їм необхідні навички та знання, що у свою чергу гарантує якісне виконання поставлених цілей та планів.

Контроль – це невід’ємна частина ефективності і будь-якого процесу на підприємстві. Контроль зосереджений на ретельному моніторингу та вимірюванні процесів для виявлення та виправлення будь-яких відхилень від стандартів. Виявлення невідповідностей на ранній стадії допомагає підтримувати узгодженість та гарантувати, що кінцева продукція відповідає очікуванням щодо якості. Даний критерій ефективності може включати контрольні точки якості, методи відбору проб. Також збір та аналіз даних про якість для виявлення першопричин дефектів та впровадження коригувальних заходів, що зменшує ризик втрат від виробництва. Під час контролю можуть використовуватися статистичні інструменти такі, як контрольні карти та аналіз Парето, діаграма Ісикави, діаграма розсіювання.[28, 39].

Вдосконалення – це постійне встановлення амбітних, але досяжних цілей покращення якості та здійснення невеликих, поступових кроків для їх досягнення. Це сприяє культурі постійного прогресу та допомагає організації уникнути самовдоволення. Незамінне прагнення вдосконалити, діючі процеси на підприємстві, не лише покращує якість продукції, а сприяє використанню організацією нових можливостей та розвитку гнучкості до адаптування умов зовнішнього середовища. Окрім цього постійне вдосконалення формує таке внутрішнє середовище, що підвищує рівень продуктивності та збільшує обсяги виробництва, тим самим збільшує прибуток компанії.

Одним із головних індикаторів результативності системи управління якістю є орієнтація на споживача, що означає цілеспрямоване фокусування на глибинному аналізі вимог цільової аудиторії та забезпечення потреб клієнтів як і у теперішньому, так і у прогнозованому часі, з кінцевою метою перевершення

їх очікувань. Така проактивна позиція включає участь споживачів у формуванні стратегічних планів, інноваційної діяльності та визначення напрямків вдосконалення процесів виробництва і просування, що ефективно реалізується через систематичний якісний зворотний зв'язок та налагоджену комунікацію. [3, 24].

Крім тих критеріїв, що наведені на рис. 1.3, важливу роль в ефективності функціонування відіграє документація та організаційна структура підприємства.

Наявність чіткої організаційної структури на підприємстві сприяє спрощенню як і процедури впровадження системи управління якістю, та і подальше здійснення нагляду за якістю. На кожному ієрархічному рівні організації відбувається чітка декомпозиція функціональних обов'язків стосовно системи управління якістю, із персональним закріпленням відповідальних осіб за її впровадження та дотримання на підприємстві. Це гарантує прозорість щодо дотримання правил та встановлених вимог системи управління якістю та полегшує контроль для керівництва.

Для того, щоб можна було прослідкувати всі етапи системи управління якістю на підприємстві (від її впровадження до результатів від її функціонування) необхідно вести документацію. Заповнення необхідної документації, її систематичне оновлення та аналіз отриманих результатів допоможе визначити чи системи управління якістю ефективна, виявити приховані слабкі місця та зрозуміти напрями поліпшення системи якості [41].

Як стає зрозуміло, всі ці критерії взаємопов'язані й не можуть існувати один без одного; вони створюють замкнене коло, що запускає процес діяльності СУЯ. Зміни хоча б в одному критерії потягнуть за собою зміни і в інших, що прямо відбивається на виробництві продукції, репутації бренду компанії та на її співробітниках.

Отже, поняття «якість» варто розглядати не лише як економічний термін, а й розуміти його соціальний, екологічний, психологічний аспекти. Правильне визначення поняття якості та його розуміння – це перший етап до створення ефективної системи управління якістю.

Комплексне розуміння динаміки ринкового середовища, прогнозування потреб та вимог споживачів, а також внутрішнє прагнення до безперервного вдосконалення та зміцнення конкурентних позицій стали детермінантами факторами, які обумовили життєву необхідність системи управління якістю.

Проведено дослідження основних цілей системи управління якістю в компанії та фактори, що впливають на систему зі середини: персонал, технічне забезпечення, цілі та діяльність підприємства та ін. Крім цього було визначено, які завдання виконує система управління якістю для покращення всієї діяльності підприємства та його розвитку. Наведено перелік критеріїв, що у свою чергу впливають на ефективність СУЯ на підприємстві, з яких ключових елементів вони складаються та як пов'язані між собою.

Система менеджменту якістю, не просто нова модна тенденція, яка має короткостроковий ефект, це рушійна сила підприємства, що виводить його на новий рівень конкуренції та надає нові можливості та ринки для подальшого розвитку та розширення впливу.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»»

2.1. Діагностична оцінка діючої системи управління якістю на підприємстві

Аналіз практики управління якістю нами проводився на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський» (далі - ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»), яке було засноване 19.06.1996 р. відповідно до чинного законодавства України. Статутний капітал ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» складає 20000,0 тис.грн. Підприємство виступає юридичною особою приватного права, що створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю. ТзОВ організовує свою діяльність на підставі Статуту [25]. Наразі - виробник якісного масла та сирів з натурального молока. Продукти підприємства виготовляються за давніми традиційними рецептурами з використанням сучасних технологій.

Мету, цілі та предмет діяльності підприємства зафіксовано в Статуті ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» (Додаток А).

Завод має досить широку асортиментну лінійку продукції (табл. 2.1), тому необхідність системи керування якістю на підприємстві зумовлена тим, щоб кожен процес виробництва був чітко налаштований, контрольований і не виникало збоїв.

Політика якості на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» чітко визначається та регламентується Законодавством України: Наказом номер 118 «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості молока та молочних продуктів»; Законом України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»; та Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів».

Починаючи з 2017 року діяльність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» офіційно підтверджена сертифікацією за міжнародним стандартом ДСТУ ISO

2200 (Система управління безпекою харчових продуктів), що стратегічно позиціонує підприємство як виробника безпечної та високоякісної продукції, забезпечуючи йому суттєву конкурентну перевагу на ринку [25].

Таблиця 2.1

Асортиментна лінійка ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Асортимент	Продукція
Розсільні сири	Моцарела в розсолі (125г) Моцарела (200г, 500г, 1000г) Сулугуні (200г, 500г)
Тверді сири	«Прикарпатський» «Естонський» «Гауда» «Тільзітер» «Старий Самбір» «Холандер»
Спред	«Преміум» «Слов'янський» «Слов'янський класичний» «Сільський»
Масло	«ПАН КОЦЬКИЙ» (жирність 82,5%, 72,5%) «Самбір»

Примітка. Побудовано автором на основі [25].

Даний нормативний документ визначає ключові структурні та функціональні вимоги до СУБХП для забезпечення належного рівня безпеки продовольчої продукції. Його дія поширюється на всі організації, що інтегровані в харчовий ланцюг, включаючи підприємства, які здійснюють виробництво, обробку, транспортування, зберігання та реалізацію харчових продуктів.

Стандарт ISO 22000:2018 слугує універсальною методологічною основою для розробки, впровадження та підтримання ефективної системи управління якістю, спрямованої на мінімізацію ризиків та гарантування безпеки харчової продукції на кожному етапі її життєвого циклу.

ISO 22000 втілює принципи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) і надає можливість організаціям системно контролювати ризики, пов'язані з харчовою безпекою [4].

Так як система управління якості на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» відповідає усім вимогам ДСТУ ISO 22000:2019, то на заводі діє система НАССР.

НАССР – це система, за допомогою якої передбачаються та оцінюються ризики, також запобігається випуск небезпечних продуктів, тим самим гарантуючи споживачам високу якість та безпеку.

