

Власник документу:  
Іващенко Максим

Дата перевірки:  
26.11.2019 13:18:02 GMT+0

Дата звіту:  
26.11.2019 13:24:09 GMT+0

ID перевірки:  
1000646760

Тип перевірки:  
Docs vs Docs

ID користувача:  
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: LazarenkoPolinaMykolaivna\_MAm61\_1

ID файлу: 1000657919 Кількість сторінок: 73 Кількість слів: 15675 Кількість символів: 125649 Розмір файлу: 691.73 KB

## 0.42% Схожість

Найбільша схожість: 0.25% з джерело бібліотеки. ID файлу: 8059945

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

0.42% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

73

Page 75

## 0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

## 0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

## Підміна символів

Заміна символів

6

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання заочна  
Кафедра менеджменту**Допускається до захисту**Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА****на тему** «Системний підхід до управління якістю діяльності підприємства»  
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Оберіг»)  
(повна назва підприємства)**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування» освітнього ступеня «магістр»**  
(шифр та назва)**Виконавець роботи** Лазаренко Поліна Миколаївна  
(прізвище, ім'я, по батькові)\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)**Науковий керівник** к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)**Рецензент**Директор ТОВ «Оберіг»  
Єфименко Сергій Андрійович  
(прізвище, ім'я, по батькові)\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Полтава 2019

## ВСТУП

Трансформаційні зміни в економіці України, викликані процесами глобалізації, інтеграції до світогосподарського простору, зумовлюють потребу у нових, прогресивних підходах до управління діяльністю підприємств, які надають їм конкурентних переваг. Одним з таких підходів є ефективне управління якістю, що забезпечує високий рівень задоволення вимог та очікувань споживачів і є найважливішою передумовою успіху підприємств.

В сучасних умовах системний підхід є найбільш важливим та продуктивним при дослідженні різних соціально-економічних явищ, у тому числі, управління якістю. Під системними методами управління якістю розуміють перехід від вирішення окремих розрізнених завдань до реалізації комплексу взаємопов'язаних, взаємозумовлених технічних, організаційних, економічних, соціальних, ідеологічних, правових та інших заходів. Основна мета при цьому полягає в забезпеченні розроблення та виготовлення продукції високої якості, яка відповідає сучасному рівневі техніки, технології, вимогам та умовам сфери споживання й експлуатації.

В економічній науці накопичений значний практичний та теоретичний досвід управління якістю продукції.

Вагомий внесок у розробку методологічних підходів до вирішення окремих питань управління якістю продукції внесли зарубіжні учені, зокрема: Дж. Джуран, У.Е. Демінг, К. Ісікава, Ф.Б. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, Х.Дж. Харрінгтон, У. Шухарт.

Різноманітні аспекти проблеми управління якістю продукції досліджені в працях провідних вітчизняних вчених, серед яких: О.М. Алимов, О.І. Амоша, Є.А. Бельтюков, Б.В. Буркинський, А.І. Бутенко, М.П. Войнаренко, В.М. Геєць, І.І. Грузнов, П.Я. Калита, Л.В. Кривенко, В.П. Кравченко, Е.М. Лібанова, В.П. Мікловда, О.І. Момот, В.М. Нижник, С.І. Пирожков, К.С. Солонинко, Н.А. Чередниченко, С.В. Філіппова, А.А. Чухно та ін.

Відповідно стандарту ISO 9000:2015 система управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, які об'єднують в собі встановлені основоположні поняття, принципи, процеси та ресурси, пов'язані з якістю, щоб дати змогу підприємствам реалізувати свої цілі.

Формування системного підходу до управління якістю на підприємстві передбачає застосування таких принципів:

цілеспрямованості, що дає можливість встановити ліміт управління й адресність управлінських рішень;

безперервності – задовольняє процес управління, який покладений на безперервне покращення системи;

комплексності – охоплює весь персонал організації, всі структурні підрозділи та всі стадії життєвого циклу продукту;

множинності – дозволяє використовувати численні економічні та математичні моделі для описання окремих елементів та системи в цілому;

об'єктивності – покладений на застосування відповідних методів управління, вибір показників, які показують справжній стан управління якістю, добір управлінського персоналу належної кваліфікації;

взаємопов'язаності – передбачає розгляд проблеми не ізольовано, а в поєднанні із зовнішнім середовищем, визначаючи суть кожного зв'язку та окремого елемента.

Система управління якістю охоплює дії, за допомогою яких підприємство ідентифікує свої цілі й формує ресурси та процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів; управляє взаємодіючими процесами та ресурсами, які потрібні для того, щоб сформувавши цінності та отримати відповідні результати для зацікавлених сторін; дає змогу керівникові оптимізувати використання ресурсів, враховуючи як довгострокові, так і короткострокові результати його рішень; забезпечує засоби ідентифікування дій для вирішення очікуваних і неочікуваних наслідків у наданні послуг й постачанні товарів.

Впровадження системи управління якістю на підприємстві дає змогу стверджувати, що якісно виготовлена продукція є сталою й орієнтованою на визначеного покупця.

Цілями впровадження системи управління якістю на підприємстві є:

одержання сертифікату якості;

вихід підприємства на нові, у тому числі міжнародні ринки з відповідною ціновою політикою;

збільшення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки;

забезпечення лояльності клієнтів, партнерів та потенційних споживачів;

орієнтування всіх виробничих процесів на підвищення якості та безпечності.

Отже, актуальність теми дипломної магістерської роботи «Системний підхід до управління якістю діяльності підприємства є незаперечним.

Мета дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень системного підходу до управління якістю діяльності підприємства та дослідженні системи управління якістю ТОВ «Оберіг».

## РОЗЛІД 1

### МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Системний підхід до управління якістю діяльності підприємства: сутність та особливості застосування

Якість – це поняття, яке стало особливо популярним у другій половині ХХ століття. Саме тоді, завдяки лекціям та активній участі двох американців: Едварда Демінга та Джозефа Джурана, знищена колись економіка Японії

несподівано стрімко стала символом сучасності, технологічного розвитку, і насамперед – якості. Сьогодні якість це одна з найважливіших ознак конкурентності. Свого часу менеджери вважали, що необхідно вибирати між якістю та ефективністю. Вважали, що ці сфери альтернативні, взаємовиключають одна одну. Час показав, що якість та ефективність – це два аспекти однієї сфери, яка може збільшити прибуток та забезпечити лояльність клієнтів [47].

Система управління якістю (СУЯ) – це засіб, за допомогою якого організація спрямовує та контролює ті види діяльності, які впливають на якість. Управління якістю – комплекс стратегічних і тактичних заходів щодо організації ефективної роботи всіх ланок виробничого процесу і перевірки якості виробу, зокрема управлінського рішення. Проте й до нині немає єдиного визначення терміну «система» [7].

На думку Л. фон Бертоланфі, система – це комплекс елементів, що перебувають у взаємодії [117], за А. Холлом, система є множиною об'єктів разом з відносинами між об'єктами і між їх атрибутами [119].

О.В. Кустовська, розглядає систему як спосіб розв'язання певної проблеми, тобто як сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв'язання проблеми [46]. У. Гослінг під системою розуміє сукупність простих частин [118]. Р. Акофф вважає, що система є будь-якою суттю, яка складається з взаємопов'язаних частин [1].

Найближчим до економічних систем є визначення К. Уотта, який вважає, що система – це взаємодіючий інформаційний механізм економічної діяльності підприємства, що характеризується багатьма причинно-наслідковими взаємодіями [25].

Б.З. Мільнер відзначає, що до визначення поняття системи склалися два основні підходи. Перший з них розглядає систему як комплекс елементів, що характеризує деяку цілісність, який становить єдине ціле в тому або іншому відношенні. Недоліком такого підходу є нечіткість поняття «цілісність», яке саме вводиться через поняття «система». Другий підхід визначає систему як комплекс взаємодіючих елементів [59].

На думку Хомякова В.І., система – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого [31].

Аналізуючи визначення поняття «система» і враховуючи ряд інших ознак, можна зробити висновки, що найбільш істотними рисами системи є такі: наявність різних елементів, складових системи; наявність взаємозв'язку елементів системи; наявність мети, що є початком системи, що пов'язує і визначає взаємодію елементів. Таким чином, під системою розумітимемо сукупність взаємно пов'язаних і в той же час різних елементів, створену для досягнення певної мети [16].

Становлення системного підходу пов'язане з роботами О.О. Богданова. Він розглядав усі явища як неперервні процеси організації та дезорганізації, а рівень організації тим вищий, чим сильніше властивості цілого відрізняються

від простої суми його частин (пізніше цю властивість назвали емерджентністю) [31].

Основними принципами системного підходу є деякі положення загального характеру, що сформувалися в результаті досвіду роботи людини зі складними системами [32, 48, 61], основні принципи системного підходу представлені нижче у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Основні принципи системного підходу, що застосовуються в управлінні [32, 48, 61]**

№ з/п	Найменування принципів системного підходу	Призначення принципів системного підходу
1.	Цілісність	Розглядає одночасно систему, як єдине ціле і в той же час як підсистему для вищих рівнів
2.	Ієрархічність будови	Формує наявність кількох елементів, розташованих на основі підпорядкування елементів нижчого рівня – елементам вищого рівня. реалізація цього принципу добре видно на прикладі будь-якої конкретної організації. як відомо, будь-яка організація являє собою взаємодію двох підсистем: керуючої і керованої. одна підсистема підкоряється іншій
3.	Структуризація	Аналізує елементи системи та їх взаємозв'язки в рамках конкретної організаційної структури. як правило, процес функціонування системи обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури
4.	Множинність	Використовує безліч кібернетичних, економічних та математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому
5.	Складність	Вказує на необхідність дослідження об'єкта, як складного утворення і, якщо складність дуже висока, потрібно послідовно спрощувати уявлення об'єкта, але так щоб зберегти всі його суттєві властивості

Системний підхід – це категорія, що не має єдиного визначення, оскільки трактується надто широко і неоднозначно.

У літературі наводяться наступні трактування або визначення системного підходу. Гур'янов А.Б. вважає, що системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. При чому система включає дві складові: зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; внутрішня структура –



сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [16].

В. Садовський під системним підходом розуміє вираження процедур подання об'єкта як системи та способів їх розробки [85]. О.В. Кустовська вважає, що системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [46]. А. Холл під системним підходом розуміє інтеграцію, синтез розгляду різних сторін явища або об'єкта [119]. На думку С. Оптнера, системний підхід – це адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об'єктів, що доволіно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим [31].

Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи, а саме [46]:

1. Композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети.
2. Пропорційності. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища.
3. Зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи.
4. Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару).
5. Інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект.
6. Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності.
7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан).

Методологія системного підходу знайшла своє застосування в багатьох сферах науки та виробництва, та одним з найяскравіших прикладів є

застосування системного підходу стосовно управління підприємством та управління якістю.

Р. А. Фатхутдінов визначає системний підхід до управління як підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають «вхід» (мета), «вихід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і «процес» у системі [103]. Отже, системний підхід до управління – це не набір якихось загально визначених принципів управління, – це спосіб мислення по відношенню до організації та управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як спосіб управління, системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління економікою, галуззю, підприємством, підрозділом тощо.

Сутність системного підходу до управління полягає в наступному [91]:

формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням;

отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору;

кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності.

Основні етапи системного управління підприємством такі:

1. Визначення місця підприємства в галузі і регіоні, місії підприємства.
2. Постановка мети.
3. Розчленовування системи на складові і детальне вивчення кожної підсистеми.
4. Виявлення факторів, що впливають на підсистеми і систему загалом, їх угруповання і ранжування.
5. Пошук відхилень існуючого стану системи від заданого.
6. Визначення об'єктивних і суб'єктивних причин відхилень.

7. Встановлення основних способів, методів і засобів приведення системи в заданий стан.

8. Пошук власних ресурсів, необхідних для вирішення проблеми.

9. Придбання додаткових ресурсів.

10. Реалізація запланованих дій.

11. Контроль і аналіз результатів.

Дослідження свідчать, що проблема управління якістю діяльності підприємства комплексною і вирішувати її потрібно з використанням комплексного, системного підходів, реалізація яких можлива лише в рамках системи управління якістю (СУЯ).

При системному підході об'єкт даного дослідження – СУЯ – розглядається, як [10, 48]:

цілісна система, в якій відділи й виробничі підрозділи підприємства працюють спільно, утворюючи в сукупності функціонуючу систему, спрямовану на діяльність з підвищення якості. Для одержання результату організується цілеспрямована взаємодія компонентів СУЯ – її підсистем. Отже, внутрішня цілісність СУЯ, як необмежено довго діючого утворення, синтезує процеси створення нової вартості (виробництва) й інноваційного відновлення виробничої бази (відтворення);

відкрита система, що може функціонувати, тобто розвиватися тільки в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Завдання менеджерів з якості – прогнозування ситуацій і здійснення заходів з адаптації параметрів СУЯ до факторів зовнішнього середовища. При застосуванні системного методу на основі маркетингових досліджень визначаються параметри «виходу» СУЯ, зв'язки із зовнішнім середовищем, можливості й якість «входу» (ресурси й інформація для процесу) і тільки потім якість процесу в системі;

система, що має структуру, під якою розуміється сукупність її компонентів і їх зв'язків, що визначають внутрішню будову й організацію об'єкта як цілісної системи. Оптимальна структура системи повинна мати

мінімальну кількість компонентів, що вповні виконують задані функції, і бути адаптивною до вимог, що змінюються, і цілей;

цілеспрямована система, що означає обов'язкове визначення цілей СУЯ, до якої, поряд з економічними нормативами, повинні бути включені соціальні й екологічні;

система менеджменту з високим рівнем організованості й прагненням до стану стійкої рівноваги, що припускає адаптацію системи до параметрів зовнішнього середовища, що змінюються, до внутрішніх факторів;

множинно описувана система, що визначається її складністю, неможливістю пізнання всіх її параметрів і властивостей, необхідністю вивчення її окремих аспектів і інших факторів.

З урахуванням вимог ISO СУЯ на підприємстві можна представити у вигляді чотирьох груп взаємопов'язаних процесів, перелік яких може бути доповнений і видозмінений у зв'язку зі зміною стратегії, політики й цілей об'єкта [18, 97]:

- керівництво підприємством;
- управління ресурсами на підприємстві;
- виробництво продукції;
- вимірювання, аналіз і поліпшення.

СУЯ, функціонуючи в комплексі з усіма видами діяльності підприємства (організаційною, технічною, технологічною, економічною, правовою, соціальною), охоплює внутрішньозаводську роботу цехів і служб, що забезпечують проектування, закупівлі, виробництво, контроль і випробування продукції, підготовку документації на продукцію, маркування, консервацію, упакування, транспортування, зберігання, поставку, обслуговування й утилізацію [9].

- Це означає, що ефективно діюча СУЯ забезпечує [23]:
- реалізацію політики й цілей у сфері якості;
- виконання вимог технічного завдання замовника й умов контрактів;

дотримання вимог технічної документації, що поширюється на виконувани види робіт і продукцію, що випускається;

запобігання появі продукції, що не відповідає встановленим вимогам;

стабільний рівень якості продукції, що випускається, і технологічних процесів її виготовлення;

проведення на виконуваних стадіях життєвого циклу продукції взаємопов'язаних організаційно-технічних заходів щодо забезпечення якості;

зниження непродуктивних витрат (втрат) ресурсів по виконанню контрактів тощо.

Створення й розвиток СУЯ ґрунтується на застосуванні системного підходу, що забезпечує реалізацію загальної стратегічної, а також тактичних і операційних цілей підприємства при раціональному використанні інформаційних, фінансових і інших потоків й узгодженні локальних критеріїв функціонування окремих елементів з глобальною метою функціонування системи [32].

Формування розвиненої СУЯ є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей ефективної адаптації до швидко мінливого навколишнього середовища, виступає центральною підставою інтеграції всіх учасників якісноутворюючого процесу, що зумовлює необхідність інноваційної трансформації заводських потоків і мереж, підвищення ефективності їх використання в інтересах відтворення. Очевидно, що менеджменту якості необхідний не просто набір рішень і інструментів управління, а врешті – досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей. Тому управління якістю як система, повинна об'єднати в єдиний ланцюжок як концептуальні підходи до обґрунтування рішень, так і процедури їх здійснення, аж до розроблення й використання стратегії підприємства з якості [57].

СУЯ як частина загальної системи управління має чотири основні функціональні підсистеми (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Основні функціональні підсистеми системи управління якістю**  
**[14, 47, 49, 87]**

№ з/п	Функціональна підсистема	Зміст
1.	Планування якості	Процес узгодження інтересів трьох сторін: підприємства як об'єкта бізнесу, споживача як члена суспільства, органу влади, що регламентує діяльність підприємства
2.	Управління якістю	Частина менеджменту якості, спрямована на виконання вимог до якості. Вплив на виробничий процес, що включає: суб'єкт управління, об'єкт управління, процес впливу шляхом реалізації управлінських функцій
3.	Забезпечення якості	Вид діяльності, необхідний для створення впевненості в тому, що об'єкт виконуватиме вимоги до якості. Процес формування й підтримання погоджених характеристик продукції на етапах її життєвого циклу
4.	Поліпшення, удосконалювання якості	Частина менеджменту якості, спрямована на збільшення здатності виконати вимоги до якості всіх учасників пар

Практична координація даних і інших підсистем СУЯ дозволяє враховувати обмеження, що накладають на систему в цілому, шляхом визначення для кожної підсистеми певних узагальнених показників, визначених станом їх сукупності.

Виділено кілька рівнів інтеграції СУЯ в загальну систему менеджменту підприємства [17]:

концептуальний рівень, що характеризує сприйняття менеджменту якості як ринкової управлінської концепції;

стратегічна орієнтація на довгострокову політику у сфері якості за рахунок ефективного використання ресурсів підприємства відповідно до вимог ринку;

розвиток менеджменту якості як процесу залучення нових і збереження традиційних споживачів;

інформаційно-аналітичний рівень, що характеризує використання інформації для СУЯ у прийнятті управлінських рішень різними підрозділами підприємства;

виробничий рівень – обсяг, асортименти, витрати, упакування, гарантії;

рівень розвитку досліджуваних робіт – розроблення з урахуванням ринкової корисності;

фінансовий рівень – бюджетування, цінова політика;

закупівельно-збутовий рівень – забезпечення необхідними компонентами для створення корисності, застосовувані форми й методи продажів;

адміністративний рівень – підбирання, розміщення й навчання кадрів;

організаційний рівень – безпосередньо характеризує діяльність служби якості й/або надійності.

Отже, концепція системного управління якістю, що є основою роботи, містить у собі підхід до функціонування й розвитку управлінської підсистеми підприємства на трьох рівнях: управління виробничою діяльністю, управління функцією якості, управління попитом на продукцію підвищеної якості.

Управління виробничою діяльністю підприємства – стратегічно важливий напрямок у системі управління якістю, від якого принципово залежать два інші. Концепція системного управління якістю формується й інтегрується в систему управління підприємством. Реальні управлінські процеси в розрізі конкретної діяльності з якості на практиці здійснюються за допомогою управління функцією якості. Заходи щодо підвищення якості спрямовані на створення необхідного ринкового попиту на продукцію. Результативність управління функцією якості залежить від показників результативності значень таких змінних, як планування, організація, мотивація, регулювання й контроль [77].

СУЯ повинна не тільки вловлювати неухильно зростаючі й мінливі ринкові потреби, а й задовольняти ці потреби повною мірою. Завдання полягає й у тому, щоб активно забезпечувати виконання планових завдань, реалізувати об'єктивні можливості для вирішення різних технічних і виробничих питань з урахуванням вимог і методичних положень системи якості.

Особливості організації системи управління якістю в сучасних умовах діяльності підприємства доцільно дослідити на наступному етапі виконання завдань дипломної магістерської роботи.

## 1.2. Організація системи управління якістю в сучасних умовах діяльності підприємства

Сучасна ринкова економіка висуває принципово нові вимоги до якості продукції, що випускається. Це пов'язано з тим, що зараз виживання будь-якої фірми, її стійке положення на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність пов'язана з дією декількох десятків факторів, серед яких можна виділити два основних - рівень ціни та якість продукції. Причому другий фактор поступово виходить на перше місце. Управління якістю є однією з ключових функцій як корпоративного, так і проектного менеджменту, основним засобом досягнення та підтримки конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Для того, щоб задовольнити вимоги споживачів, які постійно підвищуються, система управління якістю на підприємстві повинна створюватися і функціонувати на основі наукових принципів. Основою є функціонування системи управління якістю як органічної складової частини всієї системи управління підприємством. Вона, безумовно, не може діяти окремо, без взаємозв'язку, взаємодії зі всіма іншими системами в межах менеджменту підприємства [27].

Управління організацією та її контроль повинні бути систематичними та прозорими, а основою вдосконалення функціонування організації є вісім принципів управління якістю, що мають на меті допомогти організаціям у досягненні довготривалого успіху, це такі принципи [20, 48, 69]:

1. Орієнтація на замовника. Жодне підприємство не може існувати без споживачів його продукції або ж послуг, які воно надає. Впровадження



системи управління якістю на підприємстві допомагає підвищувати задоволеність споживачів, досліджувати та виконувати їхні вимоги. Те, що цей принцип є на першому місці, ще раз наголошує наскільки важливою є залежність організації від клієнта.

2. Лідерство. Керівництво організації встановлює єдину мету та напрями її діяльності, а також створює всі умови для максимального залучення працівників для досягнення завдань, які поставлені підприємством.

3. Залучення працівників. Весь персонал підприємства – від найвищого керівника до простого робітника – повинен бути залучений до системи управління якістю. Лише в такому разі керівництво має змогу використовувати потенціал персоналу для досягнення найвищої мети організації.

4. Процесний підхід. З метою досягнення поставлених цілей, керівництво діяльністю підприємства повинно розглядати як єдиний процес, в якому використовуються всі наявні ресурси.

5. Системний підхід до управління. Підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства, досягненню його цілей сприяє ідентифікація та управління взаємопов'язаними процесами як цілісною системою.

6. Постійне удосконалення. Постійне поліпшення показників діяльності підприємства повинно бути незмінною метою керівництва. В своїй діяльності організація повинна не лише відслідковувати проблеми, які виникають під час роботи підприємства, а й вживати заходів для попередження виникнення виявлених проблем.

7. Прийняття рішень на підставі фактів. З метою прийняття ефективних рішень, керівництво підприємства повинне здійснювати ретельний аналіз наявних даних, джерелами яких можуть бути результати внутрішніх перевірок, спілкування із споживачами продукції підприємства, персоналом, постачальниками тощо.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Кожне підприємство тісно пов'язане із своїми постачальниками. Отже, з метою ефективної діяльності, взаємовигідні стосунки сприяють розширенню та покращанню діяльності обох сторін [2].

Вищенаведені принципи можна використовувати в діяльності будь-якої організації, незалежно від форми власності та напряму діяльності. Їх можуть підприємства та організації, які прагнуть досягти якнайкращих результатів своєї діяльності внаслідок запровадження систем управління якістю, не зважаючи на їх вид, величину та створюваний ними продукт.

Відображення перелічених принципів у політиці підприємства у сфері якості стосовно окремої системи управління нею повинно мати чітко сформульований характер залежно від специфіки його діяльності загалом і в системі управління якістю зокрема.

Виключно в термінах конкретної особи підходив до визначення якості Е. Демінг [17, 70], цим науковець підтверджує суб'єктивний аспект даної категорії. Ф. Кросбі [701] значення категорії якість зводить до відображення відносної значущості речей у таких словосполученнях, як «висока якість» і «низька якість». Таке трактування відображає відсутність труднощів у перетворенні встановлених вимог у вимірні характеристики.

Концепцію орієнтації на кінцевого споживача запропонував А. Фейгенбаум, відповідно до неї якість визначає споживач, яка в умовах конкурентного ринку завжди являє собою рухому ціль [104]. Дж. Ситтіг, Дж. Еттингер ґрунтуються у своїх твердженнях на науці кваліметрії, вони вважають, що якість може бути виражена цифровим значенням, якщо споживач у змозі згрупувати властивості за їх важливістю [31].

Сучасні дослідники трактують якість як зовнішню і внутрішню визначеність предмета (явища, процесу), фундаментальну характеристику його цілісності [32]; порівняльний рівень задоволеності суб'єкта встановленою та втіленою градацією (сорт, клас, категорія) властивостей об'єкта (чи суб'єкта) [14].

Дослідивши праці науковців, які аналізували сутність категорії «якість», було помічено багатоаспектність даного поняття та взаємоузгодженість підходів до трактування.

Система управління якістю має охоплювати такі етапи життєвого циклу продукції: маркетинг, пошук і вивчення ринку, проектування та розроблення, планування та розроблення процесів, закупівля, виробництво, перевірка, пакування та складування, збут і продаж, монтаж і здавання в експлуатацію, технічна допомога й обслуговування, експлуатація, утилізація або вторинна переробка. Важливою умовою виготовлення високоякісної продукції є врахування її якості на кожному з етапів життєвого циклу за наявності сучасної техніки та технології, висококваліфікованих кадрів, методів контролю і вимірювань, а також основної мети здійснення цієї діяльності – максимального задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [44].

В сучасних умовах підприємства повинні орієнтувати свою діяльність не на виробництво великого обсягу продукції, а на потреби споживачів, які можуть бути задоволені лише високоякісною продукцією [36]. Підприємства розробляють чітку стратегію дій для того, щоб вироблені товари та послуги мали великий попит на перспективу. Перш ніж запровадити систему управління якістю на підприємстві, необхідно з'ясувати її роль у загальній стратегії. Вивчення смаків, уподобань і потреб споживачів і, відповідно, конкурентоспроможності продукції дає змогу розробити маркетингову стратегію. Стратегія технічного розвитку базується на наявних активах і технікотехнологічному потенціалі підприємства. Надзвичайно важливою є стратегія налагодження співпраці підприємства з постачальниками, адже високоякісні матеріали та різні їх складові повинні відзначатись високою надійністю [31].

Також необхідно запроваджувати стратегію раціонального управління персоналом, адже ефективність системи управління залежить, насамперед, від виконавців, їхньої здатності підвищувати рівень своїх знань, перекваліфіковуватися, що значною мірою впливає на формування якості

продукції [7]. За допомогою розробки стратегії управлінського та фінансового обліку здійснюється аналіз витрат, пов'язаних із плануванням, забезпеченням і поліпшенням якості продукції. Основна увага та значні зусилля керівництва мають бути спрямовані на впровадження стратегії якості підприємства. Сукупність розглянутих стратегій підприємства здійснюють визначальний вплив на його загальну стратегію. Тому при розробці та впровадженні системи управління якістю необхідно враховувати передусім найважливіші стратегічні напрями діяльності підприємства [28].

Система управління якістю, що відповідає вимогам стандарту ISO, є індивідуальною й унікальною, вона сприяє вирішенню проблем і виконанню планів щодо поліпшення роботи конкретного підприємства. Якщо керівництво підприємства позитивно сприймає впровадження системи якості, то зразу ж приймається рішення щодо вибору органу сертифікації.

Критеріями при цьому є: кількість країн, де визнається виданий ними сертифікат; куди експортуватиметься вироблена продукція; вартість сертифікації, імідж органу сертифікації. Отримання сертифікату є похідним відносно впровадження системи управління якістю продукції. Гарна система управління у підприємстві є ефективною, коли виготовлена продукція одразу ж знаходить свого споживача, а підприємство – прибуток, тоді сертифікація стає лише формальною справою [34].

Згідно з ДСТУ ISO організація повинна встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю і постійно поліпшувати її результативність згідно з вимогами державного стандарту. Організація визначає процеси, необхідні для управління системою якості та їхнє застосування на всіх рівнях організації, визначає послідовність та взаємодію цих процесів, критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними, здійснює моніторинг, вимірювання та аналіз цих процесів; вживає заходів щодо досягнення запланованих результатів та постійного їх поліпшення [19].

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси щодо перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації мають визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу, або управляючим впливом для іншого.

В останні роки панує теза: «Основна проблема функціональних організацій – виникнення організаційних бар'єрів та лавиноподібне втрачання цінності – може бути подолана завдяки впровадженню процесного підходу» [72].

Основними характеристиками будь-якого процесу є такі [40, 65, 70].

Межами процесу є такі, в рамках яких здійснюють всі операції процесу.

Власник процесу – особа, яка має у своєму розпорядженні ресурси, планує, керує його перебігом, відповідає за наслідки та ефективність процесу й забезпечує взаємодію з постачальниками процесу і споживачами його наслідків.

Вхід процесу – сировина, матеріали, комплектуючі, інформація, використовувані для виробництва продукції або надання послуг.

Вихід процесу – матеріальні та інформаційні об'єкти, котрі є наслідком виконання процесу та спожиті сторонніми щодо процесу клієнтами.

Виконавці процесу – персонал підприємства (або зовнішні фахівці), зайняті виконанням операцій процесу.

Ресурси процесу – матеріальні або інформаційні об'єкти, які постійно використовують під час виконання процесу, але не перетворені процесом (інформація, обладнання, програмне забезпечення, транспорт і т. ін.);

Критерії оцінки процесу – індикатори, які використовують для прийняття рішень щодо процесу власники процесу або вище керівництво підприємства.

Результативність – синонім якості. Цей показник показує, наскільки результати процесу відповідають потребам і очікуванням споживачів. Результативність важлива насамперед для споживача.

Під час визначення процесів надзвичайно важливо [57]:  
виявити всіх споживачів процесу (зовнішніх і внутрішніх);  
узгодити вимоги споживачів;  
визначити критерії процесу (ефективність, результативність, цінність).

Процесний підхід також потребує визначення вихідних і вхідних даних, «власника» процесу, їх описання, удосконалення формування вимог, відстеження задоволеності споживачів, здійснювання аналізу та постійного вдосконалення.

Найбільшу увагу під час реалізації процесного підходу приділяють так званим «бізнес-процесам». Сьогодні однозначне розуміння бізнес-процесу у фаховій літературі відсутнє. Але дискусія може бути зведена до визначення, яке пропонують В.Репін та В.Єліферов: «процеси, що мають цінність для споживача» [6, 19].

За визначенням Дж.Харрінгтона, «поліпшення бізнес-процесів» (Business-process Improvement) – методологія, що розроблена для проведення покрокових удосконалювань адміністративних та допоміжних процесів за допомогою таких підходів, як методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг процесу, перепроєктування та реінжиніринг процесу [8, 23]. Основною тенденцією розвитку методології поліпшення бізнес-процесів є перетворення її останнім часом на методологію «поліпшення бізнес-СИСТЕМ».

Багаторічне успішне впровадження процесного підходу у його сучасному розумінні свідчить на користь того, що він є універсальним, застосовуваним до організацій будь-якої сфери діяльності. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду створення систем забезпечення якості на основі процесного підходу дає змогу відзначити, що саме такий підхід орієнтує організацію на визначення потреб клієнта-споживача, раціональне

використання ресурсів, надає можливість створення систем моніторингу якості діяльності та закладає підґрунтя для здійснення бенчмаркінгу процесів [50].

Основний принцип, закладений у системі – безперервне поліпшення якості управління діяльністю організації. Вона базується на реалізації моделі підвищення ефективності менеджменту, відомої в класичному менеджменті, що описується «циклом Демінга» (цикл PDCA (скорочено від англійського Plan-Do-Check-Act)), що означає «Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій» [51, 78]:

Плануй – визначай цілі та процеси, необхідні для надання замовникам очікуваного рівня послуг;

Виконуй – впроваджуй процеси;

Перевірй – контролюй та вимірй процеси і результати, враховуючи політику, цілі та потреби, звітуй про результати;

Дій – постійно вдосконалюй процес на основі даних, отриманих під час контролю та аналізу.

Але одночасно з безумовним визнанням корисності впровадження процесного підходу на підприємствах, необхідно визначити певні перешкоди на шляху цього впровадження. Особливості впровадження процесного підходу згруповано за трьома напрямками [37]:

1. Рівень методичного забезпечення: відсутність науково обґрунтованих методик реалізації процесного підходу на підприємствах; нерозвиненість практики статистичного управління процесами в організаціях.

2. Рівень компетентності персоналу: недостатній рівень підготовки персоналу підприємств з питань управління на основі якості та процесного підходу;

3. Обмеженість фінансових ресурсів: для залучення кваліфікованих консультантів; для закупівель ліцензійних програмних продуктів для моделювання процесів; для проведення реінжинірингу процесів.

На керівництво покладається розробка документації, необхідної для впровадження системи управління якістю. Документація повинна містити чіткий і загальнозрозумілий виклад завдань у сфері якості; настанови з якості; протоколи якості; перевірені методики у відповідності ДСТУ ISO та всі інші потрібні, належним чином оформлені документи, необхідні для забезпечення ефективності функціонування усіх процесів, а також прийняття раціональних управлінських рішень [87].

Сучасний етап системного управління якістю продукції характеризується планомірним переходом від філософії всезагального управління якістю – Total Quality Management до філософії загального управління. Перехідний етап характеризується появою інтегрованих систем управління (ІСУ).

ІСУ відповідає таким міжнародним стандартам: ISO серії 9000, ISO серії 14000, стандартам OHSAS 18000, стандарту SA 8000. Вчені та практики світу наполегливо працюють над розробкою універсального стандарту, який містив би нормативні вимоги до усієї системи менеджменту підприємства, включаючи фінансовий та інвестиційно-інноваційний менеджмент, управління персоналом, існуючими ризиками та загрозами, менеджмент комунікацій. Прийняття такого стандарту ознаменує завершення перехідного етапу TQM до загального управління [27].

Досвід підприємств, які досягли високих результатів, свідчить, що шлях до успіху обов'язково лежить через забезпеченість якості. З огляду на це, якість продукції є найважливішим фактором підвищення рівня життя населення, його економічної, соціальної і екологічної безпеки [57].

Таким чином, ідея поліпшення якості повинна бути доведена до кожного працівника підприємства. Нагальною потребою є розробка і використання різноманітних форм і методів дієвого соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування і забезпечення виробництва високоякісною і конкурентоспроможною продукцією. Формами і методами економічного впливу на ці процеси є, перш за все, узгоджена система



прогнозування і планування якості продукції, встановлення прийнятних для виробників і споживачів цін на продукцію, достатньо потужна мотивація праці усіх категорій працівників підприємства.

Дослідження управлінських аспектів підготовки та мотивування персоналу в системі управління якістю діяльності підприємства є наступним завданням, що було реалізовано в дипломній магістерській роботі.

### 1.3. Управлінські аспекти підготовки та мотивування персоналу в системі управління якістю діяльності підприємства

Різноманітність і складність завдань, які необхідно вирішувати, передбачають підвищені вимоги до рівня спеціальних знань і умінь працівників, тому персонал є головним ресурсом у системі якості. Відповідний рівень знань і умінь досягається насамперед відповідною підготовкою.

Підготовка персоналу у сфері якості – це діяльність вищого керівництва організації із забезпечення готовності персоналу до виконання робіт відповідно до вимог системи якості. Вона здійснюється на основі принципів загальності, обов'язковості, безперервності та ієрархічної послідовності [17].

Принцип загальності означає, що підготовка у сфері якості охоплює всі рівні персоналу від його вищого керівництва до робітника [24].

Принцип обов'язковості. Навчання і підвищення кваліфікації у сфері якості є службовим обов'язком кожного працівника організації [24].

Принцип безперервності. Навчання і кваліфікація працівника організації розглядаються як планомірний і безперервний процес, спрямований на його професійне зростання [24].

Принцип ієрархічної послідовності передбачає, що підготовка персоналу у сфері якості розпочинається з вищого рівня, а підготовка кожного наступного рівня проводиться тільки після підготовки попереднього рівня [24].

Згідно зі стандартами ДСТУ ISO підготовка у сфері якості має охоплювати всі рівні персоналу організації – керівний і виконавчий персонал, техніків, виробничих контролерів і робітників. Кожний працівник підприємства, незалежно від того, на якому щаблі службової ієрархії він знаходиться, повинен розуміти покладені на нього обов'язки у сфері якості, мати уявлення про свою роль у системі якості і наслідки поганої роботи [16].

Головне у підготовці керівного персоналу полягає в тому, щоб він засвоїв основні принципи системи якості і набув уміння приймати ефективні рішення, які стосуються її розроблення, впровадження і функціонування. Діяльність керівного персоналу має бути зорієнтована на формування політики у сфері якості та створення належних умов для її реалізації, тому очевидно, що підготовка керівників організації має передувати підготовці інших категорій працівників. Не випадково, що в Японії програми масової підготовки промислового персоналу у сфері якості охоплюють сотні тисяч менеджерів на всіх організаційних рівнях і в усіх підрозділах організації. Відомо, що на навчання керівників вищої та середньої ланки в цій країні пішло ціле десятиліття (до початку 1960-х років). Лише після цього розпочалась підготовка інших категорій працівників. На сьогодні в Японії підготовлено найбільш висококваліфікований з погляду володіння методами управління якістю і їх використання персонал. Саме це стало однією з визначальних причин японського феномену якості [34].

Підготовка виконавчого персоналу, який становлять спеціалісти, має за мету забезпечити сучасними методами вирішення питань якості. Ця категорія працівників має володіти здатністю вирішувати всі методичні питання, пов'язані з реалізацією процесів системи якості.

Підготовка спеціалістів не повинна стосуватися тільки співробітників безпосередньо відповідальних за якість. Її повинні пройти і ті, хто займається маркетингом, проектуванням, технологією, економікою тощо. При цьому особливу увагу необхідно звернути на методи аналізу й оцінювання витрат на

якість, методи функціонально-вартісного аналізу, статистичні методи, методи проведення досліджень тощо [21].

Підготовка технічного персоналу орієнтована на його активнішу участь у системі якості. При цьому особлива увага приділяється підготовці у сфері збирання й аналізу статистичної інформації про хід технологічних процесів.

Усі виробничі контролери і робітники проходять всебічну підготовку, яка забезпечує оволодіння методами та навичками, необхідними для правильного виконання робочих процедур щодо використання відповідних інструментів, обладнання і механізмів, читання і розуміння технічної документації. При підготовці забезпечується однозначне розуміння зв'язку між обов'язками працівників з одного боку, якістю і технікою безпеки на робочих місцях з іншого [94].

Визначальну роль при підготовці персоналу в системі якості відіграють регламентування і підвищення кваліфікації.

Регламентуванням діяльності персоналу у сфері якості називають обґрунтування і документальне закріплення функцій, обов'язків прав та відповідальності у сфері якості підрозділів і посадових осіб організації. Регламентування здійснюється шляхом розроблення різних видів нормативних документів з якості. До їхнього числа, поряд з такими видами, як настанови та інструкції з якості, належать і положення про підрозділи та посадові інструкції. Характерною рисою останніх є те, що вони мають не просто нормативний, а нормативно-правовий характер, внаслідок чого вони мають вищий юридичний статус – до порушників вимог саме цих документів можуть бути застосовані адміністративно-дисциплінарні заходи включно до звільнення [71].

До положень про підрозділи, незалежно від основного профілю їхньої діяльності, мають бути включені такі обов'язки [24, 88]:

- участь у реалізації політики організації у сфері якості;
- участь у проведенні внутрішніх і зовнішніх аудитів систем якості;

участь у розробленні, функціонуванні та вдосконаленні системи якості (відповідно до компетенції структурного підрозділу);

участь в аналізі й оцінюванні результативності та ефективності системи якості;

участь у розробці та реалізації планів якості (відповідно до компетенції структурного підрозділу);

участь у виявленні причин невідповідностей, розробленні та реалізації коригувальних і попереджувальних дій (відповідно до компетентності структурного підрозділу);

забезпечення реєстрації даних про якість.

Підвищення кваліфікації у сфері якості в сучасних умовах стало обов'язково необхідним елементом виробничої діяльності і вже не розглядається як бажання, але як обов'язкова форма цієї діяльності. В сучасних умовах небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію розглядається як порушення виробничої дисципліни з усіма наслідками, що з цього випливають [14].

Варто зазначити, що, на жаль, у багатьох вітчизняних організаціях керівники і спеціалісти не мають достатньої кваліфікації для виконання функцій у сфері якості. Некомпетентність цих працівників є небезпечною, тому що, як стверджував знаменитий французький письменник Шатобріан, «дія, яка спирається на незнання є злочином». Тільки недостатні знання керівників і спеціалістів є причиною помилкових рішень, нездатності підприємства забезпечити якість продукції, потрібну споживачеві [54].

В Україні підготовка та підвищення кваліфікації фахівців у сфері якості здійснюється в ряді навчальних закладів, а також під егідою ряду громадських організацій країни.

При підготовці персоналу особливе місце займає підготовка професіоналів з якості. Цій проблемі в сучасному світі надають виняткового значення. Про це свідчить і прийняття в 1994 р. Єдиної узгодженої системи Європейської організації з якості (ЕОQ) для реєстрації (сертифікації)

професійних працівників з якості. Ця система містить комплекс правил і положень, обов'язкових для занесення професійних працівників із якості в загальноєвропейський реєстр. Системою введені атестація, реєстрація і сертифікація трьох категорій [19, 59]:

- спеціаліст у сфері якості;
- менеджер систем якості;
- аудитор якості.

Спеціаліст у сфері якості (QP) зобов'язаний впроваджувати системи якості згідно з ISO і нести відповідальність за її життєдіяльність. Він має бути компетентним в усіх методах забезпечення якості, передбачених цим стандартом та іншою нормативною документацією ISO. Від спеціаліста у сфері якості вимагається вміння виконувати аудит продукції і технології та виступати в ролі внутрішнього аудитора для виконання аудиторських перевірок клієнтів і субпідрядників [24].

Менеджер систем якості (QSM) покликаний на правах представника адміністрації впроваджувати системи якості, які задовольняють вимоги будь-якої організації і нести відповідальність за їх життєдіяльність в організаціях будь-яких масштабів. Він має бути компетентним в усіх методах забезпечення якості, повинен уміти виконувати аудит продукції і технології, виступати в ролі внутрішнього аудитора і брати участь в аудиторських комісіях з сертифікації [81].

Аудитор якості (QA) зобов'язаний вміло виконувати сертифікаційний аудит відповідно до стандарту ISO, враховуючи за необхідності особливості галузі виробництва. Він має розбиратися в усіх методах забезпечення якості, мати глибокі знання і вміти використовувати прийоми керівництва, необхідні для виконання аудиту.

Згідно з принципами Е. Демінга щодо управління якістю (всього запропоновано 14 принципів), для кращого мотивування працівників дотримуватися високої якості бізнесу слід «Позбавлятися страху» [2]. Цей принцип, який ґрунтується на всебічному залученні працівників до

управлінських функцій, свідчить, що «необхідно розвивати і заохочувати стосунки між працівниками і керівниками, розкріпачувати людей так, щоб кожний міг працювати ефективно і продуктивно в інтересах підприємства [17, с.47].

Певного походження острах може зуйнувати гідність, мотивацію, позначитися на якості, продуктивності тощо. В організації має панувати вільна від загроз для працівників і незрозумілих дій атмосфера.

Нагородою стануть лояльність, висока продуктивність і сумлінність працівників [28]. Отже, задля успішного мотивування працівників слід створювати прозору та передбачувану систему заохочень.

Знаходимо загалом такі рекомендації для вищого керівництва щодо мотивування. Спираючись на них, найвище керівництво має продемонструвати своє лідерство та зобов'язання щодо таких завдань [102]:

розуміння не лише вимог, а й поточних і майбутніх потреб та очікувань працівників;

пропагування політики та цілей щодо підвищення обізнаності, мотивації та залучення працівників організації;

досягнення постійного поліпшення процесів як однієї з цілей організації;

подальший розвиток організації і управління змінами;

визначення шляхів досягнення задоволеності зацікавлених груп працівників та інформування про найважливіші зміни та результати організації.

Аналіз літературних джерел показує, що, як рекомендовано, організація повинна визначити потреби та очікування своїх працівників щодо визнання, задоволеності роботою і професійного зростання. А у разі існування такої практики така увага допомагає забезпечувати впевненість у максимально повному залученні працівників до справ організації, посилювати їх мотивацію. У силу того, що менеджмент працює якісно, робітник звикає і

цінує це, а отже, більш мотивований не відставати від найкращої практики [38, с.10].

Керівництву треба створити систему менеджменту, постійно прихильну до персоналу. Тільки коли менеджмент демонструє свою високу мотивацію, самодисципліну, люди зможуть виконати свою роботу з підтримки й удосконалювання стандартів, щоб задовольнити споживачів, досягаючи цілей з якості, вартості й поставки (QCD – [quality](#), costs, [delivery](#)) [89, с.113; 105].

Мотивування у своїй концепції опирається на підходи: традиційний; людського фактора; людських ресурсів; теорії потреб (ієрархічних, змістових, процесійних тощо).

Структура мотивування діяльності полягає в умінні додавати теорії мотивування до структури діяльності для поліпшення продуктивності й для морального задоволення.

Вивчення сучасних публікацій у галузі управління людськими ресурсами підприємств дає змогу узагальнити основні види й методи удосконалення мотивування діяльності [64]:

спрощення структури мотивування – зменшення кількості завдань, які виконуються однією людиною, що сприяє продуктивності;

чергування завдань – систематичне чергування завдань, що вносить розмаїття у роботу й стимули до вдосконалення;

розширення завдання – злиття декількох завдань у більш об'ємне, що вносить розмаїтість і спонукує винахідливість у роботі;

збагачення завдання мотивування – введення в діяльність досягнень, заохочень і інших сильних стимулів.

Залежно від організаційної структури управління, організаційної культури й стилю керівництва, застосовується той або інший тип мотивування або їхнє поєднання.

Нові програми мотивування поділяють на такі типи, які з успіхом можуть використовуватися в мотивуванні у системах якості [60]:

оплата за внесок – заохочення працівників залежно від їх внеску в підвищення продуктивності;

поділ прибутку – програма мотивуючої компенсації, що полягає в заохоченні працівників при реалізації поставлених завдань;

«кадровий акціонерний план» – програма мотивуючої компенсації, що дає змогу працівникам стати співвласниками фірми;

одноразова премія – програма мотивуючої компенсації, що полягає в одноразовій винагороді працівників залежно від їхнього внеску;

плата за професіоналізм – програма мотивуючої компенсації, що встановлює залежність розміру заробітної плати працівників від кількості виконаних завдань.

У практичному застосуванні цих програм для підвищення продуктивності можливі варіанти й поєднання, обумовлені конкретними умовами бізнес-процесу організації [46, с.203-205; 58]. Загалом огляд сучасних підходів до мотивування персоналу у системах забезпечення якості на підприємствах дає змогу побачити можливості для вдосконалення моделей мотивування.

Сьогодні фахівці позитивно реагують власне на принципі мотивування у системі якості. Діаметрально протилежна думка щодо можливості покарання працівників за зриви у роботі системи якості не знаходить прихильників у сучасних концепціях. Адже багаторічний досвід та сучасні дослідження свідчать про вкрай низьку ефективність каральних заходів та зниження через їх негативний вплив на психологію працівників продуктивності та ініціативності.

Сформувати повний перелік цих факторів якості – складне завдання, однак такий перелік є вкрай важливою інформацією для менеджерів усіх рівнів задля успішного функціонування системи управління якістю на підприємстві загалом. Такий перелік може істотно відрізнятись залежно від рівня управління, на якому приймають рішення щодо підтримки системи якості (рішення, які дають змогу підвищувати рівень якості), від складу та



категорій працівників, від рівня технологій та особливостей системи менеджменту організації тощо [78].

Однак, оскільки об'єктом управління будь-якої системи менеджменту є працівники (персонал), то можна говорити, що найуніверсальнішим фактором рівня якості на будь-якому рівні управління є система мотивування працівників. Як свідчить практика, відповідно до особливостей системи менеджменту підприємства, слід шукати найдієвіші шляхи та методи мотивування працівників щодо успішної роботи у системі якості. Адже навіть відома система «управління за цілями» не здатна саморегулюватися відповідно до запитів якості і потребує додаткових стимулів для персоналу щодо досягнення цілей [63].

Один з шляхів пошуку можливостей для удосконалення мотивування в системі забезпечення якості на підприємстві – це пошук недоліків у мотивуванні, які спричиняють певні недоліки у системі якості. Як свідчить практика, особливо на машинобудівному підприємстві з його технологіями та специфікою виробничих процесів надзвичайно важко налагодити систему відділення браку від відходів виробництва. Переважно контролювання якості зводиться до перевірки готових виробів. Однак як мотивувати працівників не приховувати у відходах виробництва недоліки своєї роботи? Система контрольних заходів в цьому випадку може значно ускладнитися і спричинити для підприємства в істотні витрати фінансових та інших ресурсів [84].

Наведемо короткі характеристики мотивування у системі якості [24, 39, 58].

1. Характеристики зрілості працівників. Залежно від індивідуальних особливостей працівника його потреби щодо віддачі від роботи для особистого життя можуть значно відрізнятися. Отримання додаткового заробітку у вигляді премії за високу якість може бути істотним стимулом для одних працівників та неістотним для інших.

2. Статуси працівників в організації. Високий статус працівника і значна грошова винагорода вимагає врахування іншого (вищого) рівня потреб. У багатьох випадках піраміда ієрархії потреб Абрахама Маслоу і піраміда Талкотта Парсонса можуть «накладатися» одна на одну. Однак врахування індивідуальності кожного з представників персоналу може дати точніші дані щодо очікуваних та наявних потреб. Отримання визнання в організації за високий професіоналізм в галузі якості інтенсивно використовується в системі «бСигм» компанії «Моторолла».

3. Особистий інтерес. Відчуття потреби формує інтерес. Завданням системи менеджменту є сформувати в працівників інтерес, відповідно до якого виникає переконання, що потреби у результаті певних дій працівника будуть задоволеними.

4. Інтерес в розвитку організації. Цей блок факторів мотивації у системі якості вимагає функціонування певної конкурентної системи порівняння практики робіт у галузі машинобудування. Таку систему прийнято називати «бенчмаркінг». Зміст бенчмаркінгу пов'язаний із діями організації в порівняльному оцінюванні свого стану в тому випадку, коли виявляється потреба в змінах [38, с.44]. Як свідчить практика, бенчмаркінг дає змогу впровадити кращу практику у систему якості, долати опір організації змінам, мотивує працівників.

Порівняння результатів здатні створювати умови для формування відчуття причетності персоналу та потреби вдосконалення. Одним з напрямків порівняння моделей бізнесу є конкурси та премії з якості (наприклад, японська премія Лемінга, американська премія Болдріджа, премія Європейського фонду менеджменту якості (EFQM), премія якості СНД тощо). Залежно від того, якого характеру інтереси вдалося сформувати в працівників, формується певний мотив, який може виявитися рушієм поведінки працівника. Особливістю мотивів є те, що останні впливатимуть на особливості поведінки працівника у галузі якості. Якщо викликані мотиви будуть особисті, то працівник зосередиться на вдосконаленні індивідуальних

навиків, покращанні індивідуальних показників якості. Мотиви причетності можуть створити кращий психологічний клімат в колективі, сформувати дух взаємодопомоги та взаємопідтримки у питаннях якості.

5. Мотиви особистого характеру. Практика свідчить, що ці мотиви мають безумовно вищий ступінь впливу на формування поведінки в працівників, ніж мотиви причетності. Однак є негативний момент такого роду поведінки, якщо індивідуальна майстерність не може бути запорукою успіху компанії в галузі якості, а лише частиною загальноорганізаційної політики в галузі якості.

6. Мотиви причетності. Відчуття участі у процесі управління якістю здатні сформувати позитивне ставлення працівників до питань якості. Можливість не лише на основі індивідуальної майстерності, знань, навичок, але й як учасник групи фахівців з питань якості отримати певний статус спонукає працівника до врахування питань якості у своїй діяльності. Створення (регламентування) певних рамок поведінки працівників відбувається протягом всього циклу його діяльності в організації: починаючи від висування певних вимог до працівника у період підбору або відбору кадрів протягом діяльності на різних посадах, протягом посттрудоного періоду (обмеження щодо поширення інформації про підприємство, нерозголошення інформації певного роду) тощо.

7. Межі особистої поведінки. Як свідчить практика, найдієвіше межі особистої поведінки можуть встановлюватися при наймі на роботу. Тобто до посади (вимог щодо посади з боку якості) висуваються певні вимоги, яким має відповідати працівник. Можна назвати серію вимог, яким повинні відповідати претенденти і які найкраще працюватимуть в сучасних системах **TQM** (загальних системах якості). Це насамперед когнітивність, здатність до самоудосконалення, бажання і прагнення змін.

8. Регламентовані межі поведінки. Висуваються системою стандартів підприємства, які описують в контексті посадових інструкції, політики, правил та процедур перелік типових дій працівника у стандартних та

нестандартних ситуаціях. Від ретельності цих описів може залежати можливість та здатність працівника працювати заради підвищення якості. Практика показує, що ефективність системи винагороди (її відповідність очікуванням задля мотивування) залежить від періодичності та чіткості. Отримання винагороди на позитивну практику та динаміку в галузі якості може по-різному сприйматися персоналом за рахунок періодичності. Це питання залежить від особливостей життєвого циклу продукції, яка випускається, технології та бізнес-процесів на підприємстві.

9. Винагороди матеріальні. Найпоширеніші способи матеріального стимулювання за високі показники якості – це: премії (періодичні та разові), доплати за показники якості. Широке інформування працівників про можливості додаткового матеріального стимулювання є першим кроком до підвищення мотивування щодо якості.

10. Винагороди морально-статусного характеру. Один з найпоширеніших методів мотивування згідно з цим напрямком є поєднання сформованих традицій в організації та спеціальних положень про «службову ієрархію та зростання». До типових традицій належить принцип «пожиттєвого найму» у деяких японських компаніях.

Положення щодо ієрархії найчастіше відображають вимоги та перелік умов для службового зростання в організації. Визнання успіхів у цьому випадку повинні мати зв'язок з показниками роботи системи забезпечення якості. Цей блок формується у процесі виконання функції планування якості.

Найскладніше з методичного погляду поєднати особисті цілі, цілі організації та системи якості організації зокрема. Найважливішим завданням є поєднати мотиви причетності працівників та цілі організації та системи якості, тобто коли задоволення потреб причетності можливе внаслідок досягнення цілей організаційних та системи якості загалом.

11. Цілі особисті. Відображені, як правило, у контрактах працівників, їх соціальних пакетах при укладанні контрактів та трудових угод. Послідовне

виконання цих зобов'язань підприємства перед працівником формує та визначає систему особистих цілей підприємства.

12. Цілі організації. Перелік цих цілей (зокрема при системі «управління за цілями») повинен містити чітку прив'язку показників діяльності організації та показників системи якості.

13. Цілі організації щодо системи якості. Визначені керівництвом організації цілі в галузі якості знаходять своє відображення у таких юридичних документах як «Настанова з якості», «Політика якості», «Програма забезпечення якості», «Стандарти підприємства». Ця документація, крім декларативного характеру інформації, повинна містити прив'язку (в часі і просторі) до загальних цілей організації. В окремих системах якості (наприклад, TQM) загальні цілі можуть підпорядковуватися цілям в галузі якості.

14. Відповідність результатів особистим потребам, потребам причетності. Останньою ланкою до визначення рівня мотивації персоналу при роботі систем якості є визначення ступеня задоволення потреб працівників, які можуть певну величину, що підлягає оцінюванню. Загалом слід зауважити, що дискретно визначити ступінь задоволення може було складно. Однак справа може вирішуватися шляхом проведення грамотного опитування або анкетування персоналу на предмет виправдання їх зусиль на користь організації та очікуваних результаті та віддачі від роботи.

На ринку праці постійно ведеться боротьба за споживачів. Вона досягає вище норм стандартів та спонукає підприємства до пошуку більш ефективних підходів до управління організацією. Переважна кількість підприємств України працює на стандартах якості ISO, метою яких є стабільне функціонування документованої системи менеджменту якості підприємства-постачальника. Вихідна спрямованість стандартів серії ISO спрямована на відносини між компаніями у формі споживач – постачальник.

В другому розділі дипломної магістерської роботи проведено дослідження системи управління якістю ТОВ «Оберіг».

РОЗДІЛ 2  
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ  
ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОБЕРІГ»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Оберіг» як соціально-економічної системи

Управлінська діагностика – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей ТОВ «Оберіг», спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінку поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем та недоліків менеджменту.

За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом ТОВ «Оберіг» проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складової діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити «по місцях» проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення і встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем, прогнозувати можливі результати, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу.

Крім цього, керівництвом ТОВ «Оберіг» приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом.

ТОВ «Оберіг» розташоване в м. Харків, ул. Кацарская, 2/4. ТОВ «Оберіг» є юридичною особою, веде самостійний баланс, має рахунки в

установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити. Майно ТОВ «Оберіг» становлять основні фонди, оборотні кошти та інші активи, вартість яких відображається в його самостійному балансі.

Узагальнена модель процесу виготовлення друкованої продукції в ТОВ «Оберіг» із застосуванням системи контролю роботи обладнання представлена на рис. 2.3.

Як видно із рис. 2.3, управління якістю стосується як основного технологічного, так і складових виробничого процесу: підготовки матеріалів та робочих розчинів, обладнання, підготовки та підтримування необхідного кваліфікаційного рівня персоналу, відповідного метрологічного забезпечення, нормативних та організаційно-розпорядчих документів тощо.

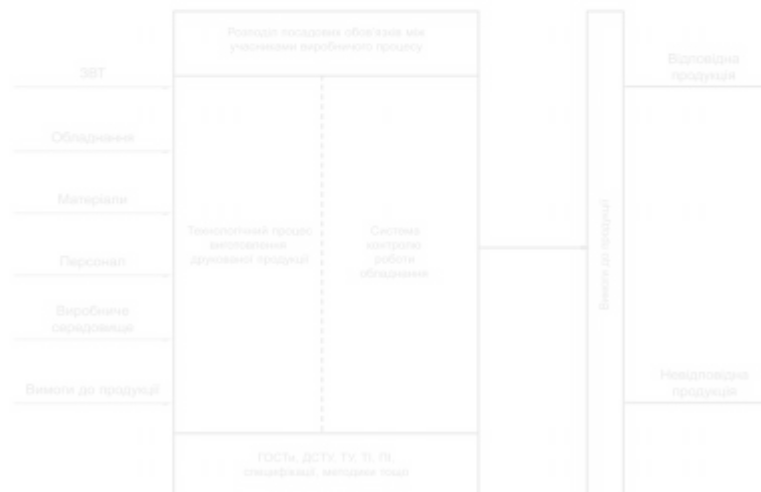


Рис. 2.3. Узагальнена модель процесу виготовлення друкованої продукції в ТОВ «Оберіг» із застосуванням системи контролю роботи обладнання

Економічний зміст комплексного показника оцінки системи управління якістю ТОВ «Оберіг» можна виразити через формулу середньої геометричної, яка має вигляд [73]:

$$I_{\text{суяп}} = \sqrt[5]{I_{\text{к}} * I_{\text{п}} * I_{\text{с}} * I_{\text{пт}} * I_{\text{вп}} * I_{\text{яп}}} \quad (1.1)$$

де  $I_{\text{суяп}}$  – комплексний показник системи управління якістю підприємства;

$I_{\text{к}}$  – індекс кваліфікаційного рівня керівника;

$I_{\text{п}}$  – індекс рівня якості персоналу;

$I_{\text{с}}$  – індекс рівня задоволеності споживачів;

$I_{\text{пт}}$  – індекс рівня задоволеності постачальниками;  $I_{\text{вп}}$  – індекс рівня якості виробничого процесу;

$I_{\text{яп}}$  – індекс рівня якості продукції.

Зазначені показники є коефіцієнтами, що розраховуються як відношення абсолютного значення параметра до середньої величини даного параметра по сукупності.

Комплексний показник оцінки системи управління якістю ТОВ «Оберіг» за звітний період має наступний вигляд:

$$1,04 = \sqrt[5]{1,05 * 1,04 * 1,04 * 1,03 * 1,05 * 1,05}$$

Система управління якістю ТОВ «Оберіг» знаходиться на стадії формування і потребує усунення невідповідностей у виробничих процесах, підвищення мотивації персоналу, удосконалення інструментів контролю вхідної сировини та якості реалізованої продукції.

### РОЗДІЛ 3



УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ  
ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОБЕРІГ»

3.1. Напрями оптимізації проектно-орієнтованого управління якістю продукції в ТОВ «Оберіг»

В умовах загострення конкуренції, зменшення протекціоністських заходів держави все більшого значення набувають фактори, які обумовлюють можливість досягнення і забезпечення якості продукції як необхідної умови виживання товаровиробників і водночас критерію результативності господарської діяльності, добробуту суспільства в цілому.

У всьому світі якість продукції перетворилася на основний важіль економічного розвитку як окремих підприємств та організацій, так і держав у цілому. В багатьох країнах досягнення високої якості продукції, що відповідає вимогам споживача, стало основним елементом економічної стратегії і важливим чинником ринкового і фінансового успіху (Японія, Сінгапур, Гонконг, Тайвань, Південна Корея) [31].

Якість продукції та послуг є одним з найважливіших чинників успішної діяльності ТОВ «Оберіг» як складова внутрішньо-організаційного менеджменту, запорука досягнення і підтримання ефективної діяльності організації.

Особливо важливе управління якістю в контексті проектного управління, адже в рамках проектів створюються нові види продукції, виробляються технічні та управлінські інновації, здійснюється диверсифікація діяльності ТОВ «Оберіг», відбувається розвиток ТОВ «Оберіг».

Саме в проектах ТОВ «Оберіг» створює нову якість і нові стратегічні конкурентні переваги. Будь-який проект повинен бути спрямований на досягнення конкретних цілей і результатів, у тому числі і в сфері якості.

Виникнення нових друкарень, активна модернізація парку устаткування, вирівнювання технологічних можливостей столичних і обласних підприємств викликає поживлення активності в ТОВ «Оберіг» та докорінно змінює ситуацію на ринку поліграфічної продукції.

Посилення конкуренції змушує керівників ТОВ «Оберіг» шукати нові підходи до ведення бізнесу, зниження витрат виробництва, поліпшення якості друкованої продукції. Найбільш прийнятною в цих умовах є методологія управління проектом, або проектне управління, яке дозволяє підвищити ефективність, результативність і гнучкість ТОВ «Оберіг».

В ТОВ «Оберіг» розглядають якість як відповідність вимог замовника, звісно орієнтуючись на внутрішні нормативи та рекомендації (при умові відсутності акредитації по стандарту ISO).

Останні дослідження показали, що 60–70 % усіх дефектів, виявлених на виробництві ТОВ «Оберіг», прямо або опосередковано відносяться до помилок, допущених при проектуванні [99, 103].

Для забезпечення стійкої позиції на ринку друкованої продукції необхідно проектування системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «Оберіг», яке базується на використанні принципів Всезагального управління якістю (TQM), на міжнародній базі знань стосовно управління проектами (PMBOK) та міжнародних стандартів ISO, що дозволить поліграфічному підприємству оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, збільшити ймовірність досягнення запланованих результатів і працювати у відповідності з міжнародними принципами і нормами.

СУЯ передбачає певні правила, процедури і процеси з планування якості, забезпечення якості та контролю якості, а також операції щодо їх вдосконалення [46].

Сьогодні поліграфічні підприємства, які впроваджують системи якості, наполягають на тому, щоб постачальники поліграфічних матеріалів і устаткування обов'язково мали сертифіковані системи якості, які є офіційним підтвердженням належного контролю на підприємстві. Стає очевидною прийняття системи якості на базі стандартів ISO, оскільки вони надають можливість не тільки вийти на конкурентні експортні ринки, а й розширити частку своєї участі в них [48, с. 21].

Поряд з цим виділено негативні тенденції, що становлять загрозу економічній безпеці поліграфічній промисловості, і в тому числі ТОВ «Оберіг», зокрема зношеність та застарілість технологічного і технічного обладнання поліграфічних підприємств; неповне використання виробничих потужностей підприємств; низька якість матеріально-технічного постачання, повільне впровадження у виробництво новітніх технологій; недостатність уваги організації маркетингової діяльності та ін.

Методологічною основою управління якістю проектів в ТОВ «Оберіг» мають стати:

а) принципи та підходи загального менеджменту якості (TQM);

б) інформація, що в міжнародних стандартах серії ISO. При цьому найчастіше використовують:

стандарт ISO 10006 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects – Системи менеджменту якості. В Україні цей стандарт адаптовано під назвою ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах»;

стандарт ISO 21500:2012 (Guidance on project management – Керівництво з управління проектами);

стандарти ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, [IDT](#)) Системи управління якістю: вимоги та ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, [IDT](#)) Системи управління якістю: основні положення та словник термінів;

в) Керівництво до зводу знань з управління проектами – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

В ТОВ «Оберіг» необхідно брати до уваги такі ключові аспекти якості [32; 45; 69], які ґрунтуються на основних положеннях концепції загального управління якістю TQM (Total Quality Management):

1) якість продукту або результату проекту як відповідність прийнятим стандартам, ринковим потребам, сподіванням та вимогам споживачів. Цей аспект якості досягається завдяки максимально коректному та ефективному визначенню потреб і очікувань замовника та/або споживача, а також точному аналізу ринкових можливостей;

2) якість розробки і планування проекту. Цей аспект якості досягається завдяки детальній і ретельній розробці самого проекту і його продукту, а якість – критичний компонент управління структурою проекту: одним з критеріїв якості проекту є виконання останнього в зазначений термін та без перевищення кошторису;

3) якість виконання робіт за проектом згідно з плановою документацією. Цей аспект забезпечується завдяки дотриманню плану реалізації проекту та його відповідності плановій документації без зайвих перероблень і погоджень та пов'язаних з цим додаткових витрат. Разом з тим, цей аспект передбачає забезпечення встановлених характеристик продукції проекту та самого проекту;

4) якість матеріальнотехнічного забезпечення або якість ресурсів, які залучаються до виконання проекту. Вона досягається завдяки якісному контролю цього аспекту впродовж усього життєвого циклу проекту. При цьому слід відзначити, що якісними повинні бути як внутрішні, необхідні для організації роботи над проектом, так і зовнішні ресурси, необхідні для виготовлення продукції проекту.

5) відповідність цілям проекту. Цей аспект може використовуватися як критерій або метрика якості для проектів, пов'язаних зі створенням нових продуктів, організаційними змінами та змінами в інформаційних системах. Він передбачає відповідь на запитання «Чия думка береться до уваги?». При

відповіді на це питання аналізуються вимоги споживача щодо якості, які пред'являються згідно з технічними завданнями (специфікації);

б) відповідність вимогам споживачів. Цей аспект є прикладом висновком з визначення якості як сукупності властивостей і характеристик продукту, що найповніше задовольняють вимоги споживачів, отже споживачі повинні викласти свої вимоги щодо якості проекту в офіційному документі (переліку вимог або специфікації)

З метою підвищення якості та конкурентоспроможності друкованої продукції доцільно застосовувати наступні заходи впровадження проектно-орієнтованого управління якістю в ТОВ «Оберіг» [64]:

державні: розроблення проектів нормативно-правових актів щодо державної підтримки впровадження систем управління якістю на підприємствах, завершення перегляду та затвердження основоположних стандартів національної системи стандартизації з урахуванням вимог міжнародної та європейської систем стандартизації та сертифікації, утворення розгалуженої мережі методичних і консультативних центрів, розвитку фундаментальних та прикладних досліджень, у сфері управління якістю, поліпшення стандартизації в видавничо-поліграфічній галузі;

науково-технічні: вдосконалення технічної бази поліграфічної промисловості на основі впровадження у виробництво результатів наукових досліджень; технічна підготовка виробництва; вдосконалення технічного контролю та підвищення культури поліграфічного виробництва, якомога повніша стандартизації виробничих процесів на основі постійного приладового та візуального контролю і при використанні оптимальних поєднань основних технологічних матеріалів;

економічні: посилення матеріальної зацікавленості і відповідальності за якість продукції; підвищення ефективності управління витратами на якість, рівня інвестиційного забезпечення модернізації, ефективності системи логістики;

соціальні: моральне стимулювання, підвищення ділової кваліфікації, підготовка та перепідготовка персоналу, вдосконалення кваліфікації виконавців на всіх рівнях, підвищення технічної культури і створення традиції високоякісного виробництва;

організаційні: використання найбільш раціональних форм організації виробництва, організація матеріально-технічного забезпечення.

В ТОВ «Оберіг» повинна бути створена служба управління якістю, яка виконуватиме наступні функції [44]:

- управління якістю наукових розробок;
- управління якістю матеріалів;
- управління якістю на стадії видавничої підготовки;
- управління якістю на стадії технологічної підготовки;
- управління якістю в процесі виробництва;
- управління процесом стандартизації;
- оцінка якості готової продукції.

Запровадження проектно-орієнтованого управління якістю продукції в ТОВ «Оберