

135
26.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



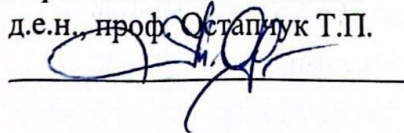
КОВАЛИШИН Анатолій Васильович
(студент групи ЗМО-22-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

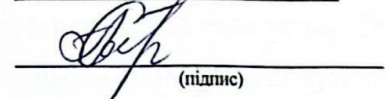
ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 19.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Вікарчук О.І.


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Ковалишин А. В. Побудова системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування на підприємстві. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості побудови системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування на підприємстві. Досліджено теоретичні основи побудови сучасних систем управління якістю на підприємстві. Представлена аналітична оцінка ефективності системи управління якістю на підприємстві. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності системи управління якістю підприємства.

Ключові слова: якість, управління якістю, ефективність підприємства, ефективна система якості, стандарт якості, забезпечення якості.

Annotation

Kovalishyn A. V. Building a quality management system and ensuring its effective functioning at the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification thesis examines the features of building a quality management system and ensuring its effective functioning at the enterprise. The theoretical foundations of the construction of modern quality management systems at the enterprise have been studied. An analytical assessment of the effectiveness of the quality management system at the enterprise is presented. The directions for increasing the efficiency of the company's quality management system are substantiated.

Keywords: quality, quality management, enterprise efficiency, effective quality system, quality standard, quality assurance.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Зміст, завдання та призначення систем управління якістю на підприємстві.....	8
1.2. Процес розвитку та забезпечення ефективного функціонування систем управління якістю на підприємстві	18
1.3. Методичні засади впровадження та оцінювання ефективності функціонування систем управління якістю на підприємстві	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю на підприємстві	37
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФОП «УГРИК М.М.».....	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	53
2.3. Оцінка стану та ефективності системи управління якістю на підприємстві.....	53
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФОП «УГРИК М.М.».....	72
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення формування та розвитку системи управління якістю на підприємстві	72
3.2. Напрями підвищення відповідальності керівництва та мотивації персоналу в питаннях забезпечення якості на підприємстві.....	79
3.3. Розробка пропозиції та оцінка економічної ефективності впровадження CRM-системи в управлінні якістю бізнес-процесів підприємства	88
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарської діяльності якість стала невід'ємним поняттям, яке зачіпає інтереси всіх учасників національної економіки. Для виробників продукції якість є гарантією та вирішальним фактором у забезпеченні їх конкурентоспроможності, стабільності, авторитету та належного функціонування; для споживачів підвищення якості є необхідною умовою задоволення їхніх потреб і захисту прав. Для влади забезпечення якості життя громадян є одним із пріоритетних завдань держави.

Вирішення основних проблем підвищення якості можливо при впровадженні ефективної системи управління якістю. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000 система управління якістю є загально визнаним превентивним механізмом, що забезпечує високу якість процесів, робіт і послуг. Впровадження таких систем має бути стратегічним рішенням організації. Виходячи з цього, дослідження проблеми управління процесами розвитку системи якості в господарській організації та забезпечення її ефективного функціонування, яка є домінуючим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, є актуальним і своєчасним.

У працях як вітчизняних вчених, так і зарубіжних фахівців враховувалися реальні проблеми управління якістю, навчання та впровадження систем якості в організаціях. Серед них можна виділити, зокрема, таких: К. Ісікаву, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Й. Кондо, Я. Мондена, Дж. Харрінгтона, Е. Крайєра, А. Табора, Х. Бреді, В. Вахрушева, І. Ісаєва, В. Литвиненка, Б. Робертсона, К. Рахліна, А. Фейгенбаума, В. Шугарта, М. Шаповала, В. Швеця, О. Момота, Е. Куценка, М. Свиткина, І. Фанталова, Р. Фатхутдинова, С. Фомічов та ін. Водночас у вітчизняних наукових джерелах питання побудови систем управління якістю в організації відповідно до вимог і критеріїв міжнародних стандартів та забезпечення їх

ефективного функціонування залишаються недостатньо вивченими.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад побудови системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування на підприємстві ФОП «Угрик М.М.».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- вивчити зміст, завдання та призначення систем управління якістю на підприємстві;
- дослідити процес розвитку та забезпечення ефективного функціонування систем управління якістю на підприємстві;
- узагальнити методичні засади впровадження та оцінювання ефективності функціонування систем управління якістю на підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану та ефективності системи управління якістю на підприємстві;
- запропонувати удосконалення організаційного забезпечення формування та розвитку системи управління якістю на підприємстві;
- здійснити розробку напрямів підвищення відповідальності керівництва та мотивації персоналу в питаннях забезпечення якості на підприємстві;
- представити розробку пропозиції та оцінка економічної ефективності впровадження CRM-системи в управлінні якістю бізнес-процесів підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес побудови ефективної системи управління якістю на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади обґрунтування напрямів підвищення ефективності побудови системи управління якістю на підприємстві.

Методи дослідження. Вирішення завдань роботи здійснюється шляхом використання загальнонаукових та спеціально-наукових методів наукового дослідження. Зокрема: методи системного аналізу (розглянути проблему використання систем управління якістю як елемента системи управління організацією); факторний аналіз (для виявлення факторів, що впливають на процес впровадження системи якості на підприємстві та менеджмент); логічне узагальнення (для визначення сутності, критеріїв і принципів управління якістю); статистичні методи аналізу якості (для виявлення причин проблем управління якістю, їх систематизації та узагальнення); експертні огляди (для узагальнення результатів експертного опитування та виявлення мотивації впровадження систем управління якістю та підвищення ефективності роботи); техніко-економічні розрахунки (для визначення ефективності систем управління якістю).

Інформаційною базою дослідження були були законодавчими і нормативно-правові акти України, національні та міжнародні стандарти якості ISO 9000:2015, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем управління якістю, практичні матеріали від організації, яку досліджували.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей побудови системи управління якістю на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення управління якістю та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Основними елементами наукової новизни роботи є наступні:

- удосконалено визначення системи управління якістю, як інтегрованого механізму управління, призначеного для реалізації цілей у сфері якості і

орієнтованого як на мінімізацію всіх видів втрат, так і на погоджене функціонування всіх елементів;

- запропоновано авторський методичний підхід впровадження та оцінювання ефективності функціонування систем управління якістю на підприємстві, який базується на баченні соціально-економічної системи будь якого рівня як з точки зору її внутрішньої складової - внутрішніх можливостей, так і з точки зору результативності системи для усіх зацікавлених сторін, як з точки зору поточного стану системи, так і перспектив її розвитку.

Практичне значення результатів дослідження полягатиме у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення процедур побудови систем управління якістю у ФОП «Угрик М.М.», її організаційного забезпечення та підвищення результативності функціонування.

За результатами дослідження опубліковано: Ковалишин А. В. Забезпечення ефективного функціонування систем управління якістю на підприємстві. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 107 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст, завдання та призначення систем управління якістю на підприємстві

Проблема забезпечення якості була актуальною для людства на кожному етапі розвитку, але на сучасному етапі вона набуває особливої актуальності з огляду на фінансово-економічну кризу. Забезпечення належної якості продукції сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних компаній і є найважливішою умовою їх виживання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Вирішення проблеми підвищення якості та конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств має важливе соціально-економічне значення, яке проявляється нижче [5; 27]:

- якісна та конкурентоспроможна продукція завжди повніше та краще задовольняє суспільні потреби, ніж аналогічна чи навіть більша кількість менш якісної продукції. Це означає, що підвищення якості продукції в кінцевому підсумку прирівнюється до збільшення виробництва при менших загальних витратах на громадські роботи, що підвищує рентабельність підприємства при реалізації продукції. А це, у свою чергу, призводить до покращення фінансових умов та стимулювання розвитку, на основі чого забезпечується належний рівень конкурентоспроможності підприємства, що є важливим фактором розвитку на кожному етапі функціонування підприємства. економіка, не кажучи вже про кризові явища;

- особливою формою закону про економію робочого часу є підвищення якості продукції. Загальний обсяг витрат суспільної праці на виробництво і використання більш якісної продукції, навіть якщо її виробництво пов'язане з

додатковими витратами, значно скорочується. Будь-яке скорочення витрат на робочу силу означає підвищення її продуктивності, що є життєво важливою необхідністю під час кризи;

- якісна та конкурентоспроможна продукція гарантує постійну фінансову стабільність компанії та можливість отримання максимального прибутку;

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції впливає не тільки на ефективність діяльності підприємства, а й на формування позитивного іміджу підприємства. Важливість цього чинника важко переоцінити, оскільки в нестабільних умовах виживають лише найсильніші ринкові одиниці з ефективним механізмом управління, позитивним іміджем і високим рівнем прихильності споживачів до продукції компанії;

- якість продукції формується під сильним впливом сучасних досягнень у розвитку НТП. Підвищення якості засобів і предметів праці створює сприятливі умови для підвищення якості кінцевої продукції. Тобто інноваційна політика та впровадження науково-технічних розробок є одним із шляхів виходу компанії з кризи.

Підвищення якості продукції є одним із вирішальних факторів активізації економічного розвитку. Підвищення якості сировини, матеріалів і обладнання сприяє більш ефективному задоволенню попиту за рахунок економії ресурсів. У наш час якість товарів має вирішальне значення для забезпечення їх конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Якість продукції є найбільш точним показником ступеня застосування результатів науково-технічного прогресу в народному господарстві та ефективності всіх його складових [42, с.190].

Дослідження проблем організаційного забезпечення управління якістю неможливе без визначення понять «якість продукції» та «система управління якістю».

Наукове обґрунтування та чітке розуміння поняття «якість продукції» важливі для стандартизації, сертифікації, захисту прав споживачів та

практики укладання договорів купівлі-продажу, оскільки дають змогу визначити мінімально необхідні критерії, яким відповідає якісна продукція. повинен. Зважаючи на це, слід розглянути різні його тлумачення [31, с.76].

Серед американських спеціалістів вважається, що якість – це категорія, яка не може бути виражена об'єктивно і яку кожен визначає на власний розсуд. Наприклад, Т. Конті визначає це як «відповідність вимогам» [33], Е. Демінг вважає, що «досконалість означає досягнення рівня якості, якого очікує ринок» [22], А. Фейгенбаум називає якість «як ринкові, технічні, виробничі та експлуатаційні характеристики товару (послуги), завдяки яким товар (послуга), що використовується, відповідає очікуванням споживача» [68]. Американське товариство контролю якості та Американський інститут стандартів визначають якість як «набір властивостей і характеристик продукту (або послуги), які визначають його здатність задовольняти конкретні потреби» [84].

В історичному розвитку поняття якості змінювалося залежно від розвитку, диверсифікації та зростання суспільних потреб, а також збільшення виробничих потужностей для їх задоволення. За дослідженнями вчених [51; 36], динамічний процес розвитку та змін в управлінні якістю можна описати за допомогою чотирьох рівнів виконання вимог, які характеризують різні етапи розвитку якості. Ці рівні визначаються як:

- дотримання правила;
- зручність використання;
- відповідність вартості;
- повага до латентних (прихованих, неочевидних) потреб.

У цьому контексті варто розглянути, як у сучасному законодавстві України визначається поняття «якість продукції». Тому в Господарському кодексі України ст. 268 встановлено, що якість товару, що поставляється, має відповідати стандартам, технічним умовам, іншим технічним документам, що встановлюють вимоги до якості, або зразкам (нормам), якщо сторони не встановлять у договорі купівлі-продажу більш високі вимоги до якості

товару. [10]. Цивільний кодекс України у ст. 673 зазначено, що за договором купівлі-продажу продавець зобов'язаний поставити покупцеві товар, якість якого відповідає умовам договору або вимогам законодавства і придатне для мети, для якої цей товар зазвичай використовується. Законом України «Про захист прав споживачів» визначено, що якість – це властивість продукції, що відповідає вимогам, встановленим до цієї категорії продукції нормативно-правовими актами та нормативними документами, а також умовам договору із споживачем. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» визначає якість харчового продукту як ступінь досконалості властивостей і характеристик харчового продукту, здатний задовольнити потреби (вимоги) і бажання споживачів або споживання цього харчового продукту. Міжнародна організація стандартизації визначає якість у стандарті ISO 9000:2015 як «набір внутрішніх характеристик, які відповідають вимогам споживача» [56].

Таким чином, «якість» є складним терміном, який охоплює технічний, економічний і юридичний контексти. Отже, під якістю ми розуміємо сукупність характеристик продукту, закріплених на законодавчому рівні в національних і міжнародних нормативно-технічних документах або зазначених в умовах договору купівлі-продажу, і пов'язаних з його здатністю задовольняти визначені та передбачувані потреби споживачів.

Саме в умовах ринкової економіки склалося поняття якості продукції з точки зору задоволення потреб споживачів. Ідея такого підходу до визначення якості продукції походить від голландського вченого Дж. Ван Еттінгера [27, с.29]. У сучасній теорії можна виділити три рівні якості в компанії (рис. 1.1).

Створення системи управління якістю означає її розробку та впровадження в рамках діяльності підприємства. Міжнародний досвід показує, що найкращим рішенням для побудови систем якості є використання стандартів ISO 9000. Розробка системи якості полягає, насамперед, у визначенні складу необхідних функцій системи якості з

урахуванням рекомендацій ISO 9000 і, отже, визначення структур, які виконують або будуть виконувати ці функції [61].

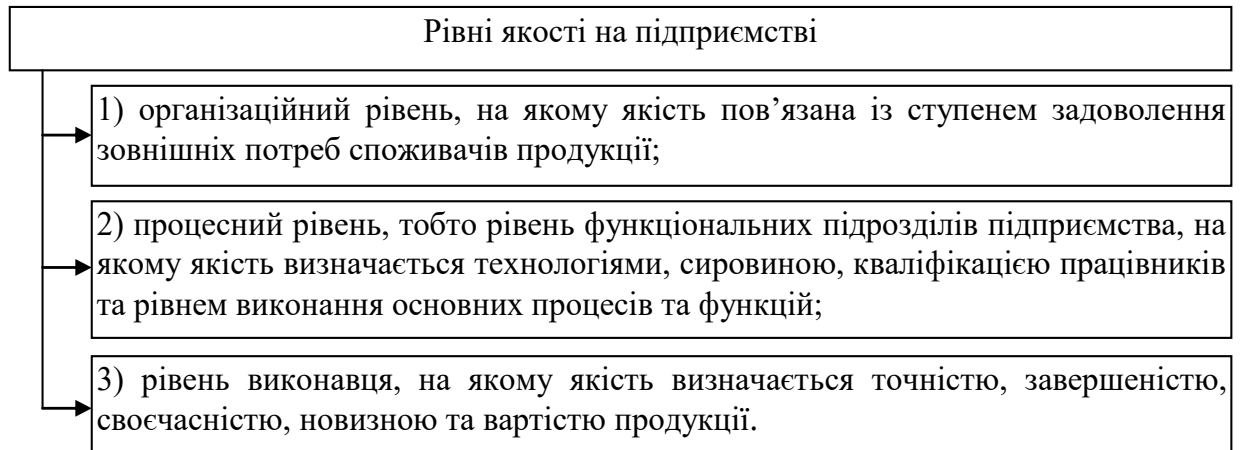


Рис. 1.1 Рівні якості на підприємстві [66]

ISO 9000 - це набір стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), які використовуються при створенні та вдосконаленні систем управління якістю організацій.

Стандарти серії ISO 9000 розроблені технічним комітетом ISO/TK 176 в результаті узагальнення національного досвіду, накопиченого в різних країнах щодо розробки, впровадження та функціонування систем якості. Комітет керувався більш ранніми розробками Британського інституту стандартів, які знайшли відображення в британському стандарті BS 5750 [68, с.165].

Стандарти серії ISO 9000, прийняті як національні більш ніж 90 країнами світу, поширюються на будь-яку компанію, незалежно від її розміру, форми власності та сфери діяльності.

Метою серії стандартів ISO 9000 є стабільна робота задокументованої системи управління якістю компанії-постачальника. Основна увага серії стандартів ISO 9000 зосереджена на відносинах між клієнтами та постачальниками між компаніями. З прийняттям наступної версії стандартів серії ISO 9000 у 2000 році більше уваги було приділено здатності організації задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін: власників, працівників,

суспільства, споживачів, постачальників. ISO 9004 робить наголос на сталому успіху [8, с.173].

Для реалізації вимог ISO 9000 необхідно виконати [22, с.12]:

- а) системна документація повинна відповідати вимогам цього стандарту;
- б) практична діяльність компанії повинна відповідати документації (а отже, вимогам стандарту).

Завдяки універсальному характеру ці стандарти застосовуються в усіх без винятку галузях промисловості та сферах послуг.

Система управління якістю базується на 8 принципах управління [5; 27]:

1. Орієнтація на споживача. Організація покладається на споживачів і тому повинна розуміти їхні поточні та майбутні потреби, задовольняти їхні вимоги та прагнути перевершити очікування споживачів.

2. Напрямок. Люди, які керують організацією, забезпечують єдність мети та напрямку. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішній клімат, який дозволяє співробітникам бути повністю залученими до виконання завдань організації.

3. Залучення співробітників. Співробітники всіх рівнів утворюють єдиний підрозділ, і їх повна відданість дає їм змогу використовувати свої навички на благо організації.

4. Підхід з точки зору процесу. Бажаний результат досягається ефективніше, коли завдання та його ресурси управляються як процес.

5. Системний підхід до управління. Встановлення, розуміння та управління мережевими процесами як системою допомагає підвищити ефективність та результативність роботи організації у виконанні її завдань.

6. Постійне вдосконалення. Постійним завданням організації має бути постійне поліпшення загальних показників її роботи.

7. Приймайте рішення на основі фактів. Ефективні рішення базуються на аналізі даних та інформації.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Організація та її постачальники взаємозалежні; взаємовигідні відносини між ними збільшують

здатність обох сторін створювати цінності.

Отже, система управління якістю є інтегрованим механізмом управління для реалізації цілей якості і орієнтована як на мінімізацію всіх видів втрат, так і на злагоджену роботу всіх елементів.

Створення системи управління якістю на підприємстві – це не можливість виробляти найкращу та конкурентоспроможну продукцію, а можливість переконатися, що якість виробленої продукції є стабільною та спрямованою на конкретного споживача [9, с. 325].

В якості основного напрямку діяльності організації встановлюються орієнтири і цілі в функціонуванні системи управління якістю на підприємстві. Разом вони визначають бажані результати та допомагають організації використовувати свої ресурси для досягнення цих результатів. Система управління якістю компанії забезпечує основу для визначення та перегляду цілей якості. Досягнення цілей якості може позитивно вплинути на якість продукції, результативність і фінансові результати. А отже із задоволенням і довірою зацікавлених.

Політика в області якості представляє основні напрямки і цілі організації в області якості, офіційно сформульовані вищим керівництвом. Фактори, що впливають на систему управління якістю на підприємстві [17, с.51]:

- корпоративні гарантії на вироблену або реалізовану продукцію;
- правові вимоги;
- вимоги споживачів до якості продукції та системи забезпечення якості;
- умови конкурсу;
- економічні розрахунки;
- технологічні умови.

Зміст політики та стратегії якості відображено в документації підприємства. Відповідно до вимог ISO 9000:2000 документація системи управління якістю повинна містити [17, с.52]:

- а) задокументовані вказівки та завдання у сфері якості;
- б) інструкції з якості;

в) задокументовані методи, які вимагаються стандартом;

г) документи, необхідні організації для забезпечення ефективності планування та реалізації процесів та управління ними (процедури та інструкції);

д) протоколи якості.

Документація системи якості є ієрархічною системою, в якій документом найвищого рівня є політика якості.

При розробці керівних принципів систем якості компанія повинна [1, с.17]:

- визначити необхідні процеси в СУЯ;
- визначте порядок і взаємодію цих процесів.
- визначення критеріїв і методів оцінки, необхідних для забезпечення ефективної реалізації процесів і контролю за ними;
- забезпечення наявності інформації, необхідної для здійснення та моніторингу процесів;
- забезпечити оцінку, моніторинг та аналіз процесів, а також впровадження заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів.

Структура системи управління якістю визначається як система процесів. Тому організація, що впроваджує систему, повинна розробити механізм застосування та реалізації процесного підходу у своїй діяльності. У загальному вигляді алгоритм реалізації такого підходу в компанії наведено на рис. 1.2.

Розробка та впровадження систем управління якістю на підприємстві є складним і довготривалим процесом, подальший розвиток і перехід до нових форм якого може тривати роками. У загальному вигляді етапи побудови систем якості можна представити таким чином [13, с.114]:

1. Визначення елементів системи якості. На цьому етапі спочатку необхідно ретельно проаналізувати процес розробки продукту та представити його у вигляді детального списку робочих кроків.

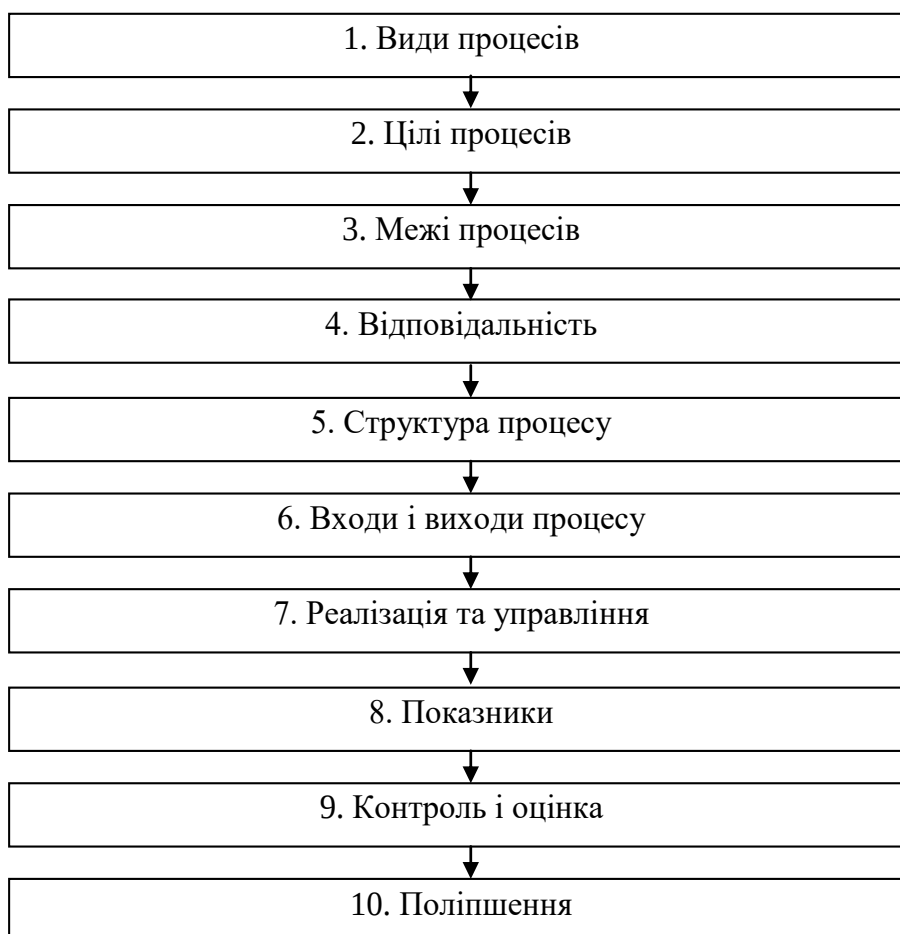


Рис. 1.2. Алгоритм реалізації процесного підходу управління якістю на підприємстві [17]

2. Визначення складу структурних напрямків системи якості. Для цього необхідно проаналізувати функції, які виконуються існуючими підрозділами, і порівняти їх з переліком функцій (елементів), включених до системи якості, складеним з урахуванням рекомендацій стандарту ISO 9000. У результаті визначаються підрозділи: виконавці для кожної функції; і для кожного підрозділу його нові функції офіційно включені до функціональних завдань. Після визначення функцій та їх виконавців система якості набуває дуже чітких контурів, які можна представити у двох системах: структурній і функціональній.

3. Розробка структурної схеми системи якості, яка будується на основі структурної схеми підприємства і дає можливість показати взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, які виконують функції в системі якості.

4. Розробити функціональну схему управління якістю, яка дозволяє візуально представити процес управління якістю, на відміну від структурної схеми, що показує організацію системи якості.

5. Визначення складу та статусу документації системи якості. Після визначення того, хто і що повинен робити в системі якості, визначається як, якими методами і згідно з якою документацією.

6. Розвиток внутрішньокорпоративної системи документації полягає у розробці та коригуванні окремих нормативних документів, які визначають методику виконання функцій і завдань у системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом, а також інформаційне узгодження документів системи управління якістю та їх аналіз для перевірки повноти розробленого пакету документів.

7. Впровадження документації системи управління якістю, тобто отримання статусу обов'язкових документів шляхом видання наказу керівника підприємства.

8. Перевірка системи управління якістю. Процес створення системи якості на підприємстві завершується сертифікацією. Тому завершальним етапом її розвитку є організація та сертифікація системи якості на відповідність стандартам ISO 9001:2000 органом сертифікації [17, с.51].

Таким чином, управління якістю є безперервним процесом впливу на виробництво шляхом послідовного виконання логічно пов'язаних функцій забезпечення якості. Ці функції включають: взаємодію із зовнішнім середовищем, політику якості та планування, навчання та мотивацію персоналу, організацію якісної роботи, контроль якості, якісну інформацію, розробку заходів, прийняття рішень та реалізацію заходів. Системи управління якістю - це сукупність структур і процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю. Він має бути невід'ємною частиною системи менеджменту організації та забезпечувати впевненість керівництва організації та/або споживача в тому, що продукт чи послуга відповідають встановленим вимогам якості.

1.2. Процес розвитку та забезпечення ефективного функціонування систем управління якістю на підприємстві

Побудова та впровадження системи управління якістю в організації є складним процесом, який потребує багато часу та ресурсів і спрямований на постійне вдосконалення та вдосконалення бізнесу. Зміст побудови системи управління якістю полягає у визначенні тих процесів, від яких залежить якість продукції, що виготовляється, або послуг, що надаються. При розробці систем управління якістю є дві основні цілі. Перший полягає в оптимізації роботи організації і, зокрема, забезпеченні конкурентоспроможності створюваної продукції та послуг, тим самим підвищуючи ефективність виробництва. Друга мета - продемонструвати всім потенційним споживачам здатність завжди виробляти продукцію певного рівня якості, що відповідає всім їхнім потребам і вимогам.

Відповідно до національного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [3, с.105] впровадження системи управління якістю має бути стратегічним рішенням організації. На його розробку та впровадження в організації впливають такі фактори [11, с.153]:

- а) середовище організації, зміни в цьому середовищі та ризики, пов'язані з цим середовищем;
- б) зміна потреб організації;
- в) конкретні цілі організації та її місія;
- г) поточні процеси виробництва продукції або надання послуг;
- д) розмір і структура організації.

Вимоги до створення системи управління якістю в організації встановлені в рамках міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та заснованого на ньому державного стандарту ДСТУ ISO 9001:2016 і поширюються на всі групи систем управління якістю: з документа про діяльність вищого керівництва, управління ресурсами, розробка продукту до процесів вимірювання, аналізу та вдосконалення.

Зокрема, стандарти встановлюють такі вимоги для забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю [7; 20]:

1. Загальні вимоги. Організація повинна розробляти, документувати, впроваджувати та підтримувати систему управління якістю та постійно покращувати її ефективність відповідно до вимог стандарту. Для цього необхідно, щоб були присутні:

а) визначає процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування в організації;

б) встановлена послідовність і взаємодія цих процесів;

в) розроблені критерії та методи, необхідні для забезпечення ефективності функціонування та контролю цих процесів;

г) забезпечено наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримки функціонування та моніторингу цих процесів;

д) моніторинг, вимірювання та аналіз цих процесів;

е) вживати необхідних дій для досягнення запланованих результатів і забезпечення постійного вдосконалення цих процесів.

2. Вимоги до управлінських та організаційних процедур, особливо в області завдань і відповідальності керівництва, повноважень представників керівництва, аналізу управління, орієнтації на клієнта та споживача, системного планування управління якістю, формування політики та цілей у сфері якості, забезпечення ресурсами і т.д.

3. Вимоги до документування процесів розробки та впровадження систем управління якістю [11, с.151].

4. Вимоги до процесів і методів управління продукцією. Ці вимоги конкретизуються щодо: планування створення продукту; Скласти та розробити відповідну нормативну документацію; Управління виробничими процесами; Впровадження та підтримка методів ідентифікації продукції в умовах експлуатації на всіх етапах її виробництва; контроль якості [41, с.76].

Для ефективної організації управління якістю необхідно чітко визначити предмет і категорії управління, тобто явища, які дозволяють краще зрозуміти

і організувати весь процес. Стосовно управління якістю продукції необхідно виділити наступні категорії якості.

Об'єктом управління є якість продукції (об'єктом може служити конкурентоспроможність продукції, її технічний рівень або властивості продукції).

Метою менеджменту є підвищення рівня та стану якості продукції з урахуванням економічних інтересів виробника та споживача, а також вимог безпеки та екологічності продукції [46].

Суб'єктом управління є органи управління кожного рівня та суб'єкти, покликані забезпечити досягнення та підтримку очікуваного стану та рівня якості продукції.

Методи та засоби управління – це способи впливу органів управління на елементи виробничого процесу, забезпечуючи тим самим досягнення та підтримання стану та рівня якості продукції [14, с.487].

При створенні системи управління якістю в організації рекомендується реалізувати її основні принципи та методи управління.

Принципи менеджменту якості - основні принципи та ідеї, що лежать в основі структури та функціонування менеджменту якості. Принципи визначають механізм побудови системи управління якістю, допомагають зрозуміти ДСТУ ISO 9001-2016 та оцінити діючу систему управління. Відповідно до стандарту структура систем управління якістю базується на таких основних принципах (рис. 1.3).

Слід зазначити, що принципи управління якістю повинні застосовуватися послідовно, враховуючи їх спрямованість на вдосконалення господарської діяльності та підвищення якості в процесі виробництва. Принципи інтегрованого управління якістю залишаються фундаментальними і полягають у наступному [50, с.115]:

- якість продукції - це не ізольована специфічна функція лише технічних і спеціальних відділів, а багатогранний процес, що охоплює всі підрозділи компанії, а також її споживачів і постачальників, і є способом управління.

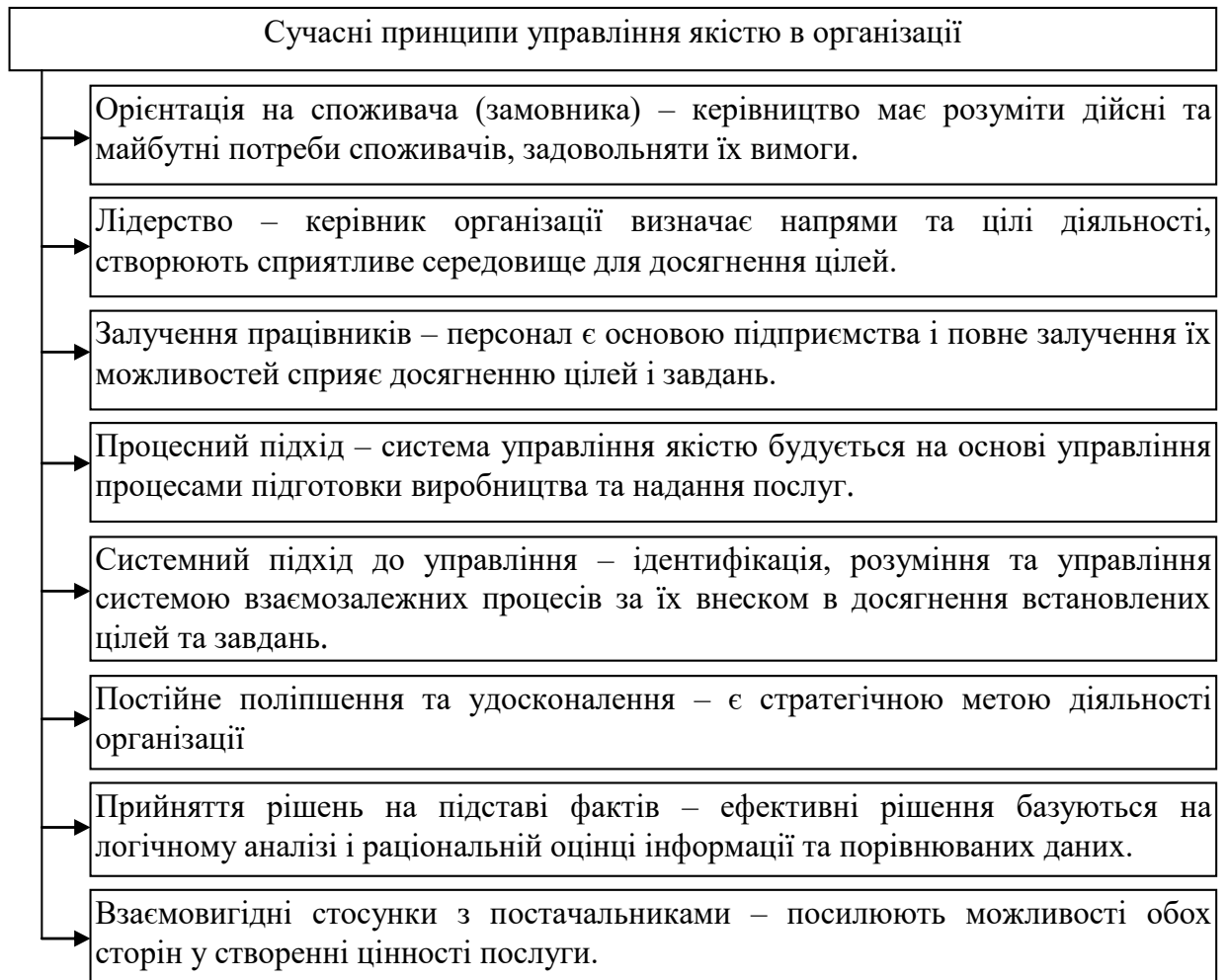


Рис. 1.3. Сучасні принципи управління якістю в організації [35]

- підвищення якості має бути забезпечено на етапах маркетингу, проектування та будівництва, виробництва та технічного обслуговування продукції;

- постійне підвищення якості вимагає використання нових технологій;

- достатньої якості можна досягти лише за умови створення чітко орієнтованої на споживача системи управління якістю.

У теорії управління якістю виділяють чотири види методів управління якістю [11; 23; 40]:

- економічні методи, що забезпечують створення економічних умов, які спонукають підприємства вивчати потреби і вимоги споживачів і розробляти, виготовляти і постачати продукцію відповідно до цих потреб і вимог;

- методи матеріального стимулювання, які включають як заохочення

працівників до створення та виробництва високоякісної продукції, так і стягнення плати за шкоду, заподіяну неякісністю;

- організаційно-розпорядчі методи, що реалізуються за допомогою обов'язкових до виконання розпоряджень, наказів, розпоряджень керівників;

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

У практиці управління якістю використовуються організаційно-господарські (адміністративні), інженерні, економічні та соціально-психологічні методи. Усі вони можуть бути класифіковані за різними ознаками (табл. 1.1).

В основі організаційних методів управління лежать обов'язкові інструменти для виконання наказів та інших вимог щодо підвищення та забезпечення необхідного рівня якості.

До групи організаційно-лідерських методів управління якістю входять такі засоби їх реалізації [62, с. 27]:

- регламентація (загальноорганізаційна, функціональна, позиційна, структурна);

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

- нормування (виходячи з часових, чисельних, пропорційних і чисельних норм);

- інструктування (знання, роз'яснення, порада, роз'яснення);

- адміністративні впливи (через накази, розпорядження, інструкції, постанови, контроль виконання з використанням профілактичних та оперативних впливів).

Серед них варто виділити: розробку та реалізацію політики якості, затвердженої керівництвом організацій; розробка та впровадження нормативно-технічної документації, процедур контролю якості; впровадження державних стандартів і технічних умов; розробка та

впровадження положень про підрозділи та робочих інструкцій; відбір, розстановка, навчання та сертифікація персоналу управління якістю; впровадження найкращих практик управління якістю для забезпечення реалізації цільових програм якості; накази та розпорядження з питань управління якістю, забезпечення виконання вимог міжнародних стандартів, ДСТУ і ТУ, контролю за виконанням вимог нормативної та нормативно-методичної документації, а також рішень з управління та забезпечення якості [48].

Таблиця 1.1

Класифікація особливостей методів управління якістю [50]

Класифікаційні ознаки	Методи управління якістю			
	Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	Інженерно-технологічні	Економічні	Соціально-психологічні
Основний канал дії	Організаційні (нормування, стандартизація, контроль якості)	Техніка і технології (автоматизація, механізація)	Економічні (витрати, ціни, витрати, зарплата)	Соціальні (якість співробітників, індивідуальний статус, спільні інтереси)
Характер впливу	Прямий	Прямий	Непрямий	Непрямий
Мотиви поведінки	Необхідність дотримання вимог якості та відповідальність за якість	Змішаний (відповідність вимогам «початкових» параметрів, матеріальна та моральна зацікавленість)	Матеріальна зацікавленість	Моральний (етичний)
Основа вибору методів	Організаційний аналіз	Інженерно-технічний аналіз	Техніко-економічний аналіз	Соціально-психологічний напрям
Обмеження при виборі методів	Відповідність стандартам якості та вимогам законодавства	Технічні навички, технологія та відповідність вимогам охорони навколишнього середовища та безпеки	Він відповідає економічним законам і стандартам якості	Поважає норми, правила та морально-етичні вимоги

Застосування організаційно-управлінських методів управління якістю зумовлює створення ряду документів різного статусу. При цьому до якості контенту кожного документа висуваються жорсткі вимоги. Такими вимогами є: логічність і ясність документа; стислість, конкретність, простота і точність формулювань, виключення можливості неоднозначного тлумачення; переконання та аргументація; змістовність інформації; доречність і доречність; малий обсяг; стабільність; якісний контент.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні системи засобів впливу на соціально-професійні стосунки та управління соціально-психологічними процесами для досягнення якісних цілей. Серед соціально-психологічних методів слід виділити такі [62, с.25]:

- інструменти підвищення самодисципліни, відповідальності, ініціативи та творчої активності кожного працівника щодо підвищення якості;
- методи стимулювання якісних результатів праці;
- методи поліпшення психологічного клімату в організації, включаючи усунення конфліктів, запровадження раціонального стилю управління якістю та забезпечення психологічної сумісності працівників;
- методи мотивації роботи членів команди з метою досягнення необхідної якості;
- шляхи збереження та розвитку традицій організації для забезпечення необхідної якості;
- методи залучення працівників до управління якістю.

Основою використання інженерно-технологічних методів є методи управління якістю технологічних процесів і контролю якості продукції. Обраний комплекс методів залежить від особливостей об'єкта контролю, технології виробництва, засобів внутрішнього виробничого контролю, засобів вимірювальної техніки та ін. Усі техніко-технологічні методи управління якістю умовно поділяються на такі групи: автоматичні, автоматизовані, механізовані та посібник. Основним завданням цих методів є мінімізація відхилень поточних процесів від заданих параметрів і в разі їх

виникнення прийняття управлінських рішень щодо усунення невідповідностей [57, с.23].

Усі перераховані методи можна використовувати як для управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукції чи послуги, так і для вдосконалення будь-якого виду діяльності.

Важливим елементом побудови системи управління якістю в організації є реалізація процесного підходу в її діяльності. Під «процесним підходом» ми маємо на увазі застосування системи процесів всередині організації та їх ідентифікацію, взаємодію та контроль для досягнення визначеного результату. Такий підхід передбачає перехід від функціональної моделі організації до інтеграції всіх операцій, спрямованих на задоволення потреб споживачів у якісній продукції. Модель процесу є своєрідним механізмом упорядкування та структурування роботи в організації та дозволяє розглядати її діяльність як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках за принципом закритого управління [7; 15].

Відповідно до вимог ISO 9001 при впровадженні систем управління якістю кожна організація повинна: встановити перелік і кількість процесів, необхідних для управління якістю; структурування процесів, визначення порядку їх реалізації та взаємодії, визначення чітких меж між процесами; визначити контролерів даних (контролерів даних); визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення ефективності процесів та ефективності управління ними. Забезпечення наявності ресурсів та інформації, необхідних для підтримки функціонування та моніторингу цих процесів; контролювати, вимірювати та аналізувати ці процеси за допомогою конкретних показників; здійснювати необхідні дії для досягнення запланованих результатів і постійно вдосконалювати ці процеси [57, с.23].

За допомогою процесного підходу процеси визначаються та будуються з точки зору створення цінності для споживачів.

Процес управління якістю в компанії відбувається в кілька етапів і залежить від обраної бізнес-концепції та стратегії якості. Зміст

послідовностей процесу управління якістю та умови їх реалізації наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст операцій процесу управління якістю та умови їх реалізації [69]

Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
1. Визначення цілей	
1. Визначення цілей 2. Обґрунтування цілей 3. Цілеутворення 4. Ставте цілі 5. Коригування цілей	1. Рівень кваліфікації та професіоналізм 2. Розгляд об'єктивних закономірностей 3. Процентна система 4. Кількість і цінність інформації
2. Відбір	
1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінація методів	1. Характеристика механізму керування 2. Склад засобів впливу 3. Узгодженість варіантів впливу
3. Інформаційна робота	
1. Накопичення інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	1. Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація лікування
4. Аналітична робота	
1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз	1. Метод аналізу 2. Кваліфікація робітників 3. Автоматизація обчислень і логічних операцій
5. Розробка та вибір варіанту дії (тип рішення)	
1. Шукайте можливості для дій 2. Визначення критеріїв відбору 3. Порівняння варіантів 4. Організаційне проектування 5. Приймайте рішення	1. Методика розробки 2. Досвід і кваліфікація менеджера 3. Використання сучасних технологій 4. Стиль роботи
6. Організаційно-практична робота (впровадження рішень)	
1. Довести рішення до виконавців 2. Уточнення та уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Підзвітність 5. Контроль виконання	1. Тип організації 2. Дисциплінованість 3. Соціально-психологічний клімат 4. Повноваження керівника 5. Стиль керівництва

Організація управління якістю вимагає, щоб вище керівництво встановлювало відповідні процедури управління та контролю на основі обраної стратегії. До реалізації розробленої концепції залучається весь персонал підприємства, в тому числі працівники, які повинні розуміти цілі та завдання управління та підвищення якості продукції.

Метою наступного етапу є визначення та уточнення вимог споживачів до конкретних товарів. Ці вимоги можуть стосуватися постачальників окремих матеріалів, запасних частин, напівфабрикатів від виробника і опосередковано через якість продукції до кінцевих споживачів. У той час як більшість компаній зосереджуються на потребах зовнішніх споживачів, внутрішні споживачі, тобто виробничі відділи та персонал відділу маркетингу, фінансів тощо, також важливі для вирішення проблеми якості. На цьому етапі необхідно постійно відстежувати зміни споживчих потреб і використовувати такі підходи, як анкетування, структуроване інтерв'ю, фокусування на окремих групах і т. д. Крім постійного вивчення вимог споживачів, необхідно стежити за зміною ринкових пріоритетів [38, с.30].

Етап моніторингу поточного стану виконання прийнятих рішень в управлінні якістю тісно пов'язаний з визначенням вимог і потреб споживачів. Для цього необхідно визначити методологічний інструмент для вимірювання відхилень від заданого рівня якості. Різноманітні статистичні методи вибіркового та безперервного контролю, карти контролю якості, діаграми, аналіз Парето та ін. Вони є інструментами контролю виробничих процесів. Зв'язок між третім і четвертим етапами зазвичай досягається системним підходом і аналізом [40].

Загальний процес управління якістю показано на рис. 1.4.

Стратегія управління якістю повинна бути зосереджена на таких основних моментах: розуміння потреб споживачів; постійне підвищення якості; вимірювання досягнутого рівня якості та постійний моніторинг; ініціативи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу; важливість організаційних перетворень [5; 19].

Наступним кроком є впровадження узгодженої стратегії якості. Складність впровадження полягає в різноманітності якісних аспектів, пов'язаних з великою кількістю робіт, що виконуються персоналом як підприємства-виробника готової продукції, так і посередників (філій). Завданням управління якістю є вироблення єдиної ідеології та розуміння

позиції компанії в стратегії якості, прийнятої всіма категоріями персоналу: керівним, виробничим, складським та іншими категоріями працівників, водіями, робітниками, які займаються обробкою та пакуванням товарів., специфічні спеціалісти з контролю якості виробництва та обслуговування [9; 10].



Рис. 1.4. Процес управління якістю на підприємстві [9]

Система управління якістю базується на ряді певних стандартів: встановлених нормативно-правовими актами вимог до обсягу, якості та умов надання послуг. Стандарти містять перелік послуг, положення про процеси надання послуг тощо.

Серед існуючих і широко використовуваних методів забезпечення виробництва продукції чільне місце займає внутрішньовиробничий технічний контроль якості. На підприємствах функції безпосереднього контролю за якістю комплектуючих і готової продукції в основному виконують відділи технічного контролю. Основним завданням технічного контролю є постійне забезпечення необхідного контролю якості, що фіксується в нормативних документах, шляхом безпосереднього огляду

кожного виробу та цілеспрямованого впливу на умови та фактори впливу, що його формують. Ефективного вирішення цього завдання можна досягти при правильному виборі об'єктів і методів контролю якості. Об'єктами контролю повинні бути всі складові виробничої системи та її взаємопов'язані елементи, тобто входи (ресурси), сам процес виробництва, вихід (продукція).

Отже, основною перевагою побудови ефективної системи управління та забезпечення якості є те, що вона гарантує замовлення виробника, тобто його виживання в умовах ринкових відносин і конкуренції. Важливе значення для виживання також має зменшення обсягів і питомої ваги прихованого виробництва, пов'язаного з переробкою продукції, а також усунення вузьких місць. Тому акцент у боротьбі за ринки збуту зараз зміщується в бік якості продукції та послуг.

1.3. Методичні засади впровадження та оцінювання ефективності функціонування систем управління якістю на підприємстві

Дослідження створення систем управління якістю та впровадження їх у діяльність організації включає оцінку нормативного та організаційного забезпечення. Сьогодні міжнародні стандарти серії ISO та розроблені на їх основі державні стандарти України є нормативними документами, що встановлюють основні вимоги до систем управління якістю [22, с.217].

Стандарти ISO - це мінімальний набір правил, яких повинна дотримуватися будь-яка організація, діяльність якої спрямована на постійне вдосконалення та зменшення кількості проблем як усередині країни, так і при взаємодії із зовнішніми споживачами (постачальниками та підрядниками, інвесторами, кредиторами, громадянами). Нині розроблено понад 20 тис. міжнародних стандартів. Основою всіх систем управління якістю є стандарти серії ISO 9000, розроблені технічним комітетом міжнародної організації ISO (ISO/TC 176) на основі узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн у частині розвитку. Впровадження та функціонування систем

якості. За своїм функціональним призначенням ці стандарти є універсальними, містять опис елементів, які повинні входити до систем якості організацій різних типів і спрямовані на управління, засноване на якості. При цьому стандарти ISO мають рекомендаційний характер, але оскільки вони поєднують у собі новітні науково-технічні досягнення провідних країн світу, вони відображають інтереси більшості країн і тому використовуються як основа для розробки національних і регіональних стандартів. Впровадження міжнародних стандартів дає змогу побудувати в організації процесно-орієнтовану бізнес-модель, спрямовану на постійні вдосконалення та вдосконалення, високу якість виробництва, фінансову стабільність та підвищення конкурентоспроможності. Запровадження цих стандартів упорядковує та спрощує процеси планування, розподілу ресурсів, визначення цілей та оцінки загальної ефективності діяльності організації [4, с.176].

Ідеологія системи управління якістю за моделлю ISO базується на використанні системи міжнародних стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). ISO є неурядовою глобальною асоціацією національних органів стандартизації (комітетів членів ISO). Робота з розробки міжнародних стандартів у цій організації здійснюється через технічні комітети ISO, в яких беруть участь як державні, так і неурядові організації з якості. Зараз у зоні його відповідальності діє 180 комітетів спеціалістів, близько 650 підкомітетів і 2830 груп спеціалістів, до роботи яких залучено близько 30 000 експертів. Місія Міжнародної організації зі стандартизації полягає в наданні допомоги в розробці міжнародних стандартів ISO, правил та інших документів для усунення технічних бар'єрів у торгівлі та сприяння міжнародному обміну товарами та послугами [15; 40; 78].

Стандарти для систем якості були вперше розроблені в 1979 році Британським інститутом стандартів (BSI). і називалися BS-5750. Згодом ці стандарти були прийняті Міжнародною організацією зі стандартизації як

основа для першої версії стандартів серії ISO 9000, затверджених у 1987 році. Стандарти ISO вимагають регулярного перегляду своїх стандартів. На цей період передбачено 5 років. Тому друга версія була затверджена в 1994 році. Наступний перегляд міжнародних стандартів серії ISO 9000 відбувся в 2000 році і став найбільш повним переглядом стандартів з моменту першого видання в 1987 році. Основні зміни, внесені в міжнародні стандарти ISO версії 2000 року: скорочення кількості стандартів до трьох (9000, 9001 і 9004); зосередження на задоволенні споживачів, а не на їхніх потребах. постійне вдосконалення та вдосконалення; більш логічна структура документів; Реалізація процесного підходу. Наступна версія стандартів була розроблена в 2008-2009 роках і містить уточнення та посилення відповідальності керівництва за якість продукції.

Нова версія стандартів набула чинності в 2015 році і продовжує оновлюватися сьогодні. Завданням створення нової версії міжнародних стандартів серії ISO 9000 є підвищення їх сумісності з існуючими системами якості та іншими сферами управління (фінанси, стратегія розвитку, охорона праці, екологія). Прямі зміни до вимог міжнародних стандартів ISO стосуються питань детального пояснення існуючих вимог та залучення постачальників до системи управління якістю. Крім того, на додаток до існуючих стандартів міжнародна організація розробила нові стандарти, які регламентують аудит систем менеджменту якості та навколишнього середовища.

Загальний портфель сучасної міжнародної бази стандартів ISO налічує близько 19 тис. документів, які умовно можна поділити на три групи: базові (норми з методичними рекомендаціями щодо структури, впровадження та використання систем управління якістю); стандарти підтримки (допомога в проведенні аудитів, управління ризиками, використання методів статистичного аналізу та контролю якості, управління вимірюваннями, управління економікою якості тощо); промисловість (найбільша група, яка встановлює специфічні вимоги до систем управління якістю в різних сферах і

сферах діяльності) [18, с.63].

Основними стандартами серії стандартів ISO 9000 є:

- ISO 9000:2015 – Система управління якістю. Основні принципи та поняття. Цей стандарт встановлює основні принципи та визначає термінологію, необхідну для правильного застосування впроваджених систем управління якістю на практиці.

- ISO 9001:2016 – Системи управління якістю. Вимоги Стандарт визначає вимоги, яким повинна відповідати організація, щоб задовольнити потреби та очікування споживачів щодо якості.

- ISO 9004:2009 – Менеджмент для сталого корпоративного успіху. Підхід, заснований на управлінні якістю. Стандарт містить рекомендації щодо управління організацією в складному та мінливому середовищі якості. Стандарт спрямований на покращення діяльності організації; задоволення потреб споживачів та інших зацікавлених сторін; Включення в ці процеси всіх співробітників; Здійснення профілактичних та коригувальних заходів.

- ISO 19011:2009 – Настанови щодо аудиту систем управління якістю та систем управління навколишнім середовищем. Документ містить рекомендації щодо аудиту систем управління якістю та систем управління навколишнім середовищем.

Усі зазначені стандарти впроваджені в Україні через національні стандарти: ДСТУ ISO 9000-2016, ДСТУ ISO 9001-2016, ДСТУ ISO 9004-2009, ДСТУ ISO 19011:2009. Це дозволяє сформувати узгоджений набір стандартів, які сприяють взаєморозумінню в національній і міжнародній торгівлі через загальне визнання підходів, принципів і методів управління якістю [28].

Слід зазначити, що міжнародні стандарти ISO є добровільними у своєму застосуванні, але в той же час вони можуть бути прийняті як національні на державному рівні або визнані обов'язковими в межах окремих компаній та організацій. Норми міжнародних стандартів безпосередньо не стосуються якості продукції; Перш за все, вони забезпечують ефективне, якісне

управління організацією.

У практиці організацій норми міжнародних стандартів застосовуються в таких випадках [1, с.17]:

- як методологічний інструмент створення системи якості на підприємстві (при цьому використання стандартів ISO 9000 спрямоване на підвищення конкурентоспроможності організації та економічної ефективності її діяльності);

- як доказ якості при укладенні договору між постачальником і споживачем (у цьому випадку договір передбачає наявність системи якості, що відповідає вимогам стандарту ISO 9000);

- коли споживач оцінює систему якості компанії-постачальника (споживач оцінює відповідність системи управління якістю, встановленої постачальником, вимогам ISO 9000);

- при реєстрації або сертифікації системи якості органом сертифікації (при цьому організація зобов'язується підтримувати відповідність системи управління якістю вимогам стандарту ISO 9000 для всіх споживачів) [1, с.17].

Визнано, що стандарти серії ISO 9000 є важливим інструментом для досягнення головної мети організації в ринковому середовищі: задовольнити потреби споживача та завоювати його довіру.

Ознакою інтеграції систем управління є наступне: розробка загальної політики організації, основною метою якої є підвищення якості, доповненої іншими цілями, у сфері стратегічного розвитку організації та підвищення фінансової стійкості і рентабельності, дотримання вимог екологічної безпеки, охорони праці, охорони праці; формування загальної моделі процесу. При цьому будуються загальні процеси, властиві системам, реалізованим в управлінні організацією. Ці процеси: аналіз управління; управління документацією; людський ресурс; моніторинг і вимірювання; внутрішня звітність; постійне вдосконалення; коригувальні та профілактичні заходи; аналіз даних; розробити загальний документ для управління інтегрованою системою, який описує зв'язок усіх процесів, визначає входи та виходи

процесів та визначає критерії їх ефективності процесів, розробляє матрицю відповідальності персоналу відповідно до організаційної структури організації та ін.

Загалом використання інтегрованих систем менеджменту підвищує ефективність усіх процесів організації та дозволяє вийти на новий рівень у вирішенні завдань для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Визначаючи ефективність систем управління якістю, насамперед слід враховувати вимоги, спрямовані на забезпечення необхідної безпеки кожного окремого споживача, суспільства в цілому, його екологічного благополуччя та науково-технічного розвитку людства. Такі результати господарювання мають бути пріоритетнішими за економічну ефективність. Водночас, якщо в умовах ринкових відносин не вдається забезпечити переваги над конкурентами в економічному відношенні (з пріоритетним дотриманням вимог безпеки, екологічності, соціальної та науково-технічної спрямованості), управлінські рішення є більш раціональними. бути зроблено. Визначення ефективності управління якістю має базуватися на принципах, що враховують первинні загальні цінності та адаптовані до умов ринкових відносин [13, с.165].

Функціонування системи управління якістю створює різноманітні джерела впливу, які визначають ефективність цієї системи. Кожен із цих ефектів може бути реальним або потенційним. Реальні цінності зазвичай є видами економічних ефектів. Інші види впливу мають лише потенційний економічний вплив. Економічний ефект від розробки та впровадження будь-яких заходів щодо підвищення якості управління (насамперед інновацій та нововведень) може, як правило, мати потенційний або реальний (реальний, комерційний), науково-технічний, соціальний та екологічний вплив, лише потенційний економічний вплив. Якщо враховувати лише кінцеві результати впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління якістю, то кожен результат можна оцінити як цінний. Остаточними критеріями оцінки тут є: час досягнення фактичного економічного ефекту та ступінь

невизначеності його досягнення.

Серед усіх видів ефектів можна виділити найбільш типові. Отже, джерелами соціального впливу при проведенні робіт з підвищення рівня та вдосконалення якості управління можуть бути [17, с.51]:

- підвищення якості прийняття управлінських рішень щодо якості та їх реалізації;
- підвищення ефективності системи менеджменту в частині підвищення якості;
 - підвищення кваліфікації керівного та виробничого персоналу;
 - підвищення безпеки продукції, послуг і робіт;
 - поліпшення умов праці та організації праці (вплив на зміну умов праці працівників можна оцінити за допомогою гігієнічних і психофізіологічних показників, але не виключається також оцінка за природою чи вартістю);
- підвищення безпеки праці;
- підвищення рівня безпеки працівників;
- збільшення трудових доходів;
- скорочення робочого часу персоналу;
- підвищення рівня задоволення фізіологічних потреб працівників (наприклад, підвищення надійності постачання тепла, електроенергії, харчування тощо);
- підвищення рівня задоволення соціальних і духовних потреб;
- поліпшення побутових, культурних і сімейних умов працівників, включаючи поліпшення умов і можливостей відпочинку;
- удосконалення структури керівного та виробничого персоналу (можна судити за показниками зміни чисельності працівників з важкою працею, що впливає на фізичне здоров'я та здоров'я, збільшенням частки працівників з вищою або середньою спеціальною освітою; працівники підлягають до навчання, перепідготовки, необхідності підвищення кваліфікації).

Джерелами впливу на навколишнє середовище внаслідок покращення управління якістю можуть бути [17, с.52]:

- зменшення забруднення;
- зменшення санкцій за порушення екологічних норм;
- підвищення екологічності продукції, що виробляється, та послуг, що надаються;
- зменшення відходів виробництва;
- підвищення екологічності та ергономіки виробництва;
- покращення ергономіки (зниження рівня шуму та вібрації) виробів.

Науково-технічний вплив покращеного управління якістю можна побачити в: кількості зареєстрованих авторських свідоцтв; збільшення питомої ваги нових інформаційних технологій; підвищення питомої ваги нових прогресивних технологічних процесів; підвищення коефіцієнта автоматизації виробництва; підвищення організаційного рівня виробництва і праці; підвищення конкурентоспроможності організації та її продукції на ринках [10].

Економічним ефектом більш досконалого управління якістю може бути: зменшення адміністративних витрат; прибуток від ліцензування бізнесу; отримайте вигоду від створення винаходів, патентів і ноу-хау, збільшення обсягу продажів; зменшення терміну окупності інвестицій; покращити використання ресурсів; підвищення продуктивності праці; підвищення продуктивності фонду; прискорення кругообігу оборотних коштів; зниження виробничих витрат на усунення браку продукції, що випускається; зниження втрат від остаточного браку готової продукції; зменшіть витрати на перевірку товару; зниження трудомісткості виробничих процесів; недопущення неякісної сировини і матеріалів у виробничий процес; зменшення витрат на усунення недоліків за скаргами (претензіями) споживачів; зменшення штрафів за поставку неякісної продукції та виплат за претензіями; зниження збільшення прибутку за рахунок поліпшення асортименту продукції; вищі прибутки від продажу продукції вищої якості споживачам (при тій же вартості) [23].

Підвищення якості управлінської діяльності можна оцінити за такими

критеріями: соціальна ефективність; комерційна ефективність.

Отже, можна виділити наступні ситуаційні підходи до оцінки якості управління: Цільовий підхід (критерій оцінки – ступінь досягнення мети); управління ресурсами (критерій - уміння здобувати цінні ресурси та управляти ними); внутрішньопроцесний підхід (оцінка з точки зору якості внутрішнього середовища організації та організації процесів); підхід на основі акціонерів або зацікавлених сторін (де якість оцінюється для кожної зацікавленої сторони). Однак застосування цих підходів окремо не дає змоги провести системну оцінку якості управління. Системне оцінювання передбачає, з одного боку, багатоаспектність і багатокритеріальність, а з іншого – ієрархічність. Він базується на баченні соціально-економічної системи кожного рівня, як з точки зору її внутрішньої складової – внутрішніх можливостей, як з точки зору ефективності системи для всіх зацікавлених сторін, так і з точки зору точки зору розгляду поточного стану системи та перспектив її розвитку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю на підприємстві

Активізація розвитку управління якістю в Україні почалася достатньо давно, що дозволяє врахувати досвід інших держав, що досягли значних успіхів на цьому шляху. Формування інституційних основ управління якістю є основою подальшої інтеграції України до світового співтовариства. Розробка та удосконалення діючих інституційних правил забезпечать відповідне зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки на макрорівні та підприємств на макрорівні. Поряд з тим досить рано затверджувати, що економічні реформи в напрямку управління якістю перетворили діяльність існуючих підприємств на більш відповідальну. Однак поступово деякі підприємства, більшість з яких займаються спільною або зовнішньоекономічною діяльністю, чи мають дуже високий рівень соціальної

відповідальності, впроваджують системи управління якістю. Таким чином фактично ці підприємства реалізують стратегію лідерства у відповідній галузі, а інші - стратегію проходження [20, с.76].

Процедура забезпечення якості існувала в Україні досить давно, ще з часів СРСР. Однак з трансформацією економіки з адміністративно-командної моделі до ринкової суттєво змінюються відносини між державою та підприємствами, між підприємствами та споживачами, безпосередньо між державою та споживачами. Це безпосередньо впливає й на необхідність удосконалення діючого нормативно-правового забезпечення щодо забезпечення якості.

Законодавство України у сфері регулювання управління якістю базується на цілому комплексі законодавчих актів які представлено на рис. 1.5.

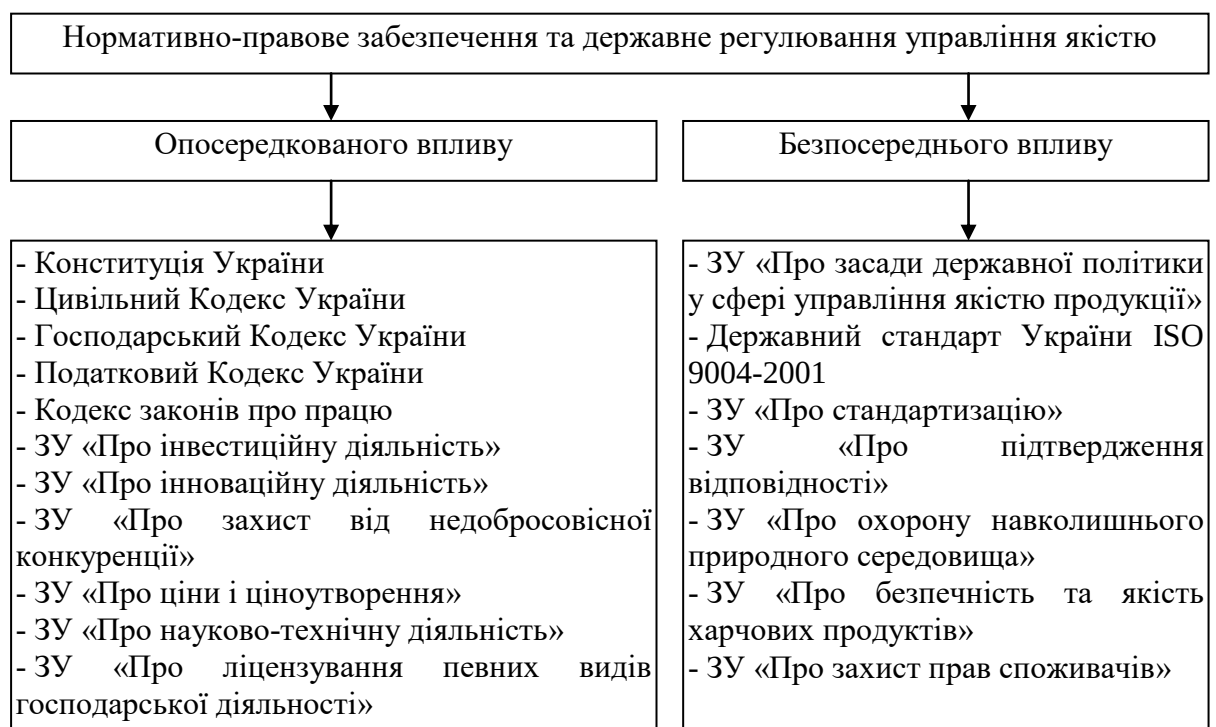


Рис. 1.5. Нормативно-правове забезпечення та державне регулювання управління якістю [1; 14; 34]

Нормативно-правове забезпечення та державне регулювання управління якістю формується з декількох складових, які доцільно поділити на дві групи – перша, що впливає опосередковано та друга - безпосередньо.

У теперішній час в Україні діє державна система сертифікації продукції УкрСЕПРО. УкрСЕПРО - українська національна система сертифікації, роботи в якій визначають 149 органів з сертифікації продукції (робіт, послуг) та 811 випробувальних лабораторій (центрів). Головним інститутом в системі Державного Комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики по розробці науково-методичних та організаційних засад сертифікації продукції, послуг, систем якості є Український науково-дослідний інститут стандартизації, сертифікації та інформатики (УкрНДІССІ). УкрНДІССІ здійснює інформаційне забезпечення підприємств і організацій з питань сертифікації [1, с.16].

Організаційну основу системи сертифікації УкрСЕПРО становлять державні стандарти України наведено табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Державні стандарти України [1]

Код державного стандарту	Назва державного стандарту
ДСТУ 3410-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення;
ДСТУ 3411-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до органів з сертифікації продукції та порядок їх акредитації;
ДСТУ 3412-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до випробувальних лабораторій та порядок їх акредитації;
ДСТУ 3413-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок проведення сертифікації продукції;
ДСТУ 3414-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Атестація виробництва. Порядок проведення;
ДСТУ 3415-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Реєстр Системи;
ДСТУ 3416-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок реєстрації об'єктів добровільної сертифікації;
ДСТУ 3417-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Процедура визнання результатів сертифікації продукції, що імпортується;
ДСТУ 3418-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до аудиторів та порядок їх атестації;
ДСТУ 3419-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Сертифікація систем якості. Порядок проведення;
ДСТУ 3420-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до органів з сертифікації систем якості та порядок їх акредитації;
ДСТУ 3498-96	Система сертифікації УкрСЕПРО. Бланки документів. Форма та опис;
ДСТУ 3957-2000	Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок обстеження виробництва під час проведення сертифікації продукції.

Перелік сертифікованих в системі УкрСЕПРО систем якості складається із 575 систем якості. Перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, включає 36 однорідних видів продукції та послуг згідно Наказу Держстандарту України № 28 від 01.02.2005 року.

Таким чином, все перелічені заходи сприяють формуванню інституційних основ управління якістю які є основою подальшої інтеграції України до світового співтовариства. Державі потрібно розробити відповідні заохочувальні програми щодо сприяння залученню підприємств до більш активного впровадження процедур управління якістю що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність.

Для підтвердження необхідного рівня якості більшість компаній впроваджують систему управління якістю (СУЯ), основою якої, як відомо, є: процесний підхід, опис бізнес-процесів, системний аналіз. Усі ці завдання в сучасних умовах повинні реалізовуватися на основі інформаційних технологій. Рішення подібних завдань вимагає застосування відповідних інформаційно-аналітичних систем, що інтегрують засоби управління якістю, механізми управління проєктами й багатоаспектний аналіз даних. Треба зазначити, що в сучасних умовах ринкового середовища одним із перспективних шляхів створення результативної автоматизованої інформаційної системи (АІС), інтегрованої в СУЯ, є цілеспрямований вибір структурних елементів конфігурації системи. Так, останніми роками розвиваються напрями, пов'язані з інформаційними системами управління якістю (ІСУЯ), інтегрованими системами менеджменту, комп'ютерною підтримкою оцінки ефективності СУЯ та ін [13, с.114].

Система управління якістю (СУЯ) – це одна з підсистем системи управління будь-якого сучасного підприємства. Управління якістю у широкому сенсі розуміється як управління процесами, спрямоване на забезпечення якості їхніх результатів. Такий підхід відповідає ідеям загального управління якістю (Total Quality Management), сутність яких полягає в управлінні підприємством через управління якістю. Для розробки й

реалізації обґрунтованих конструкторсько-технологічних рішень із забезпечення якості продукції на всіх етапах її ЖЦ необхідно мати щоденну актуальну інформацію за всіма технологічними параметрами. Повинна бути забезпечена можливість оперативного аналізу всієї зібраної інформації. Таке завдання може бути вирішене тільки за наявності на підприємстві інтегрованої автоматизованої системи збору та аналізу інформації про якість процесів і продукції на всіх етапах її ЖЦ. Оскільки СУЯ тісно пов'язана з усією управлінською інфраструктурою підприємства, для інформаційного забезпечення треба використовувати АІС.

Ключовим елементом забезпечення якості у промисловості згідно зі стандартом GMP є валідація. АІС є критичним компонентом виробничої системи виробництва й тому має відповідати системі забезпечення якості та бути валідованою. Метою валідації АІС є створення документального підтвердження високого рівня впевненості в тому, що будь-який алгоритм, механізм, процедура і функція АІС будуть постійно приводити до очікуваних результатів, а також підтвердження того, що ця система розроблена з урахуванням вимог EU Додаток 11 [21, с.76].

Валідаційні випробування дозволяють перевірити функціонування випробовуваної системи в передбачуваних екстремальних умовах її експлуатації з тим, щоб переконатися у збереженні керованості цієї системи. Передбачається, що в разі успішної валідації системи або процесу останні залишаються під контролем, якщо ні в систему, ні в процес не вносять будь-яких змін.

СУЯ повинна базуватися на інформаційній системі, що підтримує автоматизовану обробку даних, документування процесів забезпечення якості на всіх стадіях ЖЦ виробу й автоматизованого управління цими процесами, даними та документацією. У цьому сенсі СУЯ стає невід'ємною частиною інтегрованої автоматизованої інформаційної системи (ІАСУ).

Застосування інформаційних технологій, що забезпечують поліпшення інформаційного забезпечення СУЯ, веде до прискорення і підвищення якості

процесів планування, реалізації, контролю та реалізації коригувальних дій, а також до зниження витрат і кількості використовуваних ресурсів [9].

У межах цієї моделі вдосконалення процесів СУЯ здійснюється через її інтегровану інформаційну підтримку. Усі необхідні інформаційні потоки надходять до компонентів СУЯ в потрібний час і в повному обсязі. Інформаційно-управлінська структура автоматизованого виробництва дозволяє забезпечити його керовані умови відповідно до вимог як стандарту ISO 9001:2015, так і GMP.

Згідно з типовою моделлю АІС, інформація з виробничої зони надходить до MESсистем, проходить стадію обробки, а потім уже оброблена інформація надходить у ERPсистеми, і далі – на рівень вищого менеджменту підприємства (OLAP, DM).

Системи управління ERP, MES, SCADA представлені як системи обліку та оперативного опрацювання даних про якість сучасного автоматизованого виробництва.

СУЯ стає автоматизованою інформаційно-керуючою системою. Нова технологія її створення зводиться до налаштування процесів і параметрів АІС [7, с.70].

Типова інформаційна система містить у собі такі компоненти:

- платформа, на якій функціонують інші компоненти системи;
- дані, з якими працює система (бази даних);
- додатки, що реалізують логіку щодо роботи з програмними системами;
- бізнес-процеси є сценаріями роботи користувачів із системою.

Протягом ЖЦ продукції різними програмними системами підтримки ЖЦ обробляється та ж сама інформація, але кожна система оперує як сформованими і занесеними в електронну базу даними, так і сформованою нею унікальною інформацією.

Особливістю комплексної інтеграції компонентів АІС є організація взаємодії рішень підтримки, супроводу та планування ЖЦ із застосуванням єдиної інтегрованої бази даних для використовуваних інформаційних систем

із застосуванням міжмодульної інтеграції програмних інтерфейсів [13, с.216].

В інтегрованій комплексній АІС необхідно виділяти транзакційні системи обліку та оперативного опрацювання даних, керування процесами та проєктами (ERP, CRM, MES, SCADA, PDM та ін.). Ці системи збирають і обробляють дані про якість, які згодом використовуються аналітичними системами (OLAP, DM і ін.)

На сьогодні розроблено безліч рішень у галузі автоматизації, багато з яких є інтегрованими системами управління. Розглянемо основні з них докладніше.

На рівні вищого менеджменту підприємства повинні працювати OLAP-системи (OnLine Analytic Processing – оперативний багатовимірний аналіз даних) і DM-системи (Data Mining – інтелектуальний аналіз даних). OLAP використовується аналітиками для швидкої обробки складних запитів до бази даних. Технології інтелектуального аналізу даних можуть бути використані у процесі дослідження проблем якості продукції, процесів і підготовки оптимальних рішень [1, с.17].

Основне призначення цієї технології – автоматизований пошук функціональних і логічних закономірностей у багатовимірному сховищі, використання виявлених закономірностей для прогнозування (інтерполяції та екстраполяції) необхідних даних. Методи DM поділяються на статистичні (дескриптивний аналіз, кореляційний і регресійний аналіз, факторний аналіз, дисперсійний аналіз, компонентний аналіз, дискримінантний аналіз, аналіз часових рядів) і кібернетичні (штучні нейронні мережі, еволюційне програмування, генетичні алгоритми, асоціативна пам'ять, нечітка логіка, дерева рішень, системи обробки експертних знань).

Стандартизація і опис бізнес-процесів, а також жорсткий контроль над їх виконанням забезпечується за допомогою workflow-технології. Workflow-системи використовуються для автоматизації відносно невеликої номенклатури процесів, найбільш критичних для виробництва. Системи управління бізнес-процесами (BPM – Business Process Management) є

розширенням систем класу Workflow. Застосування в організації BPM-системи, що виконує завдання стандартизації бізнес-процесів, збір метрик, формування свідчень контролю, дозволить впровадити високоефективний інструмент управління якістю. У BPM-системах закладена комплексна автоматизація процесного управління. BPM-системи здебільшого являють собою базовий набір звітів за показниками бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ побудови сучасних систем управління якістю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що підвищення якості продукції є одним із вирішальних факторів інтенсифікації економічного розвитку. Підвищення якості сировини, матеріалів і обладнання сприяє більш ефективному задоволенню попиту за рахунок економії ресурсів. У наш час якість товарів має вирішальне значення для забезпечення їх конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Якість продукції служить найбільш точним показником ступеня застосування в народному господарстві результатів науково-технічного прогресу та ефективності всіх його складових.

2. Визначено, що якість є комплексним поняттям, яке включає технічний, економічний та юридичний контексти. Отже, під якістю ми розуміємо сукупність характеристик продукту, закріплених на законодавчому рівні в національних і міжнародних нормативно-технічних документах або зазначених в умовах договору купівлі-продажу, і пов'язаних з його здатністю задовольняти визначені та передбачувані потреби споживачів. Створення системи управління якістю означає її розробку та впровадження в рамках діяльності підприємства.

3. Доведено, що управління якістю є безперервним процесом впливу на виробництво через послідовну реалізацію логічно пов'язаних функцій забезпечення якості. Ці функції включають: взаємодію із зовнішнім середовищем, політику якості та планування, навчання та мотивацію персоналу, організацію якісної роботи, контроль якості, якісну інформацію, розробку заходів, прийняття рішень та реалізацію заходів. Системи управління якістю - це сукупність структур і процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю.

4. Узагальнено, що головна перевага побудови ефективної системи

управління та забезпечення якості полягає в тому, що вона гарантує виробнику замовлену ситуацію, тобто його виживання в умовах ринкових відносин і конкуренції. Важливе значення для виживання також має зменшення обсягів і питомої ваги прихованого виробництва, пов'язаного з переробкою продукції, а також усунення вузьких місць. Тому акцент у боротьбі за ринки збуту зараз зміщується в бік якості продукції та послуг.

5. Обґрунтовано, що при оцінці якості управління можна виділити такі ситуаційні підходи: цільовий підхід (критерій оцінки – ступінь досягнення мети); управління ресурсами (критерій - уміння здобувати цінні ресурси та управляти ними); внутрішньопроцесний підхід (оцінка з точки зору якості внутрішнього середовища організації та організації процесів); підхід на основі акціонерів або зацікавлених сторін (де якість оцінюється для кожної зацікавленої сторони). Однак застосування цих підходів окремо не дає змоги провести системну оцінку якості управління.

6. Встановлено, що нормативно-правове забезпечення та державне регулювання управління якістю формується з декількох складових, які доцільно поділити на дві групи – перша, що впливає опосередковано та друга - безпосередньо. Організаційну основу системи сертифікації УкрСЕПРО становлять державні стандарти України. Державі потрібно розробити відповідні заохочувальні програми щодо сприяння залученню підприємств до більш активного впровадження процедур управління якістю що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність.

7. Доведено, що для підтвердження необхідного рівня якості більшість компаній впроваджують систему управління якістю, основою якої, як відомо, є: процесний підхід, опис бізнес-процесів, системний аналіз. Усі ці завдання в сучасних умовах повинні реалізовуватися на основі інформаційних технологій. Рішення подібних завдань вимагає застосування відповідних інформаційно-аналітичних систем, що інтегрують засоби управління якістю, механізми управління проєктами й багатоаспектний аналіз даних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФОП «УГРИК М.М.»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження та оцінювання системи управління якістю діяльності підприємства обрано ФОП «Угрик Микола Миколайович» (далі ФОП «Угрик М.М.»).

Організаційно-правова характеристика підприємства, як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ФОП «Угрик М.М.»,
як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Угрик Микола Миколайович
Прізвище, ініціали фізичної особи	Угрик М.М.
Статус фізичної особи-підприємця	Не перебуває в стані припинення
Види діяльності	Основний: 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас
Адреса	м. Бердичів, вул. Промислова, 36, оф.6

Отже, ФОП «Угрик М.М.» є малим підприємством, яке функціонує на ринку виготовлення і встановлення металопластикових вікон в м. Бердичів з 2012 р. Основною діяльністю підприємства є виготовлення і встановлення металопластикових вікон.

ФОП «Угрик М.М.» є виробничо-торговельним підприємством, яке здійснює свою діяльність згідно з виданою ліцензією.

Сферою діяльності ФОП «Угрик М.М.» є отримання прибутку від господарсько-фінансової діяльності, виробництва товарів, торгівлі та інших видів підприємницької діяльності та на цій основі реалізація економічних інтересів власника.

Предметом діяльності ФОП «Угрик М.М.» є задоволення потреб населення в різноманітних товарах та послугах.

Основними видами діяльності ФОП «Угрик ММ» є: виробництво та реалізація сонцезахисних систем, ролет, москітних сіток та тканинних штор. Останнім часом ТОВ розширило спектр послуг з монтажу та монтажу такої продукції.

Сфера діяльності ФОП «Угрик М.М.» - виробництво, монтаж, сервісне обслуговування вікон, дверей, пластикових фасадів, алюмінію. На підприємстві впроваджена система управління якістю ISO 9001.

Політика компанії ФОП «Угрик М.М.» за якістю виглядає наступним чином:

- виготовляємо продукцію тільки з найкращих матеріалів і комплектуючих;
- ми пропонуємо клієнту тільки те, що йому потрібно;
- ми не продаємо «повітря» клієнту.

ФОП «Угрик М.М.» забезпечує реалізацію політики підприємства в галузі якості шляхом:

- використання високоякісних матеріалів: ПВХ – профіль VEKA, фурнітура – WINKHAUS, Reynaers Aluminium Systems (Бельгія), Alutech (Німеччина);
- дотримання технології виробництва, особливо в частині розрахунку статичних навантажень;
- професійні монтажні роботи;
- технічний контроль: дотримання технології виробництва на всіх етапах, постійний пошук існуючих нових, сучасних і вдосконалюючих технологій виробництва, аналіз показників якості продукції з метою запобігання випуску неякісної продукції.

Відповідно до внутрішніх установчих документів, предметом діяльності ФОП «Угрик М.М.» є:

- виготовлення, монтаж, супровід вікон, дверей, пластикових та

алюмінієвих фасадів;

– розширення та реконструкція діючих підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності продукції з подальшою її реалізацією як на ринку України, так і за кордоном;

- виробництво та торгівля продуктами власного виробництва;

– консультації у сфері комерційної техніки;

– оптова, роздрібна та зовнішня торгівля;

- залучення інвестицій в економіку України через провідні компанії-виробники продукції у сфері підприємницької діяльності.

ФОП «Угрик М.М.» – одне із сучасних підприємств галузі, розташоване в м. Бердичів, вул. Промислова, 36 років, каб.6. ФОП «Угрик М.М.» є юридичною особою з дня державної реєстрації та має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням і символи.

Товариство засноване на майні власника, яке потім було передане ним товариству і закріплене товариством на праві приватної власності товариства як юридичної особи. Має власний баланс, поточні рахунки в національній та іноземній валютах та інші банківські рахунки; бренд; печатку та штамп зі своїм ім'ям.

Діяльність та розвиток ФОП «Угрик М.М.» забезпечується в першу чергу створеною компанією організаційною структурою. Однією з важливих характеристик компаній і організацій є структура управління. Структура управління - це сукупність стійких зв'язків підрозділів і об'єктів управління фірмою, реалізованих у певних організаційних формах, що забезпечують цілісність управління та його узгодженість із собою, тобто різноманітні внутрішні та зовнішні зміни. Структура управління підприємством включає організаційну структуру, формування організаційної структури та здійснення безпосереднього внутрішньоорганізаційного управління шляхом здійснення планової, організаційної, мотиваційної, контрольно-координаційної функцій.

Організаційна структура ФОП «Угрик М.М.», представлена на рис. 2.1.

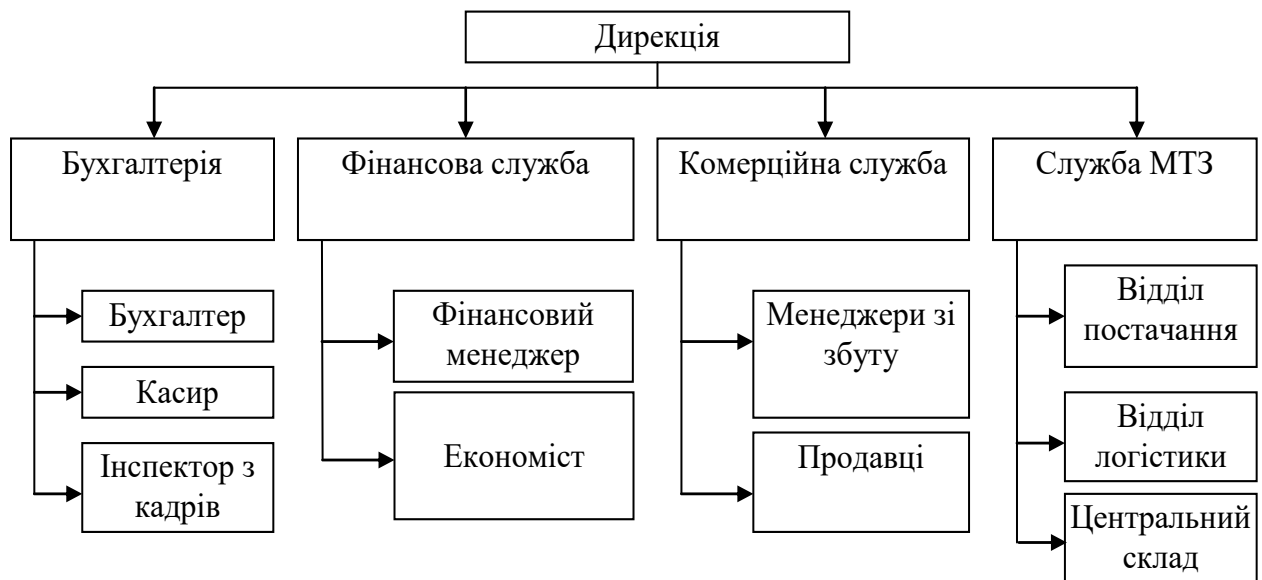


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «Угрик М.М.»

Організаційна структура управління ФОП «Угрик М. М.», наведена на рис. 2.1, реалізується через упорядкування взаємозв'язків між елементами системи, визначає розподіл праці та результативні взаємозв'язки між структурними структурами та працівниками щодо підготовки, прийняття та реалізація виробничих рішень.

ФОП «Угрик М. М.» є невеликим підприємством, до його організаційної структури входять: директор ФОП «Угрик М.М.», який також є власником підприємства; заступник директора, головний бухгалтер; менеджер з продажу та начальник виробничого відділу.

В рамках організації управління ФОП «Угрик М.М.» виділяють такі функції та заходи щодо їх виконання:

- постановка цілей діяльності ФОП «Угрик М.М.»;
- розробка бізнес-стратегії ФОП «Угрик М. М.»;
- планування діяльності;
- дизайн продукту;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- координація діяльності;
- облік та оцінка якості продукції та продукції;

- контроль якості продукції;
- зворотній зв'язок.

Зазначена структура є найпоширенішим типом ієрархічної структури торгово-посередницьких компаній, має велику кількість горизонтальних і вертикальних зв'язків і характеризується невеликою кількістю нижніх рівнів прийняття рішень. Менеджери цієї системи поділяються на лінійні та функціональні. Основною структурою цієї системи є: лінійне вертикальне управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (технологія, економіка, логістика, фінанси тощо).

Систематизація функцій управління у ФОП «Угрик М. М.» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Систематизація функцій управління у ФОП «Угрик М.М.»

Функції	Дія щодо реалізації даної функції
Визначте цілі	Визначення майбутнього фінансового становища
Розробка бізнес-стратегії	Обґрунтування методу досягнення цілей організації
Планування діяльності	Розподіл завдань між певними виконавцями
Дизайн продукту	Навчання професійних функцій працівників
Мотивація та стимулювання працівників	Навмисний вплив на працівника
Координація діяльності	Координація зусиль художника
Виставлення рахунків та оцінка виконаної роботи	Контроль виконання роботи
Контроль виконання роботи	Порівняння фактичного стану виконання роботи з плановим (цільовим).
Зворотне повідомлення	Коригування цілей

Функція організації – це процес створення структури організації, зокрема ФОП «Угрик М. М.», яка дозволяє людям ефективно працювати для досягнення спільної мети. Необхідною умовою для створення структури є виконання роботи в рамках функції планування, оскільки чітке визначення місії ФОП «Угрик М.М.», цілей та завдань, а також розробка стратегії діяльності складають основу для побудови конструкції. Важливим аспектом діяльності організації є визначення кола працівників, які повинні забезпечувати виконання певних завдань. Сутність цієї функції полягає у

створенні мережі організаційних зв'язків, що забезпечує цілісність системи управління, ефективні взаємозв'язки її складових, а також відповідні відносини координації та підпорядкування між ними.

Загальний контроль за діяльністю ФОП «Угрик М.М.» здійснює директор. Його функції включає:

- аналіз роботи та загальний контроль за діяльністю ФОП «Угрик М.М.»;
- контроль виробничого процесу;
- контроль своєчасності виконання замовлення;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу та підвищення якості.

Люди є однією з найважливіших складових, що забезпечують високу якість виробничих процесів. Для того, щоб люди могли і бажали забезпечити високу якість виробничих процесів, вони повинні мати необхідну інформацію про те, що і як робити; бути зацікавленим у високій якості своєї роботи (тобто ваша праця має бути мотивованою); мати достатню кваліфікацію та навички роботи; постійно освоювати нові методи роботи і кожен має сформувати робочий колектив (команда), зацікавлений у якісній продукції [13, с.126].

Другою складовою, що забезпечує високу якість виробничих процесів, є використання відповідного обладнання, пристроїв та інструментів.

Висока якість виробничих процесів не може бути досягнута без використання високоякісних матеріалів (сировини, комплектуючих і напівфабрикатів).

Важливою складовою забезпечення якості виробничих процесів є використання методів управління, що включають системи управління, організацію, забезпечення або створення певного стилю управління, а також впровадження сучасних виробничих рішень як в управлінні, так і в сфері удосконалення технології виробництва ФОП «Угрик М. М.».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Спроможність підприємства досягти успіху на ринку перш за все залежить від ефективності управління його фінансовими ресурсами. Необхідною складовою такої роботи в умовах жорсткої ділової конкуренції є достовірні та своєчасні дані, які можна отримати в результаті проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану досліджуваного об'єкта. Необхідно ефективно управляти фінансово-економічним станом підприємства, для чого треба систематично й усебічно його оцінювати використовуючи різні методи, прийоми та методики аналізу.

Діагностика фінансово-економічного стану ФОП «Угрик М.М.» – це спосіб встановлення характеру збоїв нормального перебігу господарського процесу на підставі типових ознак, властивих тільки цьому об'єкту.

Метою фінансової діагностики ФОП «Угрик М.М.» є проведення всеохоплюючого фінансового аналізу господарської діяльності підприємства.

Отже, щоб раціонально та ефективно приймати управлінські рішення для досягнення усіх цілей та завдань підприємства, необхідно проводити фінансову діагностику суб'єкта господарювання. Фінансова діагностика дає змогу виявити недоліки та проблемні місця у діяльності підприємства, а за допомогою системного фінансового аналізу можна точно поставити діагноз та виявити причини будь-яких негативних або позитивних показників та тенденцій.

Ефективність діагностики фінансово-економічного стану ФОП «Угрик М.М.» залежить від своєчасності та правильності аналізу, який є вирішальним для прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення завдань, пов'язаних із вибором напрямку діяльності підприємства, його розвитком, поліпшенням економічної ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ФОП «Угрик М.М.» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ФОП «Угрик М.М.»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	1236,7	1874,9	1234,7	-2,0	-0,16
Валовий прибуток, тис. грн.	160,8	262,5	98,9	-61,9	-38,50
Чистий прибуток, тис. грн.	101,4	167,8	83,3	-18,1	-17,85
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5728,5	7088,9	7046,6	1318,2	23,01
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1086,1	1308,2	1379,6	293,5	27,02
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4642,4	5780,8	5667,1	1024,7	22,07
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	21	21	-1	-4,55
Фондовіддача, грн.	1,14	1,43	0,90	-0,24	-21,40
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	49,37	62,29	65,69	16,32	33,07
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	56,21	89,28	58,80	2,58	4,59
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,27	0,32	0,22	-0,05	-18,21

За результатами проведеної діагностики встановлено, що фірма ФОП «Угрик М.М.» відноситься до типу малих суб'єктів підприємництва з обсягами господарської діяльності у 2022 р. в обсязі 1234,7 тис.грн., що на 2,0 тис.грн., або на 0,16 % менше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток компанії скоротився на 61,9 тис.грн. у 2022 р., що становило 98,9 тис.грн. Також, зафіксовано зменшення показника чистого фінансового результату фірми на 18,1 тис.грн., або на 17,85 %, що складало 83,3 тис.грн.

В ході представленої укрупненого аналізу вартості активів визначено, що середньорічна вартість активів ФОП «Угрик М.М.» становила 7046,6 тис.грн. у 2022 р. Водночас, базою формування майна були оборотні активи в сумі 5667,1 тис.грн., що на 1024,7 тис.грн., або на 22,07 % більше, ніж у 2020 р. Також, вартість необоротних активів була в обсязі 1379,6 тис.грн., що на 293,5 тис.грн. більше, ніж у 2020 р.

Протягом звітної періоду спостерігалось незначне скорочення середньооблікової чисельності працівників ФОП «Угрик М.М.», що за

станом на кінець 2022 р. становило 21 чоловік. При цьому індикатор продуктивності праці підвищився на 2,58 тис.грн., або на 4,59 %, що становило 58,8 тис.грн. Таке зрушення будемо вважати сприятливим. Діагностика показала, що у 2022 р. відбулося зменшення значення фондівіддачі, а саме на 0,24 грн., або на 21,40 %, що складало 0,90 грн.

Сучасному промисловому підприємству в умовах жорсткої конкуренції та значної динамічності факторів зовнішнього середовища необхідно шукати способи та інструменти, що підвищують ефективність управління майном та капіталом суб'єкта господарювання, тому що це одна з головних умов його успішної діяльності. Від кількісного та якісного складу майна й джерел його формування залежить фінансовий стан підприємства, здатність до економічного зростання та стійкість до кризових явищ. Окрім цього, майновий стан суб'єкта підприємницької діяльності безпосередньо впливає на його взаємовідносини з контрагентами, кредиторами, інвесторами, співробітниками, споживачами та іншими учасниками господарських відносин.

Сьогодні оцінку майнового стану ФОП «Угрик М.М.» можуть здійснювати як внутрішні, так і зовнішні суб'єкти оцінювання. Функції внутрішньої оцінки майна та капіталу можуть бути реалізовані економічними відділами підприємства. Для проведення зовнішнього оцінювання майнового стану необхідно залучати незалежних експертів-оцінювачів із сертифікатом на право оцінки майна ФОП «Угрик М.М.». Зауважимо, що оцінка майнового стану господарюючих систем становить інтерес як для внутрішніх користувачів, так і для зовнішніх. Одним із найважливіших питань під час здійснення аналітичних робіт є обґрунтування системи показників та методичного інструментарію аналізу майнового стану суб'єкта господарювання. Підходи до оцінювання майнового стану ФОП «Угрик М.М.» реалізуються через визначені методи.

Характеристика майна підприємства ФОП «Угрик М.М.» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ФОП «Угрик М.М.»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	1248,4	18,8	1367,9	18,2	1391,2	21,2	142,8	11,44	2,41
в т.ч. основні засоби	994,3	14,9	1176,4	15,6	1234,5	18,8	240,2	24,16	3,85
2. Оборотні активи	5409,2	81,2	6152,3	81,8	5181,8	78,8	-227,4	-4,20	-2,41
в т.ч. запаси	4123,8	61,9	4923,1	65,5	3876,5	59,0	-247,3	-6,00	-2,97
дебіторська заборговність	1052,6	15,8	894,8	11,9	912,2	13,9	-140,4	-13,34	-1,93
грошові кошти	155,4	2,3	228,9	3,0	114,6	1,7	-40,8	-26,25	-0,59
Пасиви									
1. Власний капітал	1112,3	16,7	1498,4	19,9	837,6	12,7	-274,7	-24,70	-3,96
в т.ч. зареєстрований капітал	500,0	7,5	500,0	6,6	500,0	7,6	0,0	0,00	0,10
нерозподілений прибуток	612,3	9,2	998,4	13,3	337,6	5,1	-274,7	-44,86	-4,06
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	5545,3	83,3	6021,8	80,1	5735,4	87,3	190,1	3,43	3,96
Баланс	6657,6	100,0	7520,2	100,0	6573,0	100,0	-84,6	-1,27	x

Було встановлено, що загальна вартість майна ФОП «Угрик М.М.» у 2022 р. становила 6573,0 тис.грн., що на 84,6 тис.грн., або на 1,27 % менше, ніж у 2020 р. Аналіз показав, що вартість необоротних активів компанії становила 1391,2 тис.грн. (21,2 % в структурі активів), що на 142,8 тис.грн., або на 11,44 % більше, ніж у 2020 р. Відповідно, вартість оборотних активів складала 5181,8 тис.грн. (78,8 % в структурі активів), що на 227,4 тис.грн., або на 4,20 % менше, ніж у 2020 р. Протягом звітного періоду зафіксовано скорочення вартості найліквідніших засобів підприємства – грошових коштів на 40,8 тис.грн., або на 26,25 %, що у 2022 р. становило 114,6 тис.грн.

Аналіз зобов'язань ФОП «Угрик М.М.» засвідчив, що у 2022 р. власний капітал фірми відзначався надзвичайно низькою часткою, а саме 12,7 % структури загальних пасивів балансу, а поточні зобов'язання і забезпечення встановлено на рівні 87,3 % структури. Сума зареєстрованого капіталу ФОП «Угрик М.М.» складала 500,0 тис.грн. ФОП «Угрик М.М.» характеризувався досить низьким обсягом нерозподіленого прибутку, а саме 337,6 тис.грн. у 2022 р., що на 274,7 тис.грн., або на 44,86 % менше, ніж у 2020 р.

Ефективність фінансової діяльності виявляється у досягнутих фінансових результатах. Для визначення фінансового результату діяльності підприємства за звітний період необхідно порівняти доходи звітного періоду і витрати, понесені для одержання цих доходів.

Доходи підприємства ФОП «Угрик М.М.» – це збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників).

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності ФОП «Угрик М.М.» є: вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку; систематичний контроль за процесом формування прибутку і зміною його динаміки; визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати й оцінювання якості прибутку; виявлення резервів збільшення суми прибутку і підвищення рівня прибутковості бізнесу; оцінювання роботи підприємства з використання можливостей збільшення прибутку і рентабельності.

Розглядаючи резерви максимізації прибутку слід звернути увагу на те, що прибуток залежить як від доходів підприємства ФОП «Угрик М.М.», так і від його витрат.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ФОП «Угрик М.М.» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ФОП «Угрик М.М.», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1236,7	1874,9	1234,7	-2,0	-0,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1075,9	1612,4	1135,8	59,9	5,57
Валовий прибуток	160,8	262,5	98,9	-61,9	-38,50
Інші операційні доходи	134,5	226,8	105,7	-28,8	-21,41
Інші операційні витрати	166,5	190,4	103,2	-63,3	-38,02
Фінансовий результат від операційної діяльності	128,8	298,9	101,4	-27,4	-21,27
Інші витрати	81,5	167,0	39,3	-42,2	-51,78
Фінансовий результат до оподаткування	147,1	246,1	117,5	-29,6	-20,12
Чистий фінансовий результат	101,4	167,8	83,3	-18,1	-17,85

В ході здійснення діагностики встановлено, що у 2022 р. спостерігалось загальне скорочення обсягів господарської діяльності ФОП «Угрик М.М.», і відповідно, суми чистого доходу від реалізації продукції на 2,0 тис.грн., або на 0,16 %, що становило 1234,7 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, відповідно, збільшилась на 59,9 тис.грн, або на 5,57 %, що у 2022 р. становило 1135,8 тис.грн. Фірма ФОП «Угрик М.М.» характеризувалась низьким рівнем валової прибутковості в обсязі 98,9 тис.грн., що на 61,9 тис.грн., або на 38,5 % менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток фірми у 2022 р. складав 83,3 тис.грн., що на 18,1 тис.грн., або на 17,85 % менше, ніж у 2020 р.

Показники фінансових результатів діяльності підприємства безпосередньо впливають на його фінансовий стан, оскільки він залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансовогосподарської діяльності. Фінансовий стан підприємств можна оцінити з погляду його короткострокової та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану ФОП «Угрик М.М.» є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ФОП «Угрик М.М.» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ФОП «Угрик М.М.»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,98	1,02	0,90	-0,07	-7,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,02	-0,01	-28,70
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-136,1	130,5	-553,6	-417,5	306,76
Коефіцієнт автономії	0,17	0,20	0,13	-0,04	-23,73
Коефіцієнт фінансової залежності	5,99	5,02	7,85	1,86	31,11
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,20	0,25	0,15	-0,05	-27,19
Коефіцієнт оборотності активів	0,22	0,26	0,18	-0,04	-18,84
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,14	1,44	1,06	-0,08	-7,30
Рентабельність господарської діяльності, %	11,84	13,65	9,48	-2,36	x
Рентабельність власного капіталу, %	9,35	12,85	7,13	-2,22	x
Рентабельність продукції, %	14,95	16,28	8,71	-6,24	x

Таким чином, слід говорити про надзвичайно нестабільний фінансовий стан підприємства ФОП «Угрик М.М.». Коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 0,07 пунктів, водночас коефіцієнт у 2022 р. мав значення 0,90, що нижче за встановлений норматив. Встановлено, що поточні зобов'язання значно перевищують поточні активи, відповідно відзначимо, що коефіцієнт автономії становить 0,13, тобто лише 13 % в пасивах посідає власний капітал. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ФОП «Угрик М.М.» скоротився 0,04 пункти, що підтверджує тенденцію до стабільності розвитку ділової активності компанії. Узагальнюючими індикаторами ефективності розвитку ФОП «Угрик М.М.» є показники рентабельності, які за усіма напрямками відзначалися скороченням в динаміці, проте мають позитивне значення.

2.3. Оцінка стану та ефективності системи управління якістю на підприємстві

Особливе місце в діяльності ФОП «Угрик М.М.» займає управління якістю. Управління якістю відбувається протягом усього життєвого циклу виробництва товарів, їх реалізації та післяпродажного обслуговування. Крім того, ФОП «Угрик М.М.» тісно співпрацює з постачальниками матеріалів та комплектуючих, вивчаючи та задовольняючи потреби індивідуальних клієнтів.

До системи якості у ФОП «Угрик М. М.» встановлено такі вимоги: визначення політики та цілей якості; планування якості; аналіз та вимірювання ефективності виконання плану; здійснення коригувальних і профілактичних заходів [2, с.57].

До виробничих процесів ФОП «Угрик М.М.» пред'являються такі вимоги:

- проводити дослідження ринку та контролювати потреби;
- розробка нових видів товарів (послуг);
- закупівля матеріалів і комплектуючих;
- виготовлення продукції (надання послуг) та контроль якості;
- реалізація та доставка продукції споживачам.

Крім того, висувуються вимоги щодо забезпечення системи управління якістю іншими видами ресурсів: персоналом, обладнанням, організацією; Підтримка внутрішнього середовища. Цей тип ресурсів також впливає на якість продукції, і лише за допомогою управління ними можна досягти постійного задоволення споживачів.

На якість послуг, що надаються, впливає значна кількість факторів, які діють як на окремих етапах життєвого циклу послуг, що надаються, так і на кількох, незалежно та взаємозв'язано. Фактори впливу на ФОП «Угрик М.М.» можна звести до 4 груп: технічні; організаційні; економічні; стимулюючі.

До технічних факторів належать: технологія виробництва, засоби обслуговування та монтажу. До організаційних факторів належать: поділ праці та спеціалізація; форми організації виробничих процесів; форми і методи контролю; порядок доставки продукції, форми і способи транспортування; Збереження продукції. До економічних факторів відносяться: ціна, собівартість, рівень заробітної плати. Економічні чинники є особливо важливими для зростання конкуренції; їм властиві аналітичні та стимулюючі властивості одночасно. До перших належать ті, що дозволяють вимірювати: витрати праці, коштів і матеріалів для досягнення та забезпечення певного рівня якості продукції. Дія стимулюючих факторів призводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження. Найбільш стимулюючим фактором є ціна і зарплата. Правильна організація ціни стимулює підвищення якості. При цьому ціна повинна покривати всі витрати підприємства на заходи щодо підвищення якості та забезпечення необхідної прибутковості. Водночас дорожча продукція має бути якісною [15].

Відповідальність за реалізацію політики у сфері управління якістю несе керівник філії та менеджер з продажу ФОП «Угрик М.М.». Безпосередній контроль за виконанням заходів щодо підвищення якості продукції здійснює керівник підприємства.

Насиченість ринку товарами виробництва ФОП «Угрик М.М.» сприяє тому, що споживач має можливість вибору. І якщо раніше споживачі хотіли якості, тепер вони вимагають її. Тому проблема забезпечення якості є складною і її практично неможливо вирішити звичайними методами, тобто лише через контроль якості. Має бути комплексний і системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю. У загальному вигляді під цим поняттям розуміють систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на задоволення споживача [7].

У забезпеченні якості на ФОП «Угрик М.М.» важливе значення має вимірювання рівня якості продукції. Рівень якості - це кількісна характеристика ступеня придатності певного виду продукції для задоволення

заданого попиту в порівнянні з відповідними основними показниками за встановлених умов споживання. Оцінка якості продукції включає визначення її абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівнів. Рівень якості обслуговування має тенденцію до підвищення під впливом науково-технічного прогресу та потреб споживачів. У зв'язку з цим необхідно оцінювати якість продукції, виходячи з її потенційного рівня, що враховує пріоритетні напрямки і темпи розвитку науки і техніки.

Серед існуючих і поширених методів забезпечення виробництва продукції важливе місце займає внутрішньовиробничий технічний контроль якості. ФОП «Угрик М.М.» не може прийняти таких спеціалістів через малий обсяг виробництва, функції контролю виробництва покладаються на начальника цеху, а загальний контроль за виробничим процесом, починаючи з приймання матеріалів та комплектуючих, покладено на завідувача цехом і закінчуючи продажем готової продукції, здійснює керуючий.

Для оцінки системи контролю якості виробництва металопластикових вікон на ФОП «Угрик М.М.» при аналізі причин відхилень (помилки) від встановлених використаємо один із запропонованих для такого контролю статистичних методів діаграми Парето. Для цього ми використовуємо отриману від менеджера з продажу інформацію про вимоги клієнта до якості, товари, що повертаються споживачами, а також інформацію внутрішніх перевірок протягом року. Такі випадки неузгодженості характеризують дані на рис. 2.2.

Діаграма Парето – це інструмент, який дозволяє виявити основні причини порушень, які призводять до найбільших втрат і які необхідно усунути в першу чергу. При використанні діаграм Парето в аналізі та контролі якості спочатку створюється діаграма за загальними результатами діяльності підприємства з метою виявлення основної причини погіршення якості продукції, а потім - за причинами прояву основні проблеми (недоліки) і остаточно можливі варіанти їх вирішення.

Після проведення коригуючих заходів, діаграму Парето можна будувати знову і перевірити ефективність дій, спрямованих на покращення ситуації [17, с.50].

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

№ дефекту	Вид дефекту	Результати контролю	Кількість дефектів	Частка дефектів
1	Розриви	Опис виявлених дефектів	6	0,10
2	Тріщини	Опис виявлених дефектів	4	0,08
3	Подряпини	Опис виявлених дефектів	11	0,22
4	Деформації	Опис виявлених дефектів	7	0,14
5	Не витриманий розмір	Опис виявлених дефектів	11	0,25
6	Інші дефекти	Опис виявлених дефектів	10	0,21
	Всього дефектів	х	49	1,00
	Загальна кількість забракованих виробів	х	12	х
	Загальна кількість проконтрольованих виробів	х	200	х

Листок заповнив підпис (П.І.Б.)

Розрахунки виконав підпис (П.І.Б.)

Рис. 2.2. Контрольний листок реєстрації видів дефектів продукції (металопластикових вікон) ФОП «Угрик М.М.»

При використанні діаграми Парето аналіз ABC використовується для перевірки основних факторів, що впливають на якість продукту. За його словами, контроль усіх без винятку товарів є неефективним. Але при розподілі на групи, наприклад за вартістю, найдорожчі деталі (група А) складають 70-80% загальної вартості всіх деталей, хоча в кількісному відношенні значно менше (20-30%). Група найдешевших запчастин (група С) становитиме лише 5-10% від загальної вартості, а кількісно – 40-50%. Собівартість на проміжну штучну групу (група Б) становить 20-30% від загальної суми. Контроль деталей є ефективним, коли деталі групи А контролюються суворіше, а контроль деталей групи С спрощений [2, с.58].

Контрольні списки або інші форми збору даних є основою для створення діаграми. Конструктивною формою діаграми Парето є вертикальна стовпчаста діаграма, в якій на горизонтальній осі в порядку спадання відкладені причини проблем з якістю, а на вертикальній осі кількісне вираження цих проблем як у числовому, так і в кумулятивному вигляді. На схемі чітко видно, в якій області необхідно терміново приймати рішення для усунення причин проблеми, оскільки їх вплив найбільший (вони викликають найбільше помилок). Тому профілактичні заходи повинні бути спрямовані на вирішення цих проблем [17, с.51].

Для створення такої діаграми використовуємо пакет прикладних програм Excel. Використання програми дозволило отримати наступні розрахункові дані щодо процентного співвідношення виявлених дефектів та кумулятивного (кумулятивного) відсотка браку. Результати цих розрахунків представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за видами дефектів продукції (металопластикових вікон) на ФОП «Угрик М.М.»

Вид дефекту	Число дефектів	Нагромаджена сума дефектів	Процент дефектів, %	Нагромад. процент, %
Не витриманий розмір	11	6	21,15	21,2
Вм'ятини	10	16	19,23	40,4
Деформації	9	25	17,31	57,7
Тріщини	6	31	13,46	71,2
Розриви	5	36	11,53	82,7
Подряпини	4	40	9,61	92,4
Інші	4	44	7,69	100,0
Всього	49	x	x	x

У результаті діаграма Парето за видами дефектів продукції (металопластикові вікна) на підприємстві ФОП «М.М.Угрик» має вигляд (рис. 2.3):

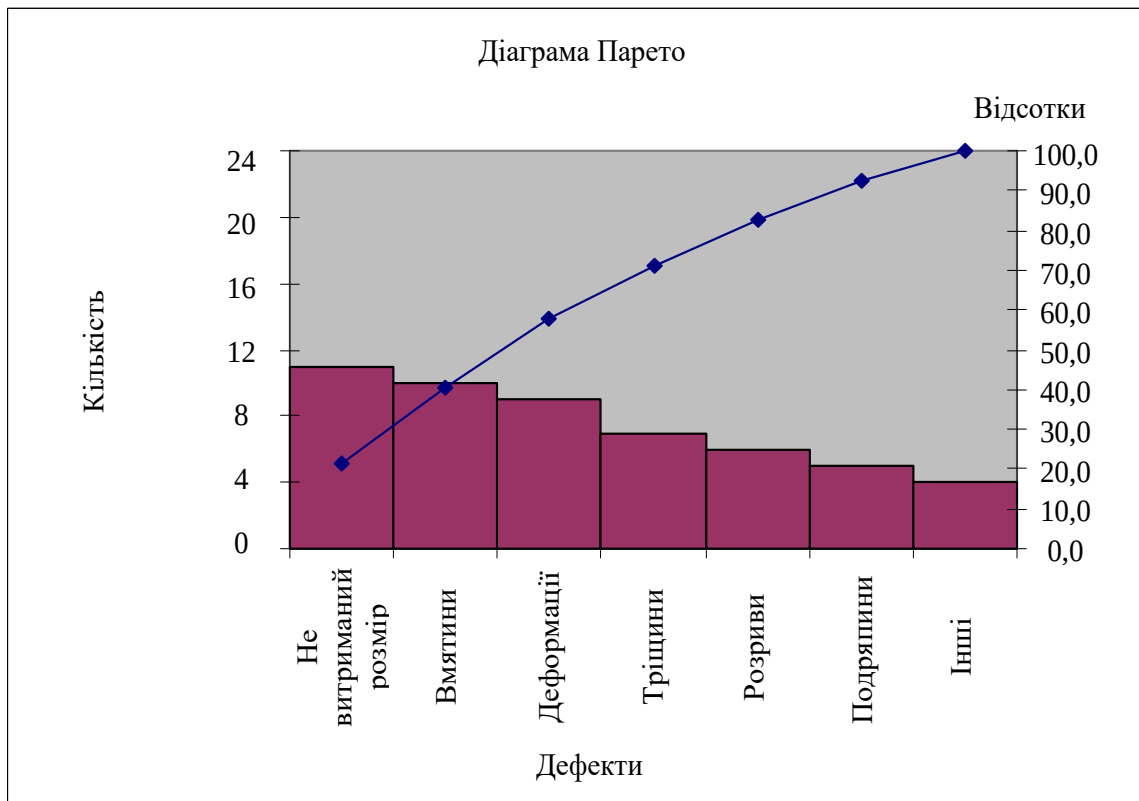


Рис. 2.3. Побудована діаграма Парето за видами виявлених дефектів виробництва продукції (металопластикових вікон) ФОП «Угрик М.М.»

Аналіз причин недоліків виявив, що вони зумовлені такими причинами: недостатня кваліфікація працівника; неточність приладу; помилка нарізки моделі; неякісний матеріал; невиконання порядку виконання робіт; невизначеність вимірювання.

У табл. 2.8 представлені отримані дані розрахунку та доля побудови діаграми Парето за причинами помилок.

Таблиця 2.8

Орієнтовні дані для складання карти Парето причин браку продукції (металопластикових вікон) на ФОП «Угрик М.М.

Причина дефектів	Число дефектів	Нагромад-жена кількість причин	Процент причин, %	Нагром. процент, %
Низька кваліфікація працівника	20	6	38,46	38,5
Неточність інструменту	11	17	21,15	59,7
Помилки в моделі нарізки	9	26	17,31	77,0
Неякісний матеріал	4	30	7,69	84,7

Продовження таблиці 2.8

Недотримання послідовності операцій	4	34	7,69	92,3
Неточність вимірювання	3	37	5,76	98,1
Інші	1	38	1,92	100,0
Всього	52	x	x	x

Діаграма причин Парето відображає причини проблем, що виникають у процесі виробництва, і використовується для визначення основних проблем (рис. 2.4).

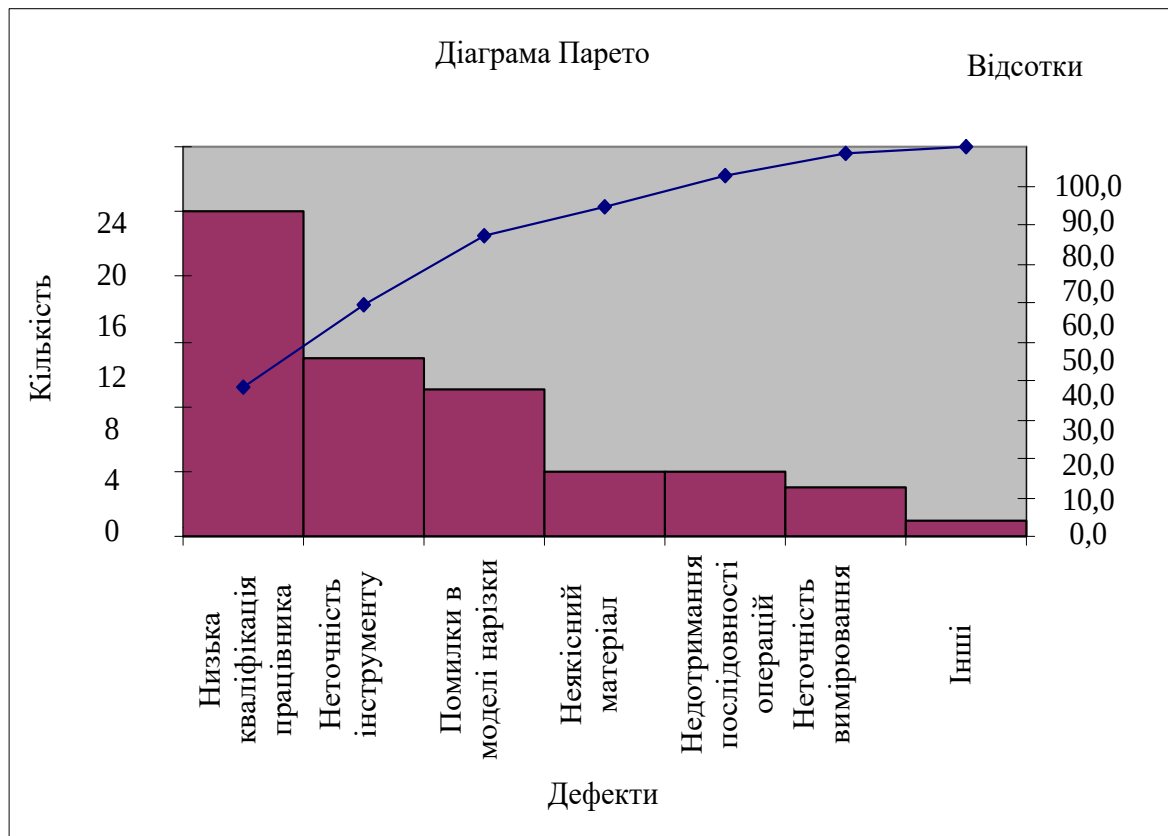


Рис. 2.4. Побудована діаграма Парето за причинами виявлених дефектів виробництва продукції (металопластикових вікон) ФОП «Угрик М.М.»

Як показано на діаграмі, є чотири причини дефектів, а саме: низька кваліфікація працівника; неточність приладу; помилка нарізки моделі; неякісні матеріали становлять понад 84,7% від загальної кількості, що свідчить про те, що вони надають вигляду бракованої продукції. Вище наведена інформація для керівництва ФОП «Угрик М.М.», що необхідно приймати відповідні рішення саме в контексті виявлених проблем.

Вирішення питань щодо усунення виявлених недоліків та виправлення невідповідностей вимагає здійснення певних витрат. Обсяг витрат на контроль якості та їх загальна ефективність значною мірою залежать від обґрунтованості вибору та використання тих чи інших методів (видів) реалізації. Серед перелічених видів технічного контролю найбільш ефективними є: за впливом на хід технологічного процесу – активний; залежно від використовуваних засобів - автоматизовані; за організаційною формою - статистика [27, с.446].

На ФОП «Угрик М.М.» для підвищення ефективності якості продукції керівник підприємства проводить:

- методи мотивації;
- суворий контроль якості продукції;
- контролювати та оцінювати результати дій співробітників;
- контролює терміни виконання доручень та порядок виконання операцій.

Витрати, пов'язані з контрольними заходами, розподіляються на витрати за окремими видами усунення дефектів. До основних категорій витрат на якість, які рекомендуються МС ISO, відносяться [15]:

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

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

3. Витрати на усунення дефектів, виявлених в процесі виробництва. Це внутрішні витрати, пов'язані з внутрішніми відмовами, усуненням

невідповідностей та браку, переробкою бракованих виробів.

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

Динаміка формування витрат на функціонування системи управління якістю підприємства ФОП «Угрик М.М.» у 2020-2022 р. представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка формування витрат на функціонування системи управління якістю підприємства ФОП «Угрик М.М.» у 2020-2022 р.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Витрати на попереджувальні дії	34,2	47,1	56,1	21,9	63,95
Витрати на оцінювання та контроль якості	22,1	20,5	25,3	3,2	14,45
Витрати на усунення дефектів, виявлених в процесі виробництва	21,9	15,8	17,3	-4,6	-20,79
Витрати на усунення дефектів, виявлених у споживача	8,8	7,1	14,1	5,3	60,68
Разом	87,0	90,5	112,9	25,9	29,72

Аналіз показав, що у 2022 р. загальні витрати на функціонування системи управління якістю підприємства ФОП «Угрик М.М.» становили 112,9 тис.грн, що на 25,9 тис.грн., або на 29,72 % більше, ніж у 2020 р. Слід зазначити, що за аналізований період відбулося скорочення витрат на усунення дефектів, виявлених в процесі виробництва на 4,6 тис.грн., або на 20,79 %. Водночас, як негативну тенденцію слід відмітити зростання витрат на усунення дефектів, виявлених у споживача на 60,68 %.

В процесі дослідження сучасного стану політики управління якістю ФОП «Угрик М.М.» необхідно визначити та проаналізувати витрати підприємства на функціонування системи управління якістю та порівняти їх з фінансовим результатом (товарооборотом) підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності системи управління якістю підприємства
ФОП «Угрик М.М.»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Загальний товарооборот (чистий дохід від реалізації товарів), тис.грн.	1236,7	1874,9	1234,7	-2,0	-0,16
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1075,9	1612,4	1135,9	60,0	5,58
Витрати на забезпечення якості, тис.грн.	87,0	90,5	112,9	25,9	29,72
Частка витрат на забезпечення якості у собівартості реалізованої продукції, %	8,09	5,61	9,94	1,85	22,87
Темп росту товарообороту, % до попереднього року	62,34	51,61	-34,15	-96,49	-154,77
Темп росту собівартості реалізованої продукції, % до попереднього року	54,98	49,87	-29,55	-84,53	-153,75
Темп росту витрат на забезпечення якості, % до попереднього року	12,76	3,92	24,82	12,06	94,53
Коефіцієнт співвідношення приросту товарообороту до витрат на забезпечення якості	4,89	13,15	-1,38	-6,26	-128,16

За результатами аналізу можна стверджувати, що політика управління якістю ФОП «Угрик М.М.» здійснюється не зовсім раціонально. У 2022 році відбулося зростання витрат на забезпечення якості в цілому на 25,9 тис.грн., або на 29,72 %. В структурі собівартості реалізованої продукції у 2022 році ці витрати посідали 9,94 %, що на 1,85 пункти більше, ніж у 2020 році. Отже, відбулося певне збільшення фінансування засобів політики управління якістю підприємства ФОП «Угрик М.М.». Зростання зусиль підприємства в сфері забезпечення якості, передусім, повинно бути направлено на пропорційне збільшення обсягів реалізації товарів (товарообороту) підприємства. Проте, як видно, співвідношення приросту товарообороту до витрат на забезпечення якості у 2022 році менше одиниці, а це свідчить про те, що зростання товарообороту відбувається повільніше, ніж збільшення витрат на забезпечення якості. Іншими словами, ФОП «Угрик М.М.» не в повній мірі використовує потенціал засобів управління якістю для збільшення фінансового результату від реалізації товарів на ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки ефективності системи управління якістю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що ФОП «Угрик М. М.» є невеликим підприємством, яке з 2012 року працює на ринку з виробництва та монтажу металопластикових вікон у місті Бердичів. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та монтаж металопластикових вікон. ФОП «Угрик М.М.» є виробничо-торговельним підприємством, яке здійснює свою діяльність згідно з виданою ліцензією. Сферою діяльності ФОП «Угрик М.М.» є отримання прибутку від господарсько-фінансової діяльності, виробництва товарів, торгівлі та інших видів підприємницької діяльності та на цій основі реалізація економічних інтересів власника.

2. За результатами проведеної діагностики встановлено, що фірма ФОП «Угрик М.М.» відноситься до типу малих суб'єктів підприємництва з обсягами господарської діяльності у 2022 р. в обсязі 1234,7 тис.грн., що на 2,0 тис.грн., або на 0,16 % менше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток компанії скоротився на 61,9 тис.грн. у 2022 р., що становило 98,9 тис.грн. Також, зафіксовано зменшення показника чистого фінансового результату фірми на 18,1 тис.грн., або на 17,85 %, що складало 83,3 тис.грн.

3. Відзначено, що значне місце в діяльності ФОП «Угрик М.М.» займає менеджмент якості. Управління якістю відбувається протягом усього життєвого циклу виробництва товарів, їх реалізації та післяпродажного обслуговування. Крім того, ФОП «Угрик М.М.» тісно співпрацює з постачальниками матеріалів та комплектуючих, вивчаючи та задовольняючи потреби індивідуальних клієнтів. До системи якості у ФОП «Угрик М. М.» встановлено такі вимоги: визначення політики та цілей якості; планування якості; аналіз та вимірювання ефективності виконання плану; здійснення коригувальних і профілактичних заходів.

4. Обґрунтовано, що серед існуючих і поширених методів забезпечення

виробництва продукції важливе місце займає внутрішньовиробничий технічний контроль якості. ФОП «Угрик М.М.» не може взяти на роботу таких спеціалістів у зв'язку з малим обсягом виробництва, функції контролю за виробництвом покладено на начальника цеху та загальний контроль за процесом виробництва з моменту приймання. Матеріалами та комплектуючими для реалізації готової продукції керує директор.

5. Аналіз причин недоліків виявив, що ними є: недостатня кваліфікація працівника; неточність приладу; помилка нарізки моделі; неякісний матеріал; невиконання порядку виконання робіт; невизначеність вимірювання. Чотири причини виникнення дефектів, такі як: низька кваліфікація працівника; неточність приладу; помилка нарізки моделі; неякісні матеріали становлять понад 84,7% від загальної кількості, що свідчить про те, що вони надають вигляду бракованої продукції. Вище наведена інформація для керівництва ФОП «Угрик М.М.», що необхідно приймати відповідні рішення саме в контексті виявлених проблем.

6. Аналіз показав, що у 2022 р. загальні витрати на функціонування системи управління якістю підприємства ФОП «Угрик М.М.» становили 112,9 тис.грн, що на 25,9 тис.грн., або на 29,72 % більше, ніж у 2020 р. Слід зазначити, що за аналізований період відбулося скорочення витрат на усунення дефектів, виявлених в процесі виробництва на 4,6 тис.грн., або на 20,79 %. Водночас, як негативну тенденцію слід відмітити зростання витрат на усунення дефектів, виявлених у споживача на 60,68 %.

7. Доведено, що політика управління якістю ФОП «Угрик М.М.» здійснюється не зовсім раціонально. У 2022 році відбулося зростання витрат на забезпечення якості в цілому на 25,9 тис.грн., або на 29,72 %. В структурі собівартості реалізованої продукції у 2022 році ці витрати посідали 9,94 %, що на 1,85 пункти більше, ніж у 2020 році. Отже, відбулося певне збільшення фінансування засобів політики управління якістю підприємства ФОП «Угрик М.М.».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

ЯКІСТЮ ФОП «УГРИК М.М.»

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення формування та розвитку системи управління якістю на підприємстві

В основі сучасного підходу до управління якістю ФОП «Угрик М.М.» лежить системна орієнтація всіх підрозділів організації на якість з кінцевою метою задоволення очікувань споживачів і тим самим отримання максимально можливого прибутку. Політика якості представляє загальні наміри та напрямки діяльності організації, пов'язаної з якістю, офіційно сформульовані вищим керівництвом. Політика якості є основою для визначення конкретних завдань у цій сфері та відповідної документації [27, с.476].

При розробці політики якості на першому плані стоять цілі якості. Політика якості є основою місії компанії в усіх її складових (маркетинг, дизайн, закупівлі, контракти тощо). Для кожного компонента політики проводяться відповідні аналізи та оцінки. Потім визначаються стратегії та плани впровадження політики якості.

У зарубіжній практиці формування такої політики вважається найбільш вдалим як принцип стратегічного розвитку та засіб спрямування зусиль підприємства на підвищення ефективності діяльності. Наприклад, збереження лідерства на світовому ринку або значне збільшення частки ринку завдяки перевагам у технічному рівні та якості певного виду продукції. Зрозуміло, що така мета досяжна лише для компаній з досвідом і стійкими виробничими традиціями, компаній з великим інноваційним потенціалом. Наприклад, політика якості в одному з дочірніх підприємств компанії

«Ксерокс» має таке визначення: «Головна мета компанії - підтримувати лідерство щодо якості продукції, котра виробляється. Мета може бути досягнута лише в тому випадку, якщо продукція функціонує в повній відповідності до висунутих до неї вимог і реалізується за конкурентними цінами» [33; 84].

У Політиці якості, розробленій компанією «IBM» і підписаній її президентом, зазначено: «Ми забезпечимо наших клієнтів конкурентоспроможними та безпомилковими товарами та послугами вчасно». Аналіз цієї заяви показує, що вона: 1) адресована всім працівникам компанії; 2) чітко визначає показники рівня якості роботи; 3) охоплює всі аспекти якості (включаючи ціну, доставку та продуктивність); 4) за підписом першої особи товариства. Тобто політика якості дуже часто трансформується в систему цілей і завдань, досягнення яких можна аналізувати.

При формуванні політики ФОП «Угрик М.М.» у сфері якості необхідно враховувати:

- потреби, що виникли;
- керівник повинен скласти поліс у письмовій формі, оскільки його підписує перший керівник.
- повинні бути узгоджені з іншими напрямками діяльності компанії;
- керівництво повинно переконатися, що кожен член команди розуміє план, розроблений у Політиці якості, і суворо виконує його.
- політика в області якості повинна бути сформульована таким чином, щоб її положення поширювалися на кожного члена робочої групи, а не тільки на якість виробленої продукції.

Досягнення визначених цілей і завдань політики в галузі якості має відбуватися за такими напрямками:

- 1) управління та організація - засновані на комплексності, системності, новаторстві у виробництві продукції та наданні послуг;
- 2) документація процесу – створення належної документаційної бази для встановлення та підтримки політики якості, методів оцінки, аналізу,

контролю та моніторингу якості продукції;

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

4) інформаційне забезпечення: формування комплексного інформаційно-комунікаційного середовища для розробки та реалізації політики якості.

Документ, в якому фіксується політика в області якості, повинен бути коротким, простим, зрозумілим і легко запам'ятовуватися, відображати вимоги до якості роботи кожного співробітника. По суті, прийнятною політикою в області якості продукції можна визнати таку політику, яка позитивно відповідає на ряд питань: поширюється на всіх працівників колективу підприємства; чи встановлює стандарти (вимоги) до якості роботи; чи охоплює всі аспекти якості продукції та послуг відповідно до потреб споживача (це питання має стосуватися також умов доставки продукції, ціни та якості кінцевих результатів діяльності компанії, в тому числі послуг); чи підписана політика якості керівником компанії?

На цій основі пропонується сформулювати політику якості ФОП «Угрик М.М.» у наступному вигляді: ФОП «Угрик М.М.» забезпечує функціонування та вдосконалює систему управління якістю, що є запорукою нашого успіху. Основним показником реалізації нашої політики є ступінь задоволення потреб споживачів у якості [43, с. 39].

Ми готові реалізувати політику через задоволеність клієнтів сучасною системою обслуговування, доступними цінами, великою та стабільною системою дистрибуції та швидким реагуванням на зміни споживчого попиту. Результатом реалізації вищезазначених принципів має стати місія компанії, яка забезпечує безперервне зростання, розвиток і вдосконалення виробництва.

Наші принципи [32, с.100]:

- досягнення оптимального співвідношення ціни та якості продуктів і послуг для клієнтів порівняно з конкурентами;
- здійснювати з метою впровадження нових видів продукції та послуг;

- відповідність продукції та послуг міжнародним і національним стандартам;
- постійне зниження кількості скарг від наших клієнтів;
- розширення освоєних ринків і захоплення нових ринків збуту продукції;
- впровадження новітніх технологій для підвищення продуктивності праці та якості продукції та зниження собівартості продукції;
- поліпшення соціальних умов працівників за рахунок підвищення якості продукції;
- навчання та впровадження принципів роботи, що відповідають світовим стандартам;
- швидка доставка, монтаж і гарантія обслуговування.

Політика компанії спрямована на створення, підтримку та вдосконалення системи управління якістю, в якій навчений персонал може повністю розвинути свої здібності.

Відповідальність за забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю та дотримання вимог державних стандартів якості продукції даного виду несе директор підприємства.

Цільову систему рекомендується реалізовувати за такими напрямками:

- підвищення задоволеності споживачів;
- поліпшення економічного становища підприємства шляхом підвищення якості;
- розширення або завоювання нових ринків збуту за рахунок виробництва високоякісної продукції;
- досягти рівня технічного виробництва, що перевищує рівень інших провідних підприємств і компаній;
- розробка продуктів, функціональність яких досягається за новими принципами;
- покращення основних показників якості продукції;
- знизити рівень браку продукції в процесі виготовлення;

- продовження умов гарантії на товар;
- розвиток післяпродажного обслуговування.

З метою якомога повнішої реалізації політики якості у ФОП «Угрик М.М.» [12; 34]:

по-перше, узгодити управлінські завдання директора ФОП «М.М.Угрик» з метою кращої реалізації його статусу головного відповідального за якість продукції та його ролі в механізмі побудови системи якості;

по-друге, розробити організаційне забезпечення впровадження систем управління якістю та об'єднати в єдиному організаційному підрозділі всі процеси, тісно пов'язані між собою за функціональністю, змістом і технологіями за видами діяльності;

по-третє, для забезпечення інноваційних процесів у системі управління рекомендується використання якісних тимчасових об'єднань (груп). Вони являють собою тимчасову творчу групу, зібрану для вирішення конкретного завдання щодо якості продукції або зниження рівня браку.

Ще одним важливим напрямком реалізації політики якості у ФОП «Угрик М.М.» є нормативне забезпечення побудови системи управління якістю, а саме:

- 1) розробка та прийняття політики якості у ФОП «Угрик М.М.», рекомендацій з якості, в яких мають бути визначені складові системи управління якістю;
- 2) розробити та провести самооцінку діяльності ФОП «Угрик М.М.» загалом та його працівників;
- 3) розробка процесів, що характеризують технологію виробництва продукції та надання послуг;
- 4) вдосконалення внутрішнього адміністративного регламенту;
- 5) прийняття програми оцінки та розвитку персоналу як основи для забезпечення та підвищення якості виробництва.

Інформаційний механізм реалізації політики якості забезпечує постійний контроль за її реалізацією, інформованістю залучених суб'єктів та

створенням і веденням бази даних. Необхідно передбачити обов'язкове навчання якісних офіцерів.

Для всіх працівників ФОП «Угрик М.М.» мають бути встановлені повноваження та відповідальність у сфері управління якістю. Вони повинні бути відображені в робочих інструкціях та кваліфікаційних вимогах, що відповідають розподілу завдань між керівником та його заступником. Працівники повинні мати достатні повноваження для виконання своїх завдань [43, с.39].

Отже, для реалізації політики якості у ФОП «Угрик М.М.» необхідно створити внутрішню систему кадрового інформування. Він повинен включати своєчасне інформування всього персоналу про ступінь досягнення цілей якості, встановлених на всіх рівнях, про проблеми, пов'язані з виробництвом невідповідної продукції та реакцією на них споживачів, а також про необхідність підтримки репутації компанії, організації та розширення ринків збуту тощо.

Тому для того, щоб зберегти та розширити власну позицію на ринку, необхідно підтримувати та встановлювати все вищі стандарти якості та прагнути до постійного покращення якості виробленої продукції. Реалізація політики постійного поліпшення якості здійснюється через встановлені операційні або маркетингові стратегії. Щоб позиціонувати себе на певному якісному рівні порівняно з конкурентами, рекомендується провести процедуру «бенчмаркінгу», блок-схема якої наведена на рис. 3.1.

Як показує зарубіжний досвід, найбільші японські, американські та західноєвропейські компанії дотримуються, крім процесу позиціонування, підходу функціональної реалізації якості. Він заснований на узгодженні можливостей компанії в організації, проектуванні, виробництві та маркетингу з потребами споживачів щодо якості продукції та обслуговування [50].

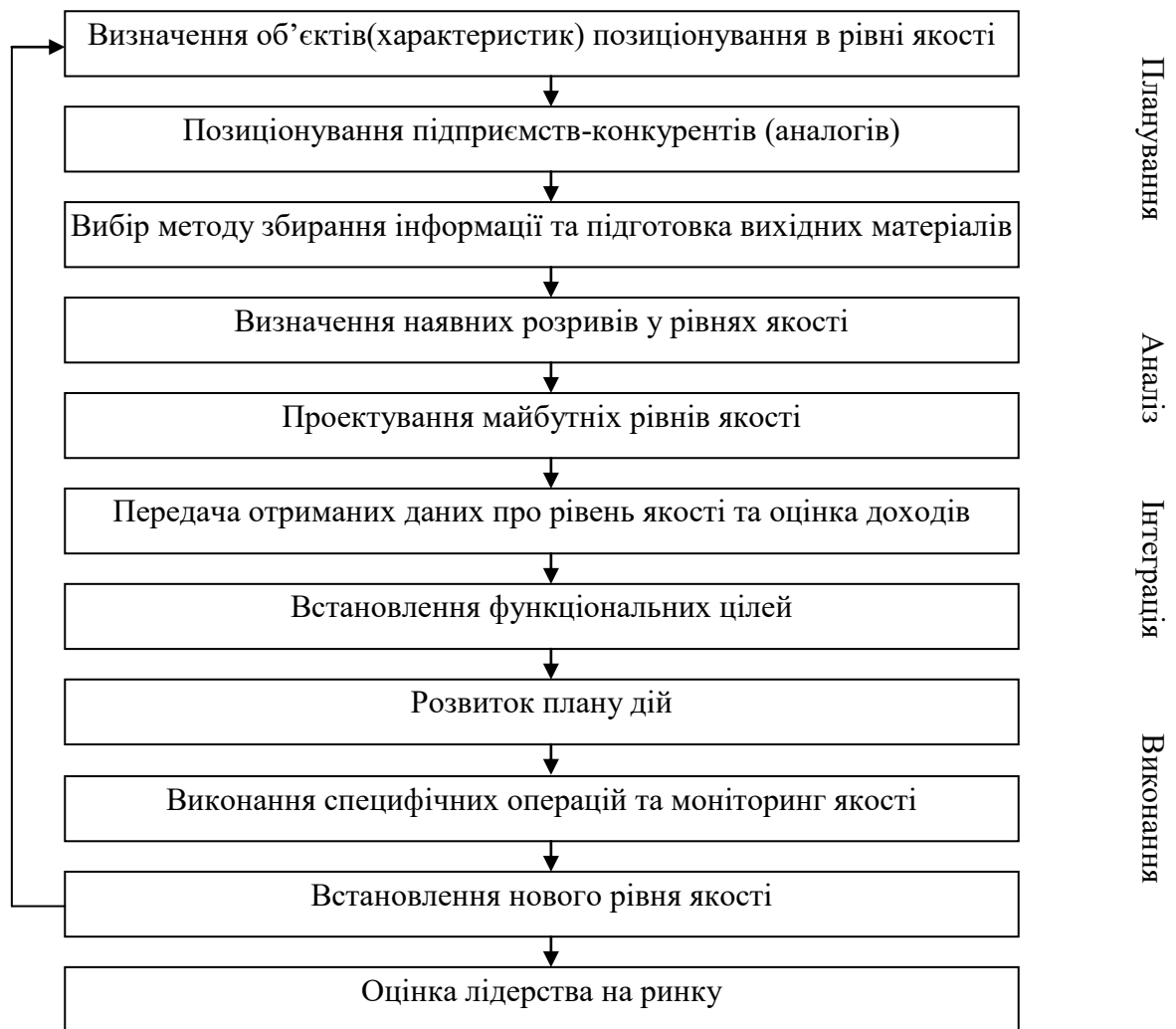


Рис. 3.1. Пропонована процедура встановлення рівня якості у
ФОП «Угрик М.М.»

Виходячи з цілей і завдань у сфері якості, сформульованих керівником підприємства, необхідно організувати роботу в області якості. Як відомо, під організацією праці розуміється створення структури та забезпечення її функціональності через виконання управлінських функцій.

Порядок проведення оцінки рівня якості на ФОП «Угрик М.М.» має здійснюватися в наступні кроки:

1. Вибір номенклатури показників якості продукції, яка встановлюється з урахуванням призначення та умов їх використання, а також потреб споживачів.

2. Визначення (вимірювання) обраних показників якості продукції методами, які поділяються на дві групи:

- за способами отримання інформації: вимірювання, запис, органолептичний і розрахунковий;

- за джерелами інформації: традиційні, професійні, соціологічні.

3. Визначення рівня якості продукції диференційним, комплексним і змішаним методами, засноване на порівнянні оцінених показників якості продукції з базовими значеннями відповідних показників. Кожен із зазначених методів має свої властивості та певну область застосування.

При реалізації політики якості можна досягти й інших позитивних результатів:

- збільшення обсягів реалізації виробленої продукції, яка більшою мірою відповідає потребам споживачів і надає якісні послуги;

- зниження собівартості продукції та послуг;

- точніша доставка продукції в обумовлені терміни;

- скоротити терміни розробки та впровадження у виробництво нових видів продукції;

- збільшення обсягів виробництва продукції та послуг з урахуванням потреб споживачів.

Таким чином, необхідно чітко усвідомлювати, що організація роботи якісно це впливає практично на всі сторони всієї організаційної роботи. Оскільки система управління якістю фактично охоплює всі сфери діяльності організації, то процеси створення та впровадження системи управління якістю на підприємстві безумовно будуть пов'язані зі зміною організаційної структури управління.

3.2. Напрями підвищення відповідальності керівництва та мотивації персоналу в питаннях забезпечення якості на підприємстві

У практиці корпоративної роботи на основі менеджменту якості відомі дві основні мети його розвитку. Перш за все, йдеться про оптимізацію роботи

компанії, забезпечення її ефективності, зокрема, забезпечення конкурентоспроможності створюваної продукції та послуг та підвищення ефективності виробництва. І якщо для компанії, особливо для першого керівника, така мета дійсно є головною, то це вже характеризує її як перспективну і така компанія має шанси запровадити ефективні системи управління якістю. Слід негайно визначити, чого не можуть досягти системи управління якістю. Система управління якістю є своєрідним кістяком, на якому повинні базуватися відповідні рішення щодо вдосконалення процесів і якості продукції. Але раціональність і доцільність рішень не визначаються стандартами і не можуть бути визначені, оскільки ці рішення є результатом творчого процесу. Тому реалізація потенційних можливостей систем управління якістю залежить не тільки від дотримання всіх вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а й від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу підприємства. Щоб уникнути можливих розчарувань, дуже важливо, щоб керівник сам це розумів і не сподівався, що лише впровадження систем управління якістю автоматично вирішить його проблеми за відсутності персоналу, здатного аналізувати ситуацію і відповідно приймати рішення на основі їхньої підготовки [21].

Друга мета розвитку - показати всім, в тому числі потенційному споживачеві, що компанія завжди може виробляти продукцію певного рівня якості, яка відповідає всім його вимогам. У той час як розробити та впровадити системи управління якістю в компанії досить легко для досягнення першої виділеної мети, сертифікація систем управління якістю також потрібна для досягнення другої мети [63, с.90].

Керівник ФОП «Угрик М.М.» відповідає за розробку політики у сфері якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Їх реалізація залежить від того, наскільки менеджмент успішно забезпечує розвиток і ефективне функціонування систем якості.

Відповідальність за всі аспекти впровадження Рекомендацій з якості у ФОП «Угрик М.М.» має бути покладено на його директора. Керівник

повинен розробити та задокументувати політику в області якості, враховуючи: вид продукції, що випускається; імідж компанії; завдання в області якості продукції; методика виконання якісних завдань; ролі персоналу ФОП «Угрик М.М.», відповідальний за реалізацію політики в області якості.

Для виконання завдань у сфері якості керівник створює службу (або підрозділ) системи якості, що дозволяє йому ефективно управляти, оцінювати та покращувати якість продукції на всіх етапах виробництва. Необхідно чітко встановити загальну та особисту відповідальність і повноваження всіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. У той же час необхідно передбачити ефективні відносини між споживачем і постачальником у всіх аспектах їх взаємодії як всередині організації, так і поза нею. Встановлена відповідальність і повноваження повинні узгоджуватися із засобами і методами забезпечення якості продукції.

Водночас керівник ФОП «Угрик М.М.» повинен відповідати за розробку вимог до системи якості. Він повинен нести відповідальність безпосередньо або через призначеного ним працівника за впровадження системи якості, її перегляд, постійне вимірювання параметрів та аналіз з метою покращення. Працівники, відповідальні за відповідні завдання, можуть сприяти досягненню якості, але якість створюють не вони. Це лише частина системи якості. Сфера застосування системи якості включає всі функції, а постійне покращення якості вимагає участі, відданості та ефективної взаємодії всіх працівників обслуговуючої організації.

Керівник ФОП «Угрик М.М.» має включати регулярний і незалежний офіційний аналіз системи якості, щоб визначити ступінь, до якого вона продовжує відповідати встановленим вимогам, забезпечити ефективну політику якості та виконання завдань якості. Особливу увагу слід приділити необхідності або можливості покращення якості. Аналіз повинен проводитися відповідними фахівцями або компетентним і незалежним експертом, який безпосередньо інформує керівництво [52].

Цей аналіз повинен містити чітко сформульовані та всеосяжні оцінки на основі всіх відповідних джерел інформації, зокрема:

- за висновками аналізу рівня якості продукції; тобто дані про ефективність і загальну результативність виробничого процесу з точки зору задоволення вимог до продукції та задоволеності споживачів;
- про висновки внутрішнього контролю якості щодо впровадження та ефективності всіх елементів системи якості з метою виконання покладених завдань щодо забезпечення якості послуг;
- до змін, викликаних новими технологіями, концепціями якості, ринковими стратегіями, а також соціальними та екологічними умовами.

Зауваження, висновки та рекомендації, оформлені у вигляді документа за результатами аналізу та оцінки, повинні бути представлені керівництву для врахування при складанні програми підвищення якості послуг.

Керівник ФОП «Угрик М.М.» також має забезпечити систематичний і процесний підхід до управління якістю. Системний підхід передбачає виявлення, розуміння та управління пов'язаними процесами як системою, яка допомагає організації досягати своїх цілей ефективніше та ефективніше. Фундаментальними елементами системного підходу є розгляд усіх подій, явищ і процесів у їх взаємозв'язку (тобто повинно бути розуміння того, що всі вони є частиною єдиної складної системи); встановлення пріоритетів; працювати з причинами, а не з їх наслідками; продуктивність.

Системний підхід до управління якістю ФОП «Угрик М.М.» має бути реалізовано шляхом виконання наступних основних кроків [52]:

1. Виявлення проблеми, пов'язаної з невідповідністю продукції встановленим технічним вимогам і умовам.
2. Аналіз причин невідповідності.
3. Розробка заходів щодо вирішення проблеми.
4. Знайти ресурси та оцінити втрати від усунення невідповідностей.
5. Контроль за якістю роботи та виробничого процесу.

Для ефективного функціонування ФОП «Угрик М.М.» має

ідентифікувати та керувати всіма пов'язаними видами діяльності. Діяльність, яка споживає ресурси і якою можна керувати для перетворення входів у виходи, можна вважати процесом. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного. Перевага процесного підходу полягає в тому, що він дозволяє безперервно контролювати зв'язки окремих процесів у системі процесів, а також їх зв'язок і взаємодію. Коли цей підхід застосовується в системі управління якістю, його важливість підкреслюється [36]:

- а) розуміння та виконання вимог;
- б) необхідність розглядати процеси з точки зору створення доданої вартості;
- в) вимірювати результати процесу та його ефективність;
- г) постійне вдосконалення процесів на основі об'єктивних вимірювань.

Модель процесу показує, що споживачі відіграють істотну роль у визначенні вимог, які представляють вхідні дані. Тут реалізується принцип системи управління якістю: орієнтація на споживача, основний зміст якої полягає у створенні організаційної культури, в якій працівники усвідомлюють необхідність підвищення якості продукції, що випускається.

У рамках управління якістю керівництво має забезпечити необхідні та достатні ресурси для покращення якості та виконання визначених завдань з якості. Співробітники – найважливіший ресурс будь-якої організації.

Для створення стимулів до праці, професійного розвитку, правильної корпоративної комунікації та високого рівня лідерства персоналу керівництво має [36]:

- 1) підбирайте працівників на основі їх здатності професійно виконувати роботу.
- 2) створювати умови праці, що сприяють досягненню найвищих показників якості праці та сприятливий виробничий клімат;
- 3) сприяють розкриттю здібностей кожного працівника організації шляхом послідовного застосування творчих підходів до роботи та ширшого залучення до трудового процесу;

4) забезпечення розуміння майбутньої роботи та завдань, особливо їх впливу на якість;

5) забезпечити усвідомлення всіма працівниками своєї участі в забезпеченні якості продукції, що доставляється споживачеві, та розуміння своєї ролі в цьому процесі;

6) сприяти зусиллям щодо покращення якості шляхом відповідного визнання та винагороди за досягнуті результати;

7) регулярно розглядайте фактори стимулювання персоналу для забезпечення якості продукції.

8) провести навчання персоналу. Завдяки навчанню ви усвідомлюєте потребу в змінах і створюєте умови, які сприяють змінам і професійному зростанню.

Співробітники, які допомагають проектувати використання виробленої продукції та мають безпосередній контакт зі споживачем, повинні знати правила корпоративного спілкування та мати відповідні навички. Спільні заходи, такі як загальні збори для обговорення питань підвищення якості, можуть позитивно вплинути на побудову стосунків між працівниками та допомогти залучити працівників до вирішення проблем і співпраці.

Регулярне спілкування з працівниками ФОП «Угрик М.М.» це має стати правилом для менеджменту. Важливим інструментом цієї комунікації та виконання робіт, пов'язаних з наданням послуг, є наявність відповідної інформаційної системи. Методи ділового спілкування включають [45]:

- ведення зустрічей компанії;
- проведення зустрічей з обміну інформацією;
- використання документованої інформації;
- застосування комп'ютерних технологій.

Провідна роль керівництва ФОП «Угрик М.М.». Це пояснюється тим, що він несе повну відповідальність за ключові питання діяльності компанії: розподіл ресурсів; формування організаційної структури; визначення перспектив розвитку; розробка та впровадження системи забезпечення та

контролю якості продукції; розробка та впровадження стандартів, правил і процедур; контроль за дотриманням стандартів якості продукції; підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу; оцінка та стимулювання результатів діяльності; створення умов для застосування командного підходу до проблем управління якістю продукції ФОП «Угрик М.М.» (рис. 3.2).

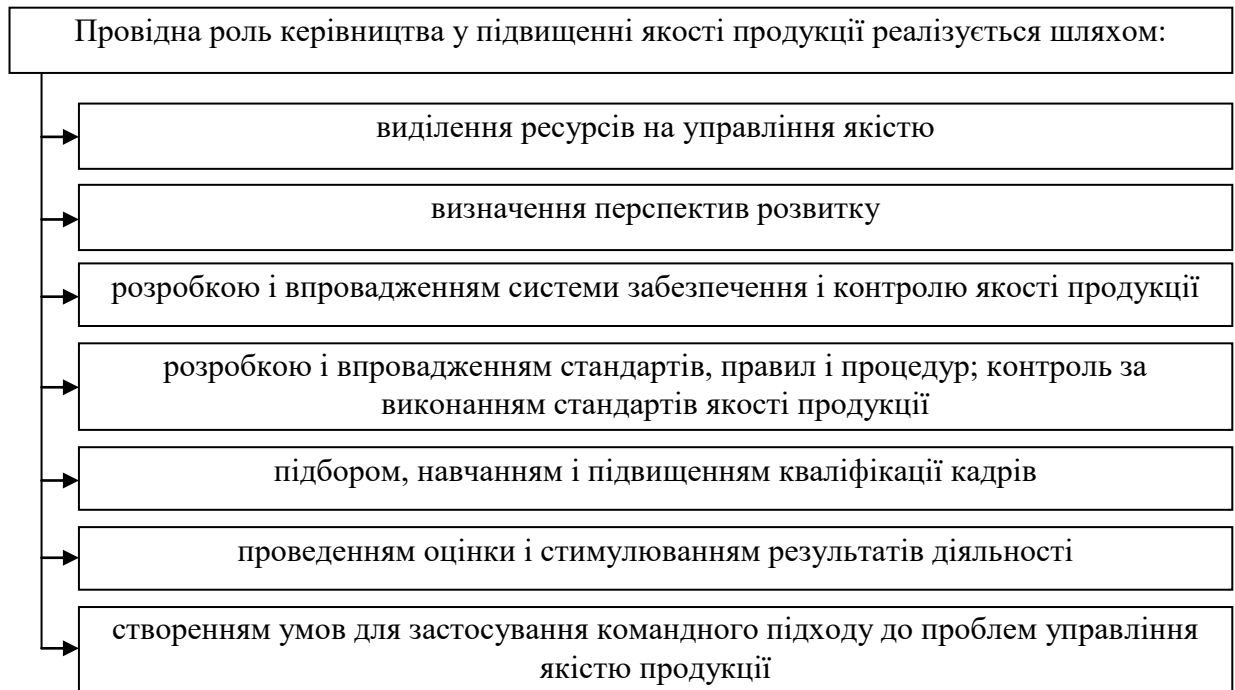


Рис. 3.2. Умови визначення провідної ролі в організаційному забезпеченні впровадження систем управління якістю у ФОП «Угрик М.М.»

Слід звернути увагу на важливість навчання співробітників у сфері якості. Щоб забезпечити успішну розробку та впровадження систем управління якістю, необхідно проводити навчання для всіх рівнів працівників. Водночас необхідно розпочати навчання для топ-менеджменту. Для екстернатного навчання можна скористатися можливостями консультанта або курсами та семінарами від спеціалізованих організацій.

Ключовою функцією в досягненні необхідної якості продукції є мотивація працівників. Практика тривалої і здебільшого безуспішної «битви за якість» переконливо показує, що незацікавленим працівникам ніколи не вдасться забезпечити необхідну якість продукції навіть за інших сприятливих умов. Тому першочергове значення в контролі якості діяльності ФОП «Угрик

М.М.» має знання та застосування методів управління персоналом і, перш за все, мотиваційних теорій.

Важливе значення в системі управління якістю має матеріальне забезпечення персоналу для підвищення якості. Матеріальні стимули: у відповідь на більш раннє підвищення заробітної плати можна очікувати більш відповідальне ставлення працівника до якості своєї роботи, більший ентузіазм і, отже, кращу якість продукції [28].

Цей підхід можна сформулювати так: «Вища зарплата – вища якість продукції». Це суперечить підходу «висока ефективність – висока оплата». Проте результати, досягнуті, наприклад, японською компанією «Omron», можуть бути підтвердженням корисності та ефективності такого підходу. Проте досвід цієї компанії показав, що необхідно диференційовано застосовувати цей методологічний підхід, щоб провести загальну оцінку роботи кожного та уникнути порівнянності та суб'єктивності [50]. Реалізація такого підходу у великих масштабах може в кінцевому підсумку підвищити попит і купівельну спроможність населення (у поєднанні зі зростанням заробітної плати), що відповідно збільшує обсяг продажів, валовий дохід і прибуток маси підприємств. Обсяг реалізації продукції збільшується не тільки за рахунок підвищення якості продукції, а й за рахунок зниження собівартості (і відповідно зниження ціни) і збільшення обсягів виробництва. Все це буде цілком реальним наслідком цивільно-правових відносин, пов'язаних із реалізацією цього способу (рис. 3.3).

Для безперебійного функціонування ФОП «Угрик М.М.» необхідно: керівники визначати цілі та напрямки діяльності у сфері якості, організовувати діяльність з якості та забезпечувати її необхідними ресурсами, в тому числі кваліфікованими кадрами; підтримувати належний рівень мотивації працівників; приймати рішення, спрямовані на досягнення необхідної якості роботи; оснастити виробничий процес новими технологіями та матеріалами.

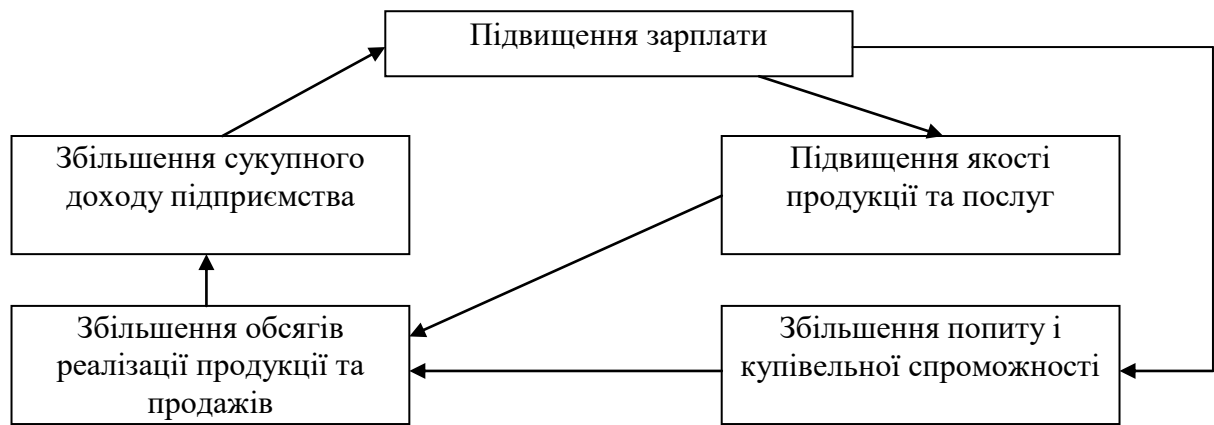


Рис. 3.3. Принципова сутність методу підвищення оплати праці у підвищенні якості продукції у ФОП «Угрик М.М.»

Для всіх працівників ФОП «Угрик М.М.» повинні бути визначені як повноваження та відповідальність за рівень якості продукту, так і мотивація працівників до підвищення продуктивності та якості роботи. Такі процедури мають бути відображені в колективному договорі, трудовому договорі тощо.

В управлінні якістю часто недооцінюють мотивацію працівників, але надзвичайно важливо підвищити ефективність системи управління, а отже, і якість продукту. Якість визначається людським фактором, а це означає, що люди мають бути на своєму місці. Керівники повинні оцінювати та створювати можливості для працівників, заохочувати їх до прийняття нових ідей, а не зловживати адміністративними методами управління. Правильне ставлення виникає через фінансові та нефінансові мотиваційні фактори. Якщо в першій сфері важко досягти значних змін через жорсткі ставки компенсації та брак ресурсів, то остання сфера пропонує широкий спектр інструментів і засобів, які має використовувати керівництво [28].

Кваліфікація та професіоналізм персоналу ФОП «Угрик М.М.» потребує постійного розвитку та вдосконалення. Інвестиції в співробітників ставлять перед адміністрацією нові завдання, тому заходи щодо розвитку нових навичок і навичок мають велике значення. Система управління якістю сприяє вивільненню людського потенціалу, забезпечуючи тим самим надання державних послуг на найвищому рівні.

Підвищення мотиваційного потенціалу працівників ФОП «Угрик М.М.» здійснюється з єдиною метою: створення системи стимулювання, спрямованої на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес 1.6 «Мотивація працівників», рекомендований ISO 9001, може бути реалізований шляхом виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання задоволення виявлених потреб.

Таким чином, система управління якістю ФОП «Угрик М. М.» - це система управління персоналом, яка повинна бути доповнена впровадженням низки мотиваційних заходів, адже необхідно не тільки мати кваліфікованих спеціалістів, а й зацікавити їх в ефективному розвитку свого потенціалу на ринку.

3.3. Розробка пропозиції та оцінка економічної ефективності впровадження CRM-системи в управлінні якістю бізнес-процесів підприємства

Дослідження економіко-організаційної характеристики компанії ФОП «Угрик М.М.» та аналіз методичних джерел щодо CRM-систем, підтвердило актуальність впровадження CRM в управлінні якістю бізнес-процесів на підприємстві. Особливо доцільним є впровадження системи на підприємстві, діяльність якого напряму пов'язана із структуризацією масштабних довгострокових проектів та великою кількістю посередників та постачальників, які реалізують конкретні задачі. Впровадження CRM-системи дозволить оптимізувати внутрішні бізнес-процеси ФОП «Угрик М.М.», впровадити автоматизацію у рутинні процеси, тим самим підвищити ефективність виконання задач та досягнення цілей за проектом [11, с.151].

CRM-система Бітрікс 24, яка рекомендується для впровадження на підприємстві ФОП «Угрик М.М.» складається з таких елементів: управління продажами і комунікацією з клієнтами, постачальниками, тощо; завдання та

проекти; контакт-центр та віртуальний офіс. Елемент управління продажами і комунікаціями виглядає як дошка (канбан) функціоналу пов'язаного з управлінням продажів до якого можуть входити контроль кількості запитів у обробці, стадії кожного замовлення, тощо.

Загальносистемне програмне забезпечення коштуватиме компанії ФОП «Угрик М.М.» 106000 грн. в рік на 20 осіб або 8833 грн. на місяць. До програмного забезпечення входить налаштування та купівля ліцензії Windows 10 Enterprise в українського постачальника Softkey. Оренда CRM-ліцензії забезпечує основний процес функціонування система у посередника Бітрікс24 та купівля підписки на використання. Ціна підписки для ФОП «Угрик М.М.» складає 4400 грн. на місяць [24].

Витрати на послуги консультування включають в себе формування проблем та стратегій, аналіз діяльності компанії за період впровадження CRM, структуризація покращень, навчання співробітників. Середня вартість одного CRM-консультанта на місяць складає 12000 грн., сформовано на основі показників Робота ЮА [26]. Для ефективного навчання у початковий період 6 місяців компанії знадобляться 2 консультанти. Загальна сума – 24000 грн.

Оренда серверу та необхідного технічного обслуговування включає в себе оренду окремого віртуального серверу, на якому буде встановлена коробкова операційна CRM. Віртуальний сервер потрібен для можливості всіма співробітника використовувати систему в один момент, незалежно від місця перебування. Перелік необхідної мінімальної специфікації можна знайти у відкритих джерелах платформи. Оренда серверу здійснюватиметься у компанії CityHost, які надають необхідні ресурси за 489 грн. на місяць [27].

Адміністрування та забезпечення технічної роботи CRM також є важливим елементом. Наразі, так як основний спектр технічного обслуговування здійснює компанія-посередник Бітрікс24, адміністрування потрібне для підтримки функціонування внутрішніх систем підприємства, налаштування взаємодій між індивідуальними пристроями співробітників та

сервером, налаштування синхронізації Бітрікс24, тощо. Заробітна плата додаткового ІТ-спеціаліста з адміністрування коштуватиме компанії 12500 грн. на місяць, сформовано на базі середньої вартості послуги на сайті Work.ua [28].

Найбільшу витратну частину займають витрати на послуги з консультування, але важливість та доцільність даного елементу можна досліджувати тільки після початку впровадження. Можливо кількість CRM-консультантів можна збільшити, або навпаки зменшити. Витрати за цим елементом на пряму пов'язані зі швидкістю навчання співробітниками та адаптацією CRM на підприємстві. Інші елементи структури є необхідними (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витратна структура інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи управління якістю бізнес-процесів
ФОП «Угрик М.М.» (розраховано автором)

Елемент витрат	Вартість за 1 місяць, грн.
Загальносистемне програмне забезпечення	8 833,00
Оренда CRM-ліцензії	4 400,00
Витрати на послуги з консультування	24 000,00
Оренда серверу та необхідного технічного устаткування	498,00
ІТ-адміністрування CRM-системи	12 500,00
Всього	50 231,00

Розрахувавши загальні витрати на рік функціонування операційної CRM, отримаємо такі результати – 50231 грн. x 12 місяців = 602 772 грн. Але також потрібно врахувати разовий платіж за можливість експортування CRM – 44000 грн. Загальна сума впровадження CRM-системи для підприємства ФОП «Угрик М.М.» на рік складає 646772 грн.

Для того, щоб повноцінно дослідити актуальність впровадження CRM-системи на підприємстві ФОП «Угрик М.М.», важливо сформулювати прогнозування можливих результатів впровадження, в першу чергу, показників економічної ефективності. Звичайно, інвестиційно-інноваційні проекти не завжди впроваджуються заради фінансової ефективності, це

можуть бути покращення технологічних процесів, або автоматизація, яка не впливає на фінансові результати. Спрогнозувати рентабельність впровадження операційної CRM складно, тому що ефект від її впровадження не є прямим. Але система повинна впливати на економічні показники позитивно, так як її основна мета це автоматизація та покращення операційних процесів, що дозволяють збільшити оборотність капіталу, тим самим збільшити прибуток. CRM-система не повинна бути збитковим проектом на підприємстві, задля досягнення певних нефінансових цілей, її завдання покращувати ефективність ФОП «Угрик М.М.».

Для того, щоб загально зрозуміти наявні зміни у системі управління якістю, компанією Terasoft проведено маркетингове дослідження з урахуванням досвіду підприємств України, які вже більше трьох років впровадили CRM-систему. В результаті дослідження було виявлено наступні результати, які наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати дослідження щодо впровадження CRM-системи в управління якістю бізнес-процесів на підприємствах України

Зміни	Характеристика змін
Зростання обсягу продажів	Середній показник – 10 % приросту продажів на рік на одного торгового представника протягом перших 3 років після впровадження системи. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів та контролю.
Збільшення відсотка виграних угод	Середній показник – 5 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення відсотка виграних угод пов'язано з тим, що за допомогою системи можна фільтрувати небажані угоди на більш ранніх етапах проектів.
Покращення фінансового результату	Середній показник – 3–4 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення пов'язано з кращим розуміння потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів та збільшення оборотності капіталу та обсягу продажів.
Зростання задоволеності клієнтів	Середній показник – 3 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають підприємство орієнтованим на вирішення їх специфічних проблем.
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг	Середній показник – зниження на 10 % у рік протягом перших 3 років після впровадження системи. По-перше, до зниження витрат призводить автоматизація ринкових процесів. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їх потреби і персоналізувати продукти та послуги для цих сегментів.

Продовження таблиці 3.2

	При цьому не потрібно поширювати інформацію про всі наявні послуги всім клієнтам.
Зручність і простота використання	Нефінансове покращення. Вся інформація щодо клієнтів зберігається в одному місці. Зручно розподіляються на підприємстві між співробітниками. Зручно аналізувати роботу менеджерів за допомогою різних запитів. Не втрачається інформація при звільненні співробітника. Багато можливостей для маркетингового аналізу, легко дослідити реакцію на рекламу.

Отже, на базі маркетингового дослідження компанії Terasoft щодо результатів впровадженної CRM-системи на підприємствах України, буде сформована позитивна структура фінансових результатів впровадження операційної CRM. Для розрахунку фінансових результатів буде використовуватися дані дослідження компанії Terasoft, а також вертикальний та горизонтальний аналіз економічного стану ФОП «Угрик М.М.».

Крім позитивної структури буде досліджений негативний варіант розвитку впровадження CRM-системи, сформований власною оцінкою автора. Для максимально об'єктивної оцінки буде розраховано нейтральну структуру фінансового результату на основі негативної та позитивної оцінки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Річна позитивна структура фінансової ефективності впровадження
CRM-системи управління якістю бізнес-процесів
ФОП «Угрик М.М.» (розраховано автором)

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис. грн.	Дельта, грн.
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції) (на 10%)	51008	56108,80	5100800,00
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 3%)	24050	25012,00	962000,00
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 10%)	3483	3134,70	348300,00
Збільшення оборотних активів (на 3%)	24898	25644,94	746940,00

Збільшення фінансового результату та зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг є найдоцільнішими показниками у розрахунку рентабельності інвестицій у CRM-систему, тому що вони формують чисте зростання фізичних грошових ресурсів компанії ФОП «Угрик М.М.».

Фактично показники є залежними один від одного, збільшення чистого прибутку на пряму залежить від обсягів продажу та оборотних коштів, а тому в подальшому дослідженні правильним буде врахування саме одного показника. Врахування показників в комплексі сформує не правильний розрахунок, через наявність повторного використання розрахунку. Саме тому загальний позитивний економічний приріст для підприємства буде складати 1310300 грн. в рік.

Річна негативна структура фінансової ефективності впровадження CRM-системи управління якістю бізнес-процесів ФОП «Угрик М.М.» представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Річна негативна структура фінансової ефективності впровадження
CRM-системи управління якістю бізнес-процесів
ФОП «Угрик М.М.» (розраховано автором)

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис. грн.	Дельта, грн.
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 1%)	24050	24290,5	240500,00
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 3%)	3483	3378,51	104510,00
Всього (загальний економічний приріст після впровадження CRM)	-	-	345010,00

Автором сформовано негативну структуру покращення фінансової ефективності підприємства ФОП «Угрик М.М.» після впровадження CRM-системи. Основним фактором для зниження показників, які зазначені у дослідженні Terasoft, став процес адаптації. Дослідження Terasoft враховує середні показники 3 річного впровадження, а ми розраховуємо річну структуру для підприємства. CRM потребує часу, щоб почати працювати

ефективно. Перші півроку впровадження система взагалі може не демонструвати підвищення фінансових результатів.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність впровадження операційної CRM максимально об'єктивно, була сформована нейтральна оцінка, як середньозважений розрахунок позитивної та негативної економічної структури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Річна нейтральна структура фінансової ефективності впровадження
CRM-системи управління якістю бізнес-процесів
ФОП «Угрик М.М.» (розраховано автором)

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис. грн.	Дельта, грн.
Збільшення фінансового результату (прибутку)	24050	$(24290,5 + 25012)/2 = 24651,25$	601250,00
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 3%)	3483	$(3378,51 + 3134,37)/2 = 3256,44$	226560,00
Всього (загальний економічний приріст після впровадження CRM)	-	-	827810,00

Загальне збільшення фінансового результату за нейтральною структурою за рік складе 601250 грн. Загальна економія адміністративних витрат на маркетинг та продажі складе 226560 грн. Загальний економічний приріст на підприємстві ФОП «Угрик М.М.» за рік впровадження операційної CRM складе 827810 грн.

Сформувавши прогнозні нейтральні результати збільшення фінансових показників на підприємстві ФОП «Угрик М.М.», було розраховано річний показник рентабельності інвестиції. ROI (рентабельність інвестицій впровадження CRM-системи) складає $827810 \text{ грн.} / 646772 \text{ грн.} = 1,28$. Навіть у перший рік впровадження CRM система сформує 28% прибутку від своєї вартості додаткового для компанії, або 181038 грн. Звичайно з кожним наступним роком витрати на CRM можуть зменшуватися, а показники ефективності на довгостроковому етапі будуть збільшуватися.

Таким чином, крім збільшення ефективності економічних показників, які є основною ціллю впровадження CRM більшістю компаній та оцінюються як показники прямого впливу, існують й інші – непрямі. Вони також впливають на ефективність діяльності підприємства, проте не оцінюються напряду. Наприклад, автоматизація взаємодії між підрозділами за рахунок єдиної операції бази CRM. Оцінити цей показник економічно важко, проте ми розуміємо, що автоматизація роботи підрозділів зменшує навантаження на керівників підрозділів, що оптимізує їх час та дозволяє витратити його на інші бізнес-процеси. До факторів непрямого впливу також можна зазначати: створення єдиної інформаційної бази даних, можливість сегментування клієнтів, вирішення проблеми актуалізації стану проекту, автоматизація мотиваційних систем, тощо. Таких показників CRM-система впроваджує велику кількість. Вони збільшують якість роботи співробітників, що на довгостроковій перспективі може давати гарні результати. Загалом, зважаючи на отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи управління якістю бізнес-процесів ФОП «Угрик М.М.» є доцільним.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи ефективного управління якістю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що в основі сучасного підходу до управління якістю на ФОП «Угрик М.М.» лежить системна орієнтація всіх підрозділів організації на якість з кінцевою метою задоволення очікувань споживачів і, як наслідок, отримання максимального можливого прибутку. Політика якості представляє загальні наміри та напрямок діяльності організації, пов'язаної з якістю, офіційно сформульовані вищим керівництвом. Політика якості є основою для визначення конкретних завдань у цій сфері та відповідної документації.

2. Обґрунтовано, що при впровадженні механізму реалізації політики якості в системі управління ФОП «Угрик М.М.» необхідно враховувати, що організація роботи з якості впливає практично на всі аспекти роботи організації як ціле. Оскільки система управління якістю фактично охоплює всі сфери діяльності організації, то процеси створення та впровадження системи управління якістю на підприємстві безумовно будуть пов'язані зі зміною організаційної структури управління.

3. Узагальнено, що підвищення мотиваційного потенціалу працівників ФОП «Угрик М.М.» відбувається з єдиною метою: створення системи стимулювання, спрямованої на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес 1.6 «Мотивація працівників», рекомендований ISO 9001, може бути реалізований шляхом виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання задоволення виявлених потреб. Отже, система управління якістю ФОП «Угрик М.М.» - це система управління персоналом, яка має бути доповнена впровадженням ряду мотиваційних заходів, оскільки необхідна не лише наявність кваліфікованих спеціалістів, а й їх зацікавленість в ефективній реалізації їхнього потенціалу.

4. Дослідження економіко-організаційної характеристики компанії ФОП «Угрик М.М.» та аналіз методичних джерел щодо CRM-систем, підтвердило актуальність впровадження CRM в управлінні якістю бізнес-процесів на підприємстві. Особливо доцільним є впровадження системи на підприємстві, діяльність якого напряму пов'язана із структуризацією масштабних довгострокових проектів та великою кількістю посередників та постачальників, які реалізують конкретні задачі. Впровадження CRM-системи дозволить оптимізувати внутрішні бізнес-процеси ФОП «Угрик М.М.», впровадити автоматизацію у рутинні процеси, тим самим підвищити ефективність виконання задач та досягнення цілей за проектом.

5. Доведено, що CRM-система Бітрікс 24, яка рекомендується для впровадження на підприємстві ФОП «Угрик М.М.» складається з таких елементів: управління продажами і комунікацією з клієнтами, постачальниками, тощо; завдання та проекти; контакт-центр та віртуальний офіс. Елемент управління продажами і комунікаціями виглядає як дошка (канбан) функціоналу пов'язаного з управлінням продажів до якого можуть входити контроль кількості запитів у обробці, стадії кожного замовлення, тощо.

6. Встановлено, що крім збільшення ефективності економічних показників, які є основною ціллю впровадження CRM більшістю компаній та оцінюються як показники прямого впливу, існують й інші – непрямі. Вони також впливають на ефективність діяльності підприємства, проте не оцінюються напряму. До факторів непрямого впливу також можна зазначати: створення єдиної інформаційної бази даних, можливість сегментування клієнтів, вирішення проблеми актуалізації стану проекту, автоматизація мотиваційних систем, тощо. Загалом, зважаючи на отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи управління якістю бізнес-процесів ФОП «Угрик М.М.» є доцільним.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження побудови системи управління якістю та забезпечення її ефективного функціонування на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що якість є комплексним поняттям, яке охоплює технічний, економічний та правовий контексти. Отже, під якістю ми розуміємо сукупність характеристик продукту, закріплених на законодавчому рівні в національних і міжнародних нормативно-технічних документах або зазначених в умовах договору купівлі-продажу, і пов'язаних з його здатністю задовольняти визначені та передбачувані потреби споживачів.

2. Доведено, що управління якістю є безперервним процесом впливу на виробництво шляхом послідовного виконання логічно пов'язаних функцій забезпечення якості. Ці функції включають: взаємодію із зовнішнім середовищем, політику якості та планування, навчання та мотивацію персоналу, організацію якісної роботи, контроль якості, якісну інформацію, розробку заходів, прийняття рішень та реалізацію заходів.

3. Узагальнено, що головна перевага побудови ефективної системи управління та забезпечення якості полягає в тому, що вона гарантує виробнику замовлення, тобто його виживання в умовах ринкових відносин і конкуренції. Важливе значення для виживання також має зменшення обсягів і питомої ваги прихованого виробництва, пов'язаного з переробкою продукції, а також усунення вузьких місць. Тому акцент у боротьбі за ринки збуту зараз зміщується в бік якості продукції та послуг.

4. Встановлено, що ФОП «Угрик М. М.» є невеликим підприємством, яке з 2012 року працює на ринку з виробництва та монтажу металопластикових вікон у місті Бердичів. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та монтаж металопластикових вікон. ФОП «Угрик М.М.» є виробничо-торговельним підприємством, яке здійснює

свою діяльність згідно з виданою ліцензією. Сферою діяльності ФОП «Угрик М.М.» є отримання прибутку від господарсько-фінансової діяльності, виробництва товарів, торгівлі та інших видів підприємницької діяльності та на цій основі реалізація економічних інтересів власника.

5. За результатами проведеної діагностики встановлено, що фірма ФОП «Угрик М.М.» відноситься до типу малих суб'єктів підприємництва з обсягами господарської діяльності у 2022 р. в обсязі 1234,7 тис.грн., що на 2,0 тис.грн., або на 0,16 % менше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток компанії скоротився на 61,9 тис.грн. у 2022 р., що становило 98,9 тис.грн. Також, зафіксовано зменшення показника чистого фінансового результату фірми на 18,1 тис.грн., або на 17,85 %, що складало 83,3 тис.грн.

6. Відзначено, що значне місце в діяльності ФОП «Угрик М.М.» займає менеджмент якості. Управління якістю відбувається протягом усього життєвого циклу виробництва товарів, їх реалізації та післяпродажного обслуговування. Крім того, ФОП «Угрик М.М.» тісно співпрацює з постачальниками матеріалів та комплектуючих, вивчаючи та задовольняючи потреби індивідуальних клієнтів.

7. Доведено, що політика управління якістю ФОП «Угрик М.М.» здійснюється не зовсім раціонально. У 2022 році відбулося зростання витрат на забезпечення якості в цілому на 25,9 тис.грн., або на 29,72 %. В структурі собівартості реалізованої продукції у 2022 році ці витрати посідали 9,94 %, що на 1,85 пункти більше, ніж у 2020 році. Отже, відбулося певне збільшення фінансування засобів політики управління якістю ФОП «Угрик М.М.».

8. Обґрунтовано, що при впровадженні механізму реалізації політики якості в системі управління ФОП «Угрик М.М.» необхідно враховувати, що організація роботи, пов'язаної з якістю, впливає практично на всі аспекти роботи всю організацію. Оскільки система управління якістю фактично охоплює всі сфери діяльності організації, то процеси створення та впровадження системи управління якістю на підприємстві безумовно будуть пов'язані зі зміною організаційної структури управління.

9. Обґрунтовано, що підвищення мотиваційного потенціалу працівників ФОП «Угрик М.М.» відбувається з єдиною метою: створення системи стимулювання, спрямованої на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес 1.6 «Мотивація працівників», рекомендований ISO 9001, може бути реалізований шляхом виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання задоволення виявлених потреб. Отже, система управління якістю ФОП «Угрик М.М.» – це система управління персоналом, яка має бути доповнена впровадженням ряду мотиваційних заходів, оскільки необхідна не лише наявність кваліфікованих спеціалістів, а й їх зацікавленість в ефективній реалізації їхнього потенціалу.

10. Доведено, що CRM-система Бітрікс 24, яка рекомендується для впровадження на підприємстві ФОП «Угрик М.М.» складається з таких елементів: управління продажами і комунікацією з клієнтами, постачальниками, тощо; завдання та проекти; контакт-центр та віртуальний офіс. Елемент управління продажами і комунікаціями виглядає як дошка (канбан) функціоналу пов'язаного з управлінням продажів до якого можуть входити контроль кількості запитів у обробці, стадії кожного замовлення, тощо.

11. Встановлено, що крім збільшення ефективності економічних показників, які є основною ціллю впровадження CRM більшістю компаній та оцінюються як показники прямого впливу, існують й інші – непрямі. Вони також впливають на ефективність діяльності підприємства, проте не оцінюються напряду. До факторів непрямого впливу також можна зазначати: створення єдиної інформаційної бази даних, можливість сегментування клієнтів, вирішення проблеми актуалізації стану проекту, автоматизація мотиваційних систем, тощо. Загалом, зважаючи на отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи управління якістю бізнес-процесів ФОП «Угрик М.М.» є доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування Зб. тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ТНЕУ. 2016. С. 15-18.
2. Бас Ю. В. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 56-61.
3. Безродна С. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
4. Беккер Й. Менеджмент процесів: пер. з нем. / Під ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. К.: Знання, 2017. 384 с.
5. Березуцький В.В., Адаменко М.І. Небезпечні виробничі ризики та надійність: навчальний посібник для студентів за напрямком підготовки 6.170202 «Цивільна безпека». Харків. : ФОП Панов А. М., 2016. 385 с.
6. Берр Дж. Інструменти якості. Методи менеджменту якості. 2017. № 11. С. 23-28.
7. Белко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 69-73.
8. Биба В. В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. Вип. 12. 2017. С. 171–176.
9. Благоразумова О.В., Гавриш О.М., Зудова І.Ю. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
10. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf
11. Бойченко М. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2014. № 89. С. 150-158.
12. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник для сам

ост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 167 с.

13. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. пос. К.: "ВД "Професіонал", 2018. 320 с.

14. Використання концепції загального управління якістю в органах місцевого самоврядування. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>

15. Внутрішній аудит. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG060698>

16. Волошин О. Р.; Галайко Н. В. Математика для економістів: словник економічних термінів: словник. 2020. 275 с.

17. Гончарук А.Г., Гагауз І.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2017. С. 49-52.

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

19. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року. URL: № 436-IV : <http://www.rada.gov.ua/>

20. Гришко О. А. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу підприємства залізничного транспорту: методичні аспекти. Київ. 2016. 133 с.

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

22. Демінг Е. Вихід із кризи: нова парадигма управління людьми, системами та процесами. М: Альпіна Паблішер. 2016. 419 с.

23. Джеймс Е. Управління якістю. К.: Юніті-Дана. 2017. 672 с.

24. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>

25. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>

26. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України. URL: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html
27. Еванс Дж.Р. Управління якістю. К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2017. 671 с.
28. Загальне управління якістю - шлях до досягнення високого рівня досконалості. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>
29. Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. 33 с.
30. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001:2000 - впровадження та підсумки. Стандартизація, сертифікація, якість. 2016. №3. С. 48-53.
31. Калашнік І.І. Оцінка ефективності управління якістю продукції на промислових підприємствах. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 75-81.
32. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. К.: Наукова думка, 2013. 145 с.
33. Конті Т. Самооцінка в організаціях. Пер. з англ. К.: РІА Стандарти та якість, 2000. 328 с.
34. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>
35. Косянчук Т. Ф. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на засадах сучасних принципів управління якістю. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. Т. 3. С.51-56.
36. Культура якості: особливості формування та роль у забезпеченості розвитку персоналу. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17-2-14-2011.pdf>
37. Лабораторні інформаційні менеджмент-системи (ЛІМС). URL: <https://emci.ua/statti/laboratorni-informatsijni-menedzhment-systemy-lims/>
38. Лазько І. В. Формування системи управління якістю в проектах з

використанням гнучких модулів. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2014. № 5(2). С. 52-57.

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

40. Манфред Брун. Управління якістю: витрати і прибуток. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm002.html>

41. Мартинюк О. А. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

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

43. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 39-44.

44. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) / Перекладено на українську мову УАЯ за ліцензійною згодою з ЄФУЯ від 29.10.2005 р. URL: <http://www.dssu.gov.ua/control/uk>

45. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : Підручник. К.: Видавництво “Центр учбової літератури”. 2017. 368 с.

46. Опорний конспект лекцій з дисципліни «управління якістю». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf>

47. Орлов П.А Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. Стандартизація, сертифікація, якість. 2013. С. 59-63.

48. Основи управління якістю. URL: <https://library.if.ua/book/150/9997.html>

49. Петля якості. URL: <https://library.if.ua/book/150/9974.html>

50. Пономарьов С. В. Управління якістю продукції. Введення в систему менеджменту якості: навчальний посібник. Стандарти та якість. 2008. 248 с.
51. Попович Т.М. Управління якістю: навч. пос. Тернопіль, Крок, 2013. 320 с.
52. Роль керівництва в управлінні змнами. URL: <https://studfile.net/preview/9959664/>
53. Салухіна Н. Г., Ясинська Н. С. Управління якістю. Опор. конспект лекцій. К.: МАУП. 2017. 144 с.
54. Сертифікація в Україні: нормативні акти та інші документи. К.:Основи, 2014. т.1.,т.2. 416 с.
55. Сімченко Н. О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 1. С.56-63.
56. Скрипко Л.Є. Побудова процесних моделей менеджменту якості на основі вимог ISO9001:2000. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu/archive/pdf/237.pdf>
57. Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання. Криміналістичний вісник. 2016. № 1. С. 22-30.
58. Станкевич І. В. Моніторинг та вимірювання процесів в системі управління якістю освітніх організацій. Економічний форум. 2016. № 1. С. 222-230.
59. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 3. С. 146-150.
60. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості - передумови конкурентоспроможності та лідерства. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm021.html>
61. Сучасні концепції управління якості продукції. URL:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf>

62. Тарасова О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. Економіка харчової промисловості. 2020. № 1. С. 24-28.

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

64. Ткаченко А. М. Використання статистичних методів управління якістю в логістичному процесі. Траектория науки. 2016. Т. 2, № 4. С. 109-126.

65. Українська асоціація проєктного менеджменту: офіційний вебсайт. URL: <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian>

66. Управління якістю : підручник для вузів ; за ред. С.Д. Ильїнкової. К. : ЮНІТІ-ДАНА, 2013. 334 с.

67. Управління якістю. URL: http://management.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2015/12/MQ_ukr.pdf

68. Фейгейбаум.А. Контроль якості продукції. К.: Економіка, 2006. 471 с.

69. Форрест У. Майбутнє управління якістю. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html>

70. Функція контролю. URL: <https://library.if.ua/book/32/2084.html>

71. Харченко Т. Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 128-131.

72. Цикл Демінга (Цикл PDCA). URL: <https://jak.koshachek.com/articles/cikldeminga-cikl-pdca.html>

73. Черкасов А. В. Аналіз стандартів та міжнародного досвіду управління якістю життя населення. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 11. С. 219-225.

74. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., доп. К.: Знання, 2017. 471 с.

75. Юзьків Я. Узагальнена оцінка ситуації у сфері стандартизації та суміжних видів діяльності. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2008. 158 с.
76. Яссер Х. Витрати на якість. *Das Management*. 2020. №3 С. 28-35.
77. Anand K.N. Quality: An Evolving Concert. *TQM Journal*. 1997. Vol. 8. №4. 45 p.
78. Binney G. Making Quality Work: Lesson from Europa's Leading Companies. London, 1992. 317 p.
79. Crosby P.B. Quality is free. – N.Y., 1979. 447 p.
80. Dawson R. MacGregor and Dawson W. F. Democratic Government in Canada / Revised by Norman Ward. University of Toronto Press, 1998. 152 p.
81. Deming W.E. Quality, Productivity, and Competitive Position – Cambridge, 1982. 287 p.
82. Druker P.F. What We Can Learn from Japanese Management. *Harvard Business Review*. 1971. Vol. 49. № 2. P. 110-122.
83. Garlin D.A. The Process of Organization and Management. *Sloan Management Review*. 1998. Vol. 39. №4. 290 p.
84. International center for quality certification. URL: <http://www.icqc.eu/ru/index.php>
85. Ishicawa K. What is Total Quality Control? – N.Y., 1985. 38 p.
86. ISO 9000 URL: https://ua.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
87. LIMS. Керування якістю. URL: <https://indusoft.com.ua/lims/>
88. Taguchi G. Introduction to Quality Engineering. Tokyo. 2003. 191 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2021	01 01
Підприємство	ФОП «Утрик Микола Миколайович»	за ЄДРПОУ	19402586
Територія	м. Одеса	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	ФОП	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво будівельних виробів із пластмас	за КВЕД	41.20
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон 77453, Івано-Франківська обл., Тисменицький р-н, село Стебник, ВУЛИЦЯ МИРУ, будинок 4			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	132,6	198,4
Основні засоби:	1010	756,4	994,3
первісна вартість	1011	1094,3	1488,4
знос	1012	337,9	494,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	34,8	55,7
Усього за розділом I	1095	923,8	1248,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2907,0	4123,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	188,5	395,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	561,2	430,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	120,6	226,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	52,6	155,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	45,6	77,4
Усього за розділом II	1195	3875,5	5409,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4799,3	6657,6

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	556,7	612,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1056,7	1112,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3117,2	4691,6
розрахунками з бюджетом	1620	45,6	55,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23,1	15,4
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	556,7	783,2
Усього за розділом III	1695	3742,6	5545,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4799,3	6657,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1236,7	1016,6
Інші операційні доходи	2120	134,5	101,3
Інші доходи	2240	99,8	55,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1471,0	1173,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1075,9	864,1
Інші операційні витрати	2180	166,5	89,4
Інші витрати	2270	81,5	65,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1323,9	1018,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	147,1	154,7
Податок на прибуток	2300	45,7	59,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	101,4	95,4

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2022	01 01
Підприємство	ФОП «Угрик Микола Миколайович»	за ЄДРПОУ	19402586
Територія	м. Одеса	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	ФОП	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво будівельних виробів із пластмас	за КВЕД	41.20
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон 77453, Івано-Франківська обл., Тисменицький р-н, село Стебник, ВУЛИЦЯ МИРУ, будинок 4			

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
-----------------------------------	-------------	-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	198,4	101,3
Основні засоби:	1010	994,3	1176,4
первісна вартість	1011	1488,4	1735,1
знос	1012	494,1	558,7
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	55,7	90,2
Усього за розділом I	1095	1248,4	1367,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4123,8	4923,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	395,8	455,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	430,1	226,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	226,7	212,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	155,4	228,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	77,4	105,5
Усього за розділом II	1195	5409,2	6152,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6657,6	7520,2

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	612,3	998,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1112,3	1498,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4691,6	5077,1
розрахунками з бюджетом	1620	55,1	78,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	15,4	34,2
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	783,2	832,1
Усього за розділом III	1695	5545,3	6021,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6657,6	7520,2

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1874,9	1236,7
Інші операційні доходи	2120	226,8	134,5
Інші доходи	2240	114,2	99,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2215,9	1471,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1612,4	1075,9
Інші операційні витрати	2180	190,4	166,5
Інші витрати	2270	167,0	81,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1969,8	1323,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	246,1	147,1
Податок на прибуток	2300	78,3	45,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	167,8	101,4

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
-----------------------------------	-------------	-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	101,3	55,4
Основні засоби:	1010	1176,4	1234,5
первісна вартість	1011	1735,1	2018,8
знос	1012	558,7	784,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	90,2	101,3
Усього за розділом I	1095	1367,9	1391,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4923,1	3876,5
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	455,6	234,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	226,7	387,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	212,5	290,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	228,9	114,6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	105,5	278,5
Усього за розділом II	1195	6152,3	5181,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	7520,2	6573,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	998,4	337,6
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1498,4	837,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5077,1	4587,2
розрахунками з бюджетом	1620	78,4	90,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	34,2	55,6
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	832,1	1002,3
Усього за розділом III	1695	6021,8	5735,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7520,2	6573,0

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1234,7	1874,9
Інші операційні доходи	2120	105,7	226,8
Інші доходи	2240	55,4	114,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1395,8	2215,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1135,9	1612,4
Інші операційні витрати	2180	103,2	190,4
Інші витрати	2270	39,3	167,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1278,4	1969,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	117,4	246,1
Податок на прибуток	2300	34,2	78,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	83,2	167,8

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)