Мета функціонування системи – це ідентифікація, оцінка та контроль небезпечних факторів, що можуть вплинути на безпечність молочної продукції на всіх етапах їх виготовлення – від приймання сировини до відвантаження готової продукції.

Система НАССР інтегрована в загальну систему управління якістю підприємства та охоплює усі структурні підрозділи виробництва: лабораторія, виробничий цех, відділ кадрів, технічні служби, постачання, логістика та збут [29].

Для успішної роботи системи НАССР в організації необхідно дотримуватися семи основних принципів (рис. 2.1).

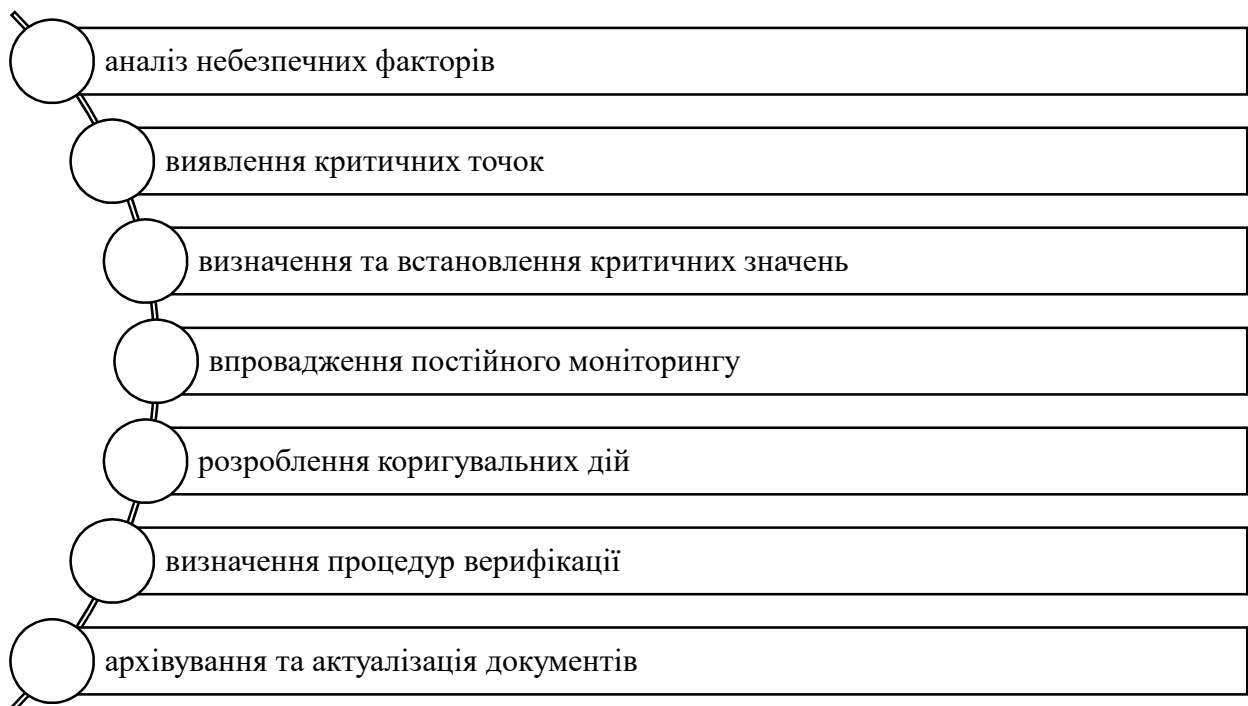


Рис. 2.1 Основні принципи НАССР на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [30].

Ці принципи допомагають запобігти помилкам, виникнення проблем та несподіваних ситуацій на етапах планування виробництва. Система НАССР орієнтована на безпечність продукції та сировини, вона гарантує якість продукції упродовж усього виробничого процесу, оскільки для кожного визначає небезпечні фактори, критичні точки, визначає коригувальні дії, що в свою чергу допомагає запобіганню браку продукції та збільшує якість.

Інтегрування цих принципів в систему управління якістю є дуже важливими, адже вони є передумовою гарантування безпечності харчових продуктів (молока, харчових добавок, кінцевого продукту і т.д).

Першим кроком забезпечення якості продукції на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є визначення усіх небезпечних факторів та проведення їхнього аналізу. Використання даного принципу не обмежується лише перевіркою сировини, а стосується усіх етапів виробництва.

Після визначення усіх факторів, що можуть вплинути на безпечність та якість продукції, обов'язково розраховуються критичні точки, щоб передбачити критичну ситуацію та намагатися мінімалізувати наслідки від неї. Достовірне і повне визначення цих точок є основною метою систематичного управління якістю в процесі виробництва [41,15].

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» дотримується процедури постійного моніторингу для забезпечення швидкого виявлення відхилень від норм та моментального реагування на порушення норм та вимог. Дану процедуру на підприємстві виконують відповідальні особи, які мають необхідний досвід та освіту (працівники лабораторії, бактеріолог, головний технолог).

Головна мета НАССР як елемента системи управління якістю продукції не просто виявити проблематику, а вирішити її. Тому коригувальні дії є дуже важливими в процесі управління якістю, свою функціональність вони проявляють через контроль на всіх етапах: на впровадженні виробництва, процесу виготовлення, виявлення проблематик, впровадження дій для їхнього усунення та на результативності від них.

Процедури верифікації на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» охоплюють комплекс заходів, що виходять за межі звичайного моніторингу задля підтвердження ефективності функціонування системи управління якістю на заводі. Верифікація забезпечує відповідність фактичної реалізації системи затвердженому плану та гарантує її результативність. Застосування верифікаційних процедур є обов'язковим на етапу розробки плану забезпечення якості продукції.

Документування є ключовим елементом у впровадженні та функціонуванні будь-яких систем на підприємстві. Дана принцип надає можливість ефективного управління системою якості та підтвердження її усім вимогам та стандартам [28].

На рис. 2.2 графічно представлено застосування системи НАССР в систему управління якістю на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

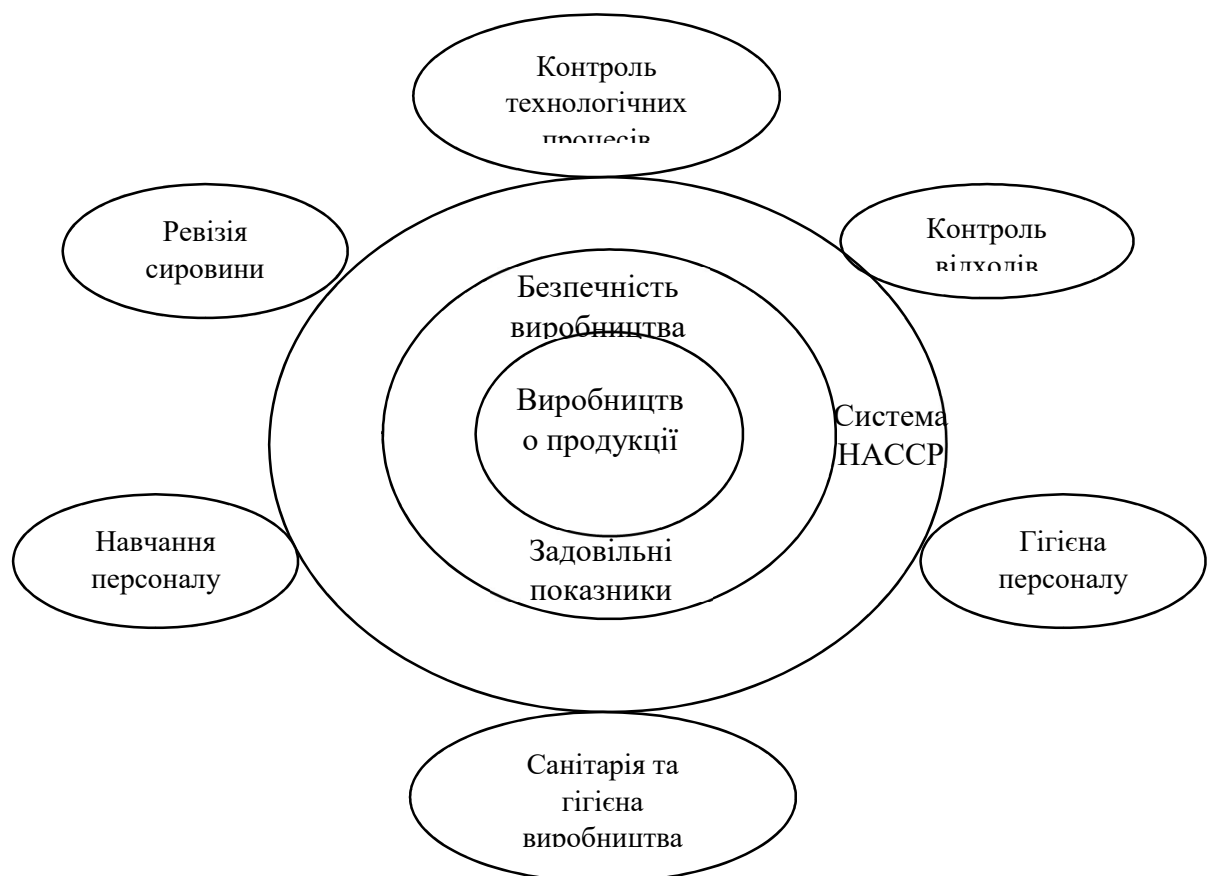


Рис 2.2 Модель виробництва продукції на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» зі застосуванням системи НАССР

Примітка. Складено автором на основі [11].

Як бачимо перед тим як розпочати виробництво продукції на заводі всі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на безпечність та якість продукції проходять перевірку через систему НАССР. Перевірки основних чинників, що можуть покращити чи погіршити готову продукцію є важливим кроком, бо гарантує безпеку не тільки для споживача, а й для самих співробітників.

Система НАССР перевіряє не лише сировину, а ще технологічні процеси, санітарію в приміщеннях, гігієну персоналу та рівень кваліфікації персоналу. Це говорить про те, що виробництво готовою молочною продукцією буде проводитися з якісної сировини, в належних умовах та професійними працівниками, що гарантує її безпечність та якість.

На підставі детального аналізу функціонування системи управління якістю на «Молокозавод «Самбірський», оцінки її аналізу її основних принципів та ідентифікації ключового нормативного стандарту, вважається доцільним здійснити діагностику її переваг та недоліків. З метою комплексної оцінки ефективності СУЯ на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» варто застосувати методологію SWOT-аналізу, результати якого стануть надійною основою для визначення стратегічних векторів розвитку та розробки конкретних шляхів її вдосконалення на підприємстві (див. табл. 2.2).

Як видно з таблиці 2.2 діюча система управління якістю на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» є функціональною та відповідає стандартам безпечності харчових продуктів, але не є ідеальною. Саме тому СУЯ даного заводу має декілька ключових напрямків для свого вдосконалення, які будуть більше орієнтуватися не тільки безпечність продукції, а на її якості:

- підвищення автоматизації процесу контролю саме якості;
- впровадження цифрових програм моніторингу та аналізу системи управління якістю;
- застосування внутрішнього аудиту та методи його поліпшення;
- розширення сертифікації до ISO 1900:2015;
- розвиток постійного навчання персоналу з якості та безпеки.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз системи управління якістю на ТзОВ «Молокозавод
«Самбірський»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Підприємство сертифіковане за ДСТУ ISO 22000:2019, що відповідає міжнародним вимогам до систем управління безпечністю харчових продуктів</p> <p>Ефективне впровадження системи НАССР, що дозволяє ідентифікувати та контролювати критичні точки виробництва</p> <p>Наявністю власної лабораторії для контролю фізико-хімічних і бактеріологічних показників молока</p> <p>Злагоджена організаційна структура управління якістю, яка охоплює всі етапи (від приймання сировини до збуту)</p>	<p>Висока залежність від людського фактора – якістю контролю та дотримання процедур НАССР значною мірою залежить від компетентності персоналу</p> <p>Обмежена цифровізація процесів управління якістю (мало автоматизованого моніторингу показників)</p> <p>Недостатній розвиток системи внутрішнього аудиту СУЯ</p> <p>Відсутність глибокої аналітики щодо ефективності системи якості</p> <p>Обмежена гнучкість у впровадженні інноваційних підходів до управління якістю</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення сертифікації на інші міжнародні стандарти для підвищення конкурентоспроможності</p> <p>Впровадження цифрових технологій контролю якості</p> <p>Поглиблення партнерських зв'язків із постачальниками для забезпечення стабільної якості сировини</p> <p>Використання сертифікатів якості як маркетингового інструменту для розширення ринку збуту.</p> <p>Удосконалення системи внутрішнього аудиту та самоконтролю</p>	<p>Підвищення вимог державних і міжнародних регуляторів до систем безпечності харчових продуктів</p> <p>Коливання якості сировини через сезонність постачання молока від фермерських господарств</p> <p>Ризик порушення вимог НАССР через людські фактори</p> <p>Конкуренція з великими молокопереробними підприємствами, в яких СУЯ є більш розвинута</p> <p>Енергетичні та економічні кризи, що можуть знизити рівень фінансування СУЯ</p>

Примітка. Складено автором

На даному етапі, основними загрозами для ТзОВ є : Підвищення вимог державних і міжнародних регуляторів до систем безпечності харчових продуктів; нестабільність показників якості сировини через сезонність постачання молока від фермерських господарств; ризики порушення вимог НАССР через людські фактори, підвищена конкуренція з великими молокопереробними підприємствами, в яких СУЯ є більш розвинута, енергетичні та економічні кризи, що можуть знизити рівень фінансування СУЯ.

2.2 Оцінка функціональних механізмів управління якістю продукції та їх результативності в досліджуваному підприємстві

Функціональні механізми управління якістю є інтегрованим комплексом взаємозалежних управлінських інструментів, що охоплюють організаційні, економічні, технологічні, інформаційно-аналітичні, контрольні-діагностичні важелі. Цей інструментарій слугує для ефективної реалізації ключових функцій системи управління якістю у межах підприємства. Вони гарантують систематизоване планування, оперативну координацію, безперервний моніторинг та перманентне вдосконалення всіх бізнес-процесів, кінцевою метою яких є забезпечення стабільної відповідності якості продукції встановленим вимогам і стандартам [24,5,26].

Основним функціональним механізмом управління якістю на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» є організаційна структура (рис. 2.3), де чітко визначена ієрархія, кожен відділ має свого окремого керівника, який в свою чергу несе відповідальність за певні етапи в виробництві.

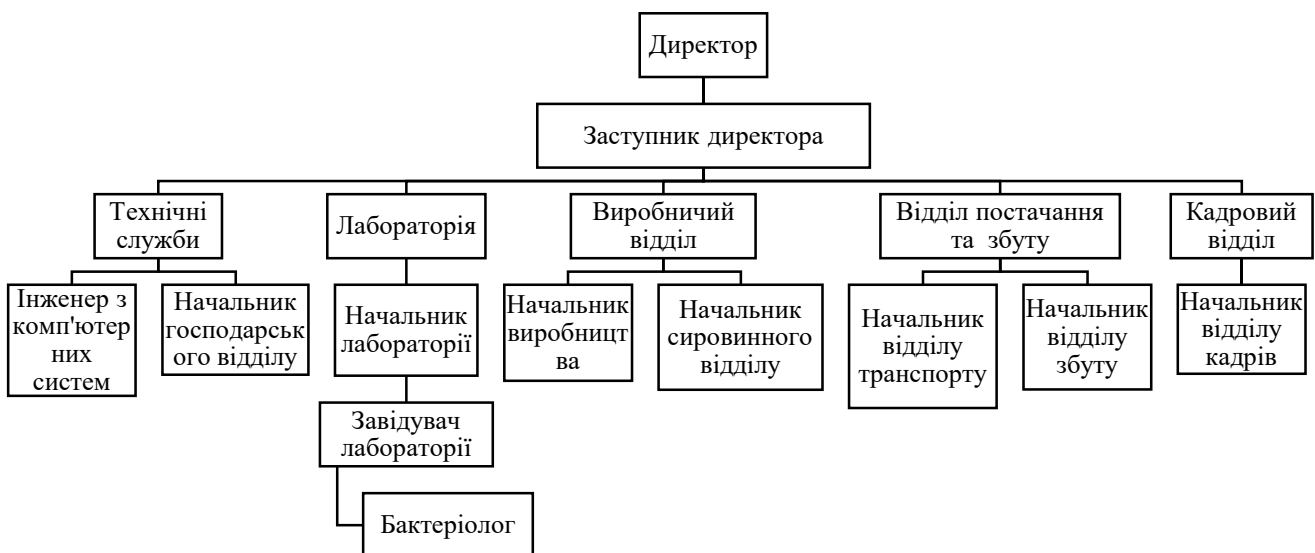


Рис. 2.3 Організаційна структура системи управління якістю на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

Примітка. Побудовано автором на основі Додатка Б.

Організаційна структура ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» формує каркас управління якістю, який поєднує стратегічні рішення керівництва з повсякденною операційною дисципліною цехів, лабораторій, логістики та служби постачання. Вона вибудована за процесним принципом і охоплює повний ланцюг створення цінності – від приймання сирого молока до відвантаження готової продукції споживачу, включно з керуванням ризиками, роботою зі скаргами, метрологічним забезпеченням і розвитком персоналу. На рівні позиціювання підприємства така структура покликана гарантувати стабільність якості асортименту молочних виробів, що декларуються компанією, підтримуючи репутацію регіонального виробника та довіру клієнтів до торгових марок заводу.

Саме на верхній ланці організаційної структури використовується перший механізм, який впливає на якість продукції та на систему якості. Керівництво заводу займається плануванням якості: у межах цього механізму формуються основні програми підвищення якості, визначаються контрольні точки технологічного процесу, встановлюються нормативні показники якості та обираються методи для їх вимірювання.

Другим та важливим механізмом, що забезпечує ефективність управління якістю є персонал підприємства. Ефективність функціоналу персоналу у процесі діяльності критично залежить від адекватного інформаційного забезпечення. Зокрема, співробітники повинні мати безперешкодний доступ до релевантної інформації стосовно їхніх функціональних обов'язків, меж відповідальності, специфічних вимог клієнтів, стандартизованих операційних процесів надання послуг, а також критеріїв та стандартів.

Так як якість продукції напряду залежить від працівників, то необхідним елементом є забезпечення відповідності кваліфікаційного рівня та професійних компетенцій співробітників. Це вимагає систематичної уваги до безперервного професійного розвитку та надання нових можливостей для навчання.

Працівники підприємства повинні бути проінформовані про наступне, щоб розуміти

- що саме вони повинні виконувати, для чого і як;
- заради чого вони працюють, тобто мотивація для них;
- чи відповідають їхні кваліфікаційні навички поставленим вимогам та визначити чи потрібно їм додаткове навчання.

Саме тому нормативно-методичний механізм використовується на підприємстві з метою впливу на працівників, донесення до них необхідної інформації та залучення до якісного виконання своїх обов'язків та мотивування персоналу до дій та розвитку. Даний елемент є тісно пов'язаний з організаційною структурою, адже вищим керівництвом приймаються рішення щодо методів, які будуть використовуватися на підприємстві. Зокрема вище керівництво ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» використовує три методи впливу (див. табл. 2.3) на працівників, які виконуються відповідними керівниками в кожному відділі, та мають великий вплив на ефективність системи управління якістю.

Технологічний та контрольний-аналітичний механізми – це механізми, що прямо впливають на якість продукції та безпосередньо пов'язані з процесом виробництва продукції.

Технологічний механізм на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» реалізується через застосування сучасного обладнання для пастеризації, охолодження, фасування та зберігання готової продукції, що забезпечує дотримання технологічних режимів. Лабораторія заводу проводить систематичні випробування фізико-хімічних і бактеріологічних показників молока, що гарантує безпечність та якість готової продукції.

Контрольний-діагностичний механізм передбачає постійний моніторинг процесів та оцінку якості на кожному виробничому етапі. На підприємстві проводяться планова та позапланова перевірки, здійснюються лабораторні аналізи сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Верифікація ефективності системи проводиться регулярно, що підтверджує її відповідність вимогам до міжнародних стандартів.

Характеристика методів керівництва та шляхи втілення на ТзОВ

«Молокозавод «Самбірський»

Методи керівництва	Шляхи втілення
Методи адміністративного впливу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ накази, розпорядження, положення, інструкції, технологічні карти ▪ правила розпорядку ▪ посадові інструкції для працівників та окремих виконавців ▪ атестація працівників ▪ правила найму та звільнення працівників
Методи організаційного впливу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визначення об'єкту впливу ▪ визначення завдання та шляхів його виконання ▪ визначення повноважень ▪ визначення необхідних ресурсів та їх забезпечення ▪ проведення інструктування підлеглих ▪ спостереження та проведення обліку виробництва ▪ координування діяльності в ході виконання ▪ контроль за діяльністю
Методи соціального впливу 1) матеріальне заохочення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ диференціальна схема оплати праці ▪ преміювання працівників за виконану роботу, розробку та впровадження інновацій ▪ преміювання за ефективні результати, що сприяли підвищенню якості продукції
2) моральне стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ публічне визнання ▪ кар'єрне зростання ▪ покращення умов праці ▪ почесні звання та нагороди

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [7 с. 45-48; 14, 22].

Крім цього ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» приділяє дуже велику увагу вхідному контролю на підприємстві. За для уникнення втрат на етапі пошуку, закупки та транспортування сировини підприємство чітко та прискіпливо обирає постачальника. Завод веде співпрацю лише з перевіреними постачальниками та перед початком співпраці підписує договір (Додаток В), де вказано всі вимоги до сировини (молока). Вхідний контроль ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» починається з етапу перевірки партнера та сировини, що продається (Додаток Д), середовища в якому працює підприємство (Додаток Е). Безпеку транспортування сировини ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» забезпечує власними силами, тобто транспортуванням молока займаються

виключно водії, що працюють на заводі і виключно транспортом, що належить компанії.

Керівництво ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» керується ДСТУ 2662:2018 й ДСТУ 3662:97. Контроль якості сировини відбувається за чітко визначеними показниками мікробіологічної безпеки, передбачені відповідними стандартами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вимоги до показників мікробіологічної безпеки

Показник, од. вим.	Норма гатунків		
	Екстра	Вищий	Перший
К-сть мікроорганізмів одиниць, тим/см ³	≤100	≤300	≤500
К-сть соматичних клітин, тис/см ³	≤400	≤400	≤400

Примітка: Складено автором на основі [3].

Отже, оцінюючи результативністю функціональних механізмів управління якістю ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», можна стверджувати: завод забезпечує належний рівень контролю якості та безпечності продукції, що підтверджується відповідністю стандартам ISO 22000 та стабільною ринковою позицією підприємства. Основні результати впровадження діючої системи якості проявляються в:

- зменшенні кількості рекламації та невідповідності стандартам;
- стабільних показників якості сировини;
- збільшення довіри споживачів до продукції підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати ефективної системи управління якістю прямо відбиваються на економічних показниках діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» таких як: собівартість реалізованої продукції, дохід, прибуток, валовий прибуток та інших (див. табл. 2.5).

Як видно з таблиці 2.5 з кожним роком дохід ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» зростає, так само як і собівартість реалізованої продукції протягом п'яти років. На перший погляд, може здатися, що система управління

якістю не працює ефективно і не дає жодних результатів. Але це лише поверхневий аналіз даних і помилковий висновок.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р
Дохід, тис грн	82 297	76 002	88 304	121 065	238 380
Чистий прибуток, тис грн	3 175	3 291	11 796	12 107	31 237
Валовий прибуток, тис грн	7 734	8 275	7 405	16 522	41 176
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	74 563	67 754	80 899	104 543	197 204
Частка собівартості в доході, %	90,1	89,1	91,6	86,4	82,7

Примітка. Сформовано автором на основі звітності підприємства.

Якщо звернути увагу на чистий прибуток і валовий прибуток підприємства, то вони стабільно зростають щороку, що означає підприємство обрало правильну стратегію розвитку компанії. Також видно, що частка собівартості реалізованої продукції від доходу підприємства протягом п'яти років зменшилася на 7,4%. Ця позитивна тенденція досягнута завдяки ефективній системі управління якістю, адже зменшення дефектів, непередбачувальних ситуацій, вдосконалення виробничого процесу тягне за собою позитивну економічну динаміку. Адже відсутність систематичних збоїв, зменшення кількості рекламаций це заощаджені кошти, які направляються на інновації, на виробництво нової продукції, а не на виправлення помилок.

Таким чином, аналітичні дослідження практики управління якістю ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» дозволяють стверджувати, що забезпеченню якості продукції, що виготовляється, надається першочергове значення. Після загального ознайомлення, що регулюють діяльність системи якості на заводі, перейшли до більш детального аналізу діючої системи управління якістю на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Для відповідності вимогам міжнародних стандартів підприємство було сертифіковано за ISO 22000 з 2017 року, про що завод офіційно і відкрито

повідомляє на своєму офіційному сайті. На підприємстві діє система НАССР, що відповідає за безпечність сировини та процесів її переробки.

Крім цього було визначено основні механізми ефективного функціонування системи управління якістю на заводі, та охарактеризовано їх та виявлено взаємозв'язок між ними.

Політика спрямована на досягнення якості, що діє на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є обов'язковою частиною стратегії розвитку підприємства, визначає його цілі, меті, напрямки діяльності та охоплює всі організаційні ланки на підприємстві. Для себе ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» визначив, що «якість=споживач», завдяки такій позиції продукція заводу користується популярністю між споживачами і є одним із лідерів на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

3.1 Вироблення політики та цілей підвищення якості досліджуваного підприємства

Політика якості – це набір основних принципів та зобов’язань керівництва компанії щодо управління якістю, що відображають стратегію її розвитку та відповідають вимогам клієнтів. Це по суті декларація, яка визначає, як організація буде прагнути досягати і підтримувати високий рівень якості своїх товарів чи послуг шляхом постійного поліпшення стану системи менеджменту якості.

Політика якості повинна формуватися як основні тези, що стосуються управління якістю на підприємстві. Вона повинна підтримувати загальну стратегію розвитку компанії та бути зобов’язанням для вищого керівництва. Політика якості слугує основою для постановки цілей у сфері якості, які пізніше трансформуються у конкретний план дій [18-19].

Завданням для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є розроблення такої політики якості, яка буде відповідати водночас вимогам стандартам ДСТУ ISO 9001:2015 і ДСТУ ISO 22000:2018. Це означає, що політика якості на підприємстві охоплює усі процеси виробництва, кожен працівник залучений до управління якістю, також компанія забезпечує усіма необхідними ресурсами та проводить не тільки постійну атестацію працівників, а постійне навчання персоналу.

В першу чергу політика якості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має відповідати основним принципам, що зазначені в ДСТУ ISO 9001:2015:

- 1) задоволеність споживачів;
- 2) лідерство керівництва;
- 3) залучення персоналу;

- 4) процесний підхід;
- 5) постійні вдосконалення та покращання;
- 6) прийняття рішень на основі фактів;
- 7) взаємовідносини та управління ними.

Отже, для успішної політики якості на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» необхідно поєднати два стандарти ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018. Так як два стандарти побудовані на ідентичній Уніфікованій структурі високого рівня (HLS), що спрощує їх інтегрування для створення політики якості на ТзОВ «молокозавод «Самбірський» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Інтегрування стандартів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018

Пункт HLS	ДСТУ ISO 9001:2015	ДСТУ ISO 22000:2018	Уніфікований механізм в політиці якості
Контекст організації	Визначення потреб та очікувань зацікавлених сторін	Розуміння зовнішніх та внутрішніх проблем, що пов'язані з безпекою продукції	Єдина матриця зацікавлених сторін та їх вимог
Лідерство	Політика якості та розподіл повноважень	Політика безпечності та формування групи з безпечності продукції	Єдина політика якості, що охоплює і якість і безпеку
Планування	Управління ризиками та можливостями для якості	Планування дій для усунення ризиків пов'язаних із небезпечністю	Ризик-орієнтований підхід до всіх процесів
Забезпечення	Керування ресурсами	Управління компетентністю, програмами-переуходами та ресурсами	Єдині план навчання та система керування інфраструктурою, обладнанням
Вдосконалення	Постійне вдосконалення, коригувальні дії	Аналіз невідповідностей	Єдиний процес аналізу, реєстрації та впровадження коригувальних дій

Примітка. Побудовано автором на основі [27].

Метою політики якості на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є забезпечення продукції з високою якістю, що відповідає очікуванням

споживачів, вимогам та нормам Законодавства України та міжнародних стандартів, шляхом постійного вдосконалення системи управління якістю, модернізації виробничих процесів і підвищення професійного рівня персоналу [39].

Цілі політики якості на підприємстві мають бути розроблені за принципом SMART та не суперечити основним цілям діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»:

- зміцнити довіру споживачів та розширити клієнтську базу шляхом підвищення задоволеності споживачів від продукції підприємства;
- впровадити інновації та модернізації в виробництво для зменшення кількості рекламаций на готову продукцію
- скоротити технологічні втрати у виробництві;
- провести навчання та підвищити рівень кваліфікації працівників;
- впровадити електронну систему обліку контролю якості сировини;
- підтвердити сертифікацію системи управління якістю за ISO 9001:2015.

Практична реалізація політики якості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» досягається у результаті всебічного підходу, що передбачає імплементацію СУЯ згідно з вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. Цей процес супроводжується застосуванням жорстких контрольних процедур на всіх ключових стадіях виробничого процесу, систематичною модернізацією технологічних процесів та безперервним підвищенням професійної кваліфікації залученого персоналу.

Вищий управлінський склад підприємства ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» бере на себе відповідальність за забезпечення:

- постійне вивчення та розуміння вимог, потреб і очікувань клієнтів для зміцнення довіри та розширення клієнтської бази;
- дотримання чинного законодавства України, міжнародних стандартів та галузевих нормативних вимог;
- систематичне оцінювання результативності системи менеджменту якості, впровадження та реалізація інновацій, модернізації виробництва для

скорочення технологічних втрат, зменшення кількості рекламацій та підвищення конкурентоспроможності;

- розвиток культури якості через постійне навчання на всіх рівнях, що є критичним для зниження залежності від людського фактора;
- управління всіма процесами (від приймання сировини до збуту) на основі аналізу даних та ризиків;
- впровадження електронної системи обліку та контролю якості сировини для прийняття правильного рішення.

Виконання політики якості контролюється шляхом проведення внутрішніх аудитів, аналізу показників якості, перевірки виконання цілей за принципом SMART та щорічного перегляду політики керівництвом. Результати, отримані після моніторингу, будуть використовуватися для прийняття рішень щодо подальшого вдосконалення [16-17].

Так як політика якості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» - це динамічний документ, який переглядається відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Зміни в цих середовищах вимагає постійного поліпшення політики якості, що може бути досягнуто за допомогою використання циклу PDCA (Плануй-Виконуй-Контролюй-Дій). Даний цикл характеризує безперервність вдосконалення процесів управління якістю, який використовується для стандартизації та покращення роботи. На етапі «Плануй» розробляють плани щодо покращення якості сировини та виробництва. «Виконуй» - впроваджує ці плани, а «Перевірйай» - аналізує результати, виявляючи відхилення від планових показників. На завершальному етапі - «Дій» вносяться коригування та стандартизуються найкращі практики.

За такої політики якості і використання принципу «Плануй-Виконуй-Перевірйай-Дій» система управління якістю на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» буде відповідати стандартам ДСТУ ISO 9001:2015 (див. рис. 3.1). Перевагами використання PDCA на молокозаводі є: безперервне вдосконалення оскільки цикл забезпечує постійний розвиток системи управління якістю, що є ключовою вимогою міжнародних стандартів, таких як ISO 9001;



Рис. 3.1 Система управління якістю ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015

системний підхід, оскільки допомагає охопити всі сфери діяльності підприємства, від виробництва до управління;

зниження ризиків, бо будь-які зміни тестуються в малому масштабі, що мінімізує потенційні негативні наслідки;

підвищення якості продукції через системний контроль та оптимізація процесів дозволяють випускати високоякісну та безпечну продукцію, що відповідає споживчому попиту;

прозорість процесів, оскільки документування кожного етапу робить систему управління більш "прозорою" та керованою.

Таким чином, політика якості та цілі, сформульовані в контексті принципів SMART, становлять важливу стратегічну основу для здійснення значних змін на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Цей крок не лише забезпечує повну відповідність підприємства до вимог міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, а знаменує перехід від системи, що орієнтована переважно на безпечність (ISO 22000), до повноцінної системи управління тотальною якістю. Впровадження даної політики та досягнення визначених цілей гарантується процесним підходом, в основі якого лежить цикл PDCA. Ефективне

функціонування даного механізму забезпечить безперербійне вдосконалення процесів, мінімізацію втрат та збільшення задоволеності споживачів.

3.2 Впровадження елементів самооцінки та самоконтролю як інструментів підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві

Результативність роботи системи менеджменту якістю виступає визначальним фактором у зміцненні ринкових позицій підприємства та підвищення конкурентоспроможності, що обґрунтовує необхідність та обов'язковість її вдосконалення. Варто зазначити, що традиційні управлінські підходи, які акцентують свою увагу на тотальному контролі, частіше почали демонструвати свій рівень недостатності оперативності та адаптивності.

Одними з ключових інструментів, які ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» може використовувати на практиці, щоб підвищити ефективність системи управління якістю, використовуючи лише власні сили, джерела інформації та ресурси, є самоконтроль та самооцінка. Впровадження цих інструментів на рівні кожного працівника дозволить створити адаптивну, проактивну та ефективну систему, що орієнтована на безперервне вдосконалення.

Самооцінка дає змогу підприємству самостійно визначити рівень відповідності своєї діяльності, готової продукції, процесів виробництва до вимог стандартів, виявити слабкі місця, розробити шляхи підвищення ефективності та впровадити відповідні коригувальні дії. На відміну від зовнішнього аудиту, самооцінка має системний та постійний характер і формує на підприємстві культуру саморозвитку.

Для ефективної самооцінки ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» необхідно використовувати методіку самооцінки за моделлю ділової досконалості EFQM (рис. 3.2)

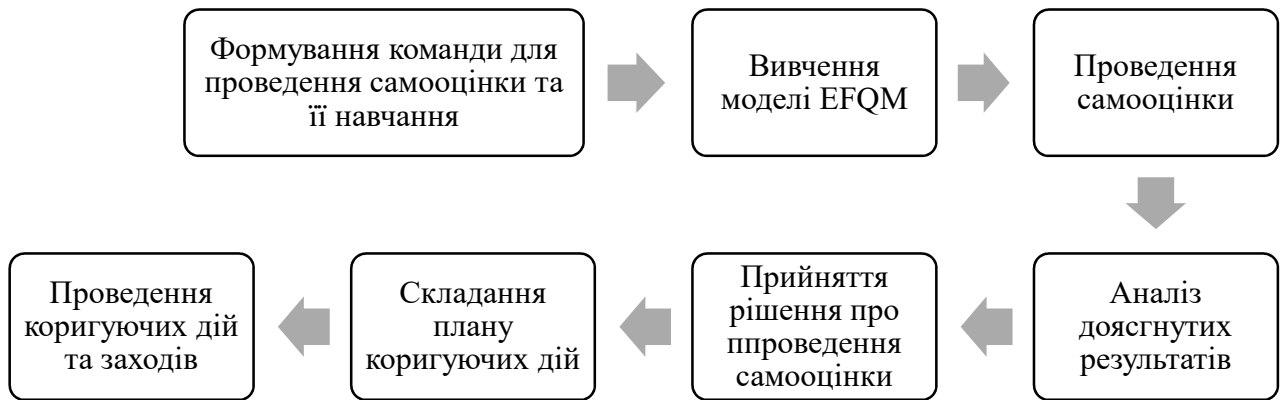


Рис. 3.2 Методика самооцінки за моделлю ділової досконалості EFQM

Примітка. Сформовано автором

Модель самооцінки EFQM є практичним інструментом для оцінки та покращення діяльності організації, який допомагає їй рухатися до «ділової досконалості». Дана модель використовує логіку RADER для структурування оцінки за сімома критеріями, охоплюючи як дії, так і їх результати. Дана модель дозволяє всебічно аналізувати організацію, виявляти прогалини та стимулювати необхідні рішення для досягнення успіху [40].

Взірець форми для проведення самооцінки системи керування якістю ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за модель EFQM наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Модель самооцінки EFQM системи управління якістю на ТзОВ

«Молокозавод «самбірський»

Елемент EFQM	Критерії EFQM	Ключі аспекти оцінювання	Бал (0-100)	Висновки
Лідерство	Відданість керівництва принципам якості, участь у вдосконаленні процесів			
Стратегія	Політика якості, узгодження цілей і планів розвитку			
Персонал	Компетентність, навчання, мотивація, залученість			
Партнерства та ресурси	Управління постачальниками, використання матеріальних і фінансових ресурсів			

Продовження табл. 3.2

Процеси і продукти	Управління процесами, контроль якості продукції			
Результати для споживачів	Рівень задоволеності споживачів. Утримання клієнтів			
Результати для персоналу	Вплив заходів з якості на персонал, рівень задоволеності			
Результати для суспільства	Соціальна та екологічна відповідальність підприємства			
Бізнес-результати	Фінансові та операційні показники діяльності			

Примітка. Сформовано автором

Самоконтроль варто розглядати як інтегральну функціональну складову системи внутрішнього контролю підприємства, що передбачає перманентну та систематичну діяльність кожного співробітника, незалежно від його ієрархічного рівня чи функціональних обов'язків. Суть цієї діяльності полягає у систематичному моніторингу та верифікації досягнутих виробничих результатів (зокрема, кількісних показників, критеріїв якості та дотримання часових регламентів) шляхом їх зіставлення з посадовими інструкціями та вимогами, встановленими стандартами та делегованими оперативними завданнями [2, 12].

Впровадження успішного самоконтролю на підприємстві залежить від грамотного керівництва та правильним поданням даного методу, з одного боку, а з другого – розуміння самоконтролю працівників та їхнє добровільне ставлення до його виконання. Досягнути цього можна досягнути за допомогою наступних принципів і прийомів керівництва [8 с. 50]:

- перехід від постійного нагляду до створення ефективної системи управління;
- крім простих вказівок та строгих розпоряджень, наведення особистого прикладу для заохочення працівників;
- створення попереджальної системи помилки, а не очікування, коли станеться збій в виробництві;
- сфокусування уваги не на пошуку винуватців, а на пошуку причин, що привели до помилок;

- мотивування працівників щодо вдосконалення системи якості, а не відхиляти їхні пропозиції;
- фокусування на нових проєктах, що підвищить ефективність системи управління якістю.

Впровадження самоконтролю на підприємстві передбачає виконання наступних практичних завдань:

- розробка для кожного виробничого етапу контрольних листів, які заповнюються відповідальним працівником виробничого відділу на щоденній основі (табл. 3.3);
- створення груп якості у виробничих підрозділах, які щотижнево розглядають результати самоконтролю, аналізують відхилення, визначають причини виникнення та визначають коригувальні дії;
- навчання персоналу методам внутрішнього контролю: роз'яснення важливості своєчасного заповнення контрольних листів;
- вироблення системи мотивації для винагороди працівників, які мають стабільно високі показники якості та проявляють ініціативу щодо покращення ефективності системи управління якістю.

Таблиця 3.3

Приклад контрольного листка реєстрації бракованої продукції

Підрозділ _____

Посада _____

ПІБ _____

Дата _____

№	Вид браку	Кількість бракованих одиниць	Частка браку	Причини
1				
2				
3				
4				
	Кількість бракованої продукції			
	Кількість перевіреної продукції		-	
Примітки*				

Примітка. Побудовано автором на основі [13 с. 46].

На основі заповнених контрольних листків можна визначити 3 основних причини, які найбільше викликають брак продукції на кожному етапі виробництва, використовуючи діаграму Паретто. Також дані листки містять поле для приміток, що означає: кожен працівник може запропонувати власну ідею для покращення якості продукції.

Впровадження самооцінки та самоконтролю як інструмента підвищення системи управління якістю на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має ряд переваг для заводу:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів діяльності підприємства;
- стимулювання особистої відповідальності за результати своєї роботи, тим самим розвиток культури якості на підприємстві;
- виявлення нефективних процесів, забвоєння функцій або надмірні витрати ресурсів;
- оптимізації прийняття управлінських рішень;
- узгодження стратегічних і оперативних цілей компанії;
- підвищення гнучкості та адаптивності підприємства;
- зростання довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів та підвищення рівня конкурентоспроможності

Впровадження самооцінки та самоконтролю забезпечить ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» адаптивну, проактивну та ефективну систему управління якістю. Самооцінка за моделлю EFQM дозволить ідентифікувати стратегічні прогалини та превентивне виявлення невідповідностей у критичних точках виробництва. Ця синергія інструментів є необхідною умовою для забезпечення безперервного вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, в межах даного розділу було визначено дотичні точки двох міжнародних стандартів та способи поєднання їх в одні принципи й методи нової політики. На основі поєднання ISO 22000:20185 та ISO 9001:2015 було визначено мету для нової політики якості на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», також

розробили цілі, що не суперечать стратегічному розвитку підприємства та відповідають принципам SMART. Для успішного впровадження політики якості також було наведено завдання, які зобов'язується виконати керівництво заводу та його основні дії реалізації політики якості на підприємстві.

На основі нової політики якості, що є динамічним документом, було зображено нову систему управління якістю на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Для ефективного покращення функціонування системи якості на підприємстві було запропоновано використання таких інструментів як самооцінка та самоконтроль.

В даному розділі було запропоновано методику впровадження самооцінки на підприємстві, модель самооцінки, що найкраще підходить для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Також в другому підрозділі третього розділу визначили на яких принципах діє самоконтроль в організації, що необхідно для його впровадження та які результати він надає підприємству.

ВИСНОВКИ

Проведенні дослідження системи управління якістю та організаційних механізмів її впровадження на підприємстві дозволяють зробити такі висновки та узагальнення.

1. Якість не можна розглядати як суху характеристику продукції, що не несе цінності для споживача. Це багатогранне поняття, що охоплює різноманітні аспекти, які стосуються людського життя, розглядається з економічної точки зору, соціології та екології. Якість стала як і ключовим елементом розвитку конкурентоспроможності підприємства, так і тим самим фактором, що може і понизити рівень організації між конкурентами на ринку.

Саме тому зараз багато підприємств частіше шукають нові шляхи підвищення рівня якості власної продукції, щоб утримати споживачів.

2. Проведене дослідження теоретичних основ підтверджує, що організаційне забезпечення процесу контролю якості є невід'ємною частиною ефективної діяльності підприємства. У цьому контексті система управління якістю трактується як комплекс взаємопов'язаних структурних елементів, процедур, процесів та ресурсів, цілеспрямовано розроблених та впроваджених для реалізації політики якості організації.

Систему управління якістю є інтегральною складовою загальної системи менеджменту організації і ключовим інструментом, який забезпечує верифікацію та гарантію для керівництва та кінцевих споживачів щодо стабільної відповідності продукції та послуг.

Історична еволюція філософії якості свідчить про науковий інтерес до вивчення та концептуалізації цього поняття. На різних етапах розвитку наукової думки низка вчених-філософів та економістів робили вагомий внесок у формування сучасного розуміння якості. Серед них варто виділити класичні праці Аристотеля (у контексті категорій сутності та властивостей), а також внесок ДЖ. Локка та сучасні дослідження М. В. Момота, які розкривають сутність якості з позиції споживчої вартості та управління процесами.

Зважаючи на високу соціально-економічну актуальність забезпечення якості продукції, особливо у сфері харчової промисловості, її регулювання здійснюється на вищому законодавчому рівні України. Правове поле, що регламентує якість харчової продукції, формується на основі Конституції України, а також положень Цивільного та Господарського кодексів України.

Ефективна та дієва система контролю якості на підприємстві ґрунтується на поєднанні класичних методів перевірки, статистичного аналізу та сучасних підходів до управління процесами. Вона має забезпечувати не лише виявлення невідповідностей, а й запобігати їх виникненню. Важливе значення при цьому мають принципи управління якістю, визначені міжнародними стандартами ISO 9001 та ДСТУ ISO 22000.

3. Прикладом ефективного впровадження принципів ДСТУ ISO 22000 є діяльність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», який попри економічні виклики, утримує лідерські позиції на ринку. На підприємстві впроваджено систему НАССР, проводиться постійний розвиток корпоративної політики у сфері якості, що орієнтується на безпечність сировини та готової харчової продукції.

Система управління безпечністю на підприємстві охоплює всі етапи життєвого циклу продукції. Вивчення даної системи в контексті підприємства дало змогу зрозуміти: система управління якістю, що діє на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» направлена на попереджувальні дії щодо якості продукції, тобто гарантування безпеки сировини, процесів та готової продукції. Основні механізми забезпечення ефективності на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» - це організаційна структура (забезпечує чіткість, прозорість в системі управління якістю), контроль (основний механізм забезпечення якості на найпершому етапі виробництва) та нормативно-правові методи впливу (допомагають донести та вплинути на працівників).

4. На даному етапі, основними загрозами для ТзОВ є : Підвищення вимог державних і міжнародних регуляторів до систем безпечності харчових продуктів; нестабільність показників якості сировини через сезонність постачання молока від фермерських господарств; ризики порушення вимог

НАССР через людські фактори, підвищена конкуренція з великими молокопереробними підприємствами, в яких СУЯ є більш розвинута, енергетичні та економічні кризи, що можуть знизити рівень фінансування СУЯ

5. Не дивлячись на те, що діюча система управління якістю на підприємстві є досить ефективно, виявлено потребу у подальшому вдосконаленні внутрішніх процедур контролю, автоматизації процесів відстеження показників якості та підвищення відповідальності персоналу за дотримання технологічних стандартів.

Визначено та запропоновано основні напрями підвищення ефективності системи управління якістю, серед яких:

- удосконалення політики якості відповідно до принципу SMART;
- розроблення внутрішніх стандартів та інструкцій із чітким розподілом відповідальностей;
- посилення ролі самоконтролю працівників за допомогою контрольних листків;
- інтеграція системи менеджменту якості з системою безпеки харчових продуктів НАССР.

Упровадження запропонованих заходів допоможе оптимізувати виробничі процеси підвищити рівень довіри споживачів до торгової марки «Самбірський» та зміцнити позиції підприємства на ринку молочної продукції.

6. У підсумку можна зазначити: організаційне забезпечення процесу контролю якості продукції на підприємстві має бути не лише формальною вимогою, а невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку. Саме постійне вдосконалення, підвищення професійної компетентності персоналу, впровадження сучасних технологій та орієнтація на споживача є запорукою ефективного функціонування системи управління якістю та подальшого успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байдакова Л. І. Байдакова І. М. Управління і контроль якості товарів. *Товарознавчий вісник*. 2019. Вип. 12. С. 296-303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvis_2019_12_31
2. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів екон. спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. 174с.
3. ДСТУ 3662:2018 Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018.
4. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT)
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
6. Капінос Г.І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2018. № 5 (1). С. 147–150 URL : <http://surl.li/fhbhd>.
7. Костюченко М. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю. Частина I. К. Конор, 2019. 424с
8. Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. С.30-38.
9. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ.ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с
10. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
11. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : Підручник К. Видавництво «Центр учбової літератури». 2007. 368 с.
12. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2019/12.pdf

13. Опорний конспект лекцій з дисципліни "УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ"
URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d4d40995-87d9-4d26-b45e-06b1b3e51fe0/content>
14. Організаційно-розпорядчі методи управління URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-5526.html>
15. Основні поняття системи НАССР: 7 кроків, 12 принципів URL: <https://blagodatsnenska-gromada.gov.ua/news/1660028066/>
16. Попович Т.М. Управління якістю: навч. посібник. Тернопіль. КРОК. 2013. 320с.
17. Попович Т.М. Діагностична оцінка діяльності в системі управління якістю організації. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2016. Вип. 11. Ч.2. С. 387–391.
18. Політика у сфері якості URL: <https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2021/09/polityka-u-sferi-yakosti-2021-zatv.pdf>
19. Політика якості - що це таке і які завдання вона має виконувати?
URL: <https://inpost.pl/ua/novyny-polityka-yakosti-shcho-tse-take-i-yaki-zavdannya-vona-maye-vykonuvaty>
20. Про захист прав споживачів [Електронний ресурс]: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ, із змінами і доповненнями. – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
21. Савіцький А.В. Підвищення якості продукції у забезпеченні конкурентних переваг підприємства: дис к.е.н.: спец. 08.00.04 / А.В. Савіцький. – Хмельницький, 2014. – 284 с.
22. Соколовський С.А., Павлов С.П., Черкашина М.В., Науменко М.О., Грабовський Є.М. Управління якістю виробництва та обслуговування : навчальний посібник. Х.: ФОП Александрова К. М.. 2015. 187с.
23. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007 Чинний від 03.09.2007 р. – К.: Держстандарт України, 2008. – 29 с. – (Національний стандарт України).

24. Сороко В.М. Функціонування і розвиток системи управління якістю: навч.-метод. матеріали / В. М. Сороко. – К.: НАДУ, 2013. – 80 с.
25. ТЗОВ "МОЛОКОЗАВОД "САМБІРСЬКИЙ" URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00424415/
26. Уте Дроге (2023) Система управління якістю - досягти ефективної СУЯ за стандартом ISO 9001 URL : <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/sistema-upravlinnya-yakistyuu-dosyagti-efektivnoyi-suya-za-standartom-iso-9001>
27. Уте Дроге (2024) Що таке Структура високого рівня? URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/centr-znan%27-dqs/scho-take-struktura-visokogo-rivnya>
28. Уте Дроге (2024)Сім принципів управління якістю URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/centr-znan%27-dqs/sim-principiv-upravlinnya-yakistyuu#wozu-7-grundsaeetze-im-qualitaetsmanagement-chapter01>
29. Що потрібно знати про НАССР? URL: <https://www.lugdps.gov.ua/pres-tsentri/novyny/3132-sistema-haccp-zaporuka-bezpechnogo-kharchuvannya>
30. Що потрібно знати про основні принципи системи НАССР URL: <https://cherk-consumer.gov.ua/novyny/731-shcho-potribno-znati-pro-osnovniprintsipi->
31. Управління якістю продукції та послуг. [Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків]. Х. ХТЕІ, 2015. 222 с
32. Хілджі Атія. Фактори, що впливають на якість продукції: ключові елементи, які варто враховувати. (2023). URL: <https://www.furnaceworkspaces.com/post/factors-that-affect-product-quality-key-elements-to-consider>
33. Як зробити краще: Керівництво з покращення якості. Посібник із впровадження. За ред. І. Семененко. К.: Поліграф плюс. 2015. 192 с.
34. 6 Key Pillars of a Quality Management System URL: <https://www.bprhub.com/blogs/pillars-of-quality-management-system-explained>

35. 8 Key Elements of an Effective QMS URL:
<https://www.arenasolutions.com/blog/8-key-elements-of-an-effective-qms/>
36. 8 Universal Principles of Quality Management System URL:
<https://academy.tms.ua/blog/8-universalnih-principiv-sistemi-upravlinnja-jakistju/>
37. EFQM Model: A Holistic Approach to Quality Management and Business Success URL: <https://www.lpcentre.com/articles/efqm-model-a-holistic-approach-to-quality-management-and-business-success>
38. HACCP Principles & Application Guidelines URL:
<https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines>
39. Pietro Oliveri (2018) Company Quality Policy URL:
<https://www.optikascience.com/optikascience/company-quality-policy/?lang=en>
40. Quality management principles: The foundation for success URL:
<https://www.iso.org/quality-management/principles>
41. Quality management systems: An introduction URL:
<https://www.iso.org/quality-management/what-is-qms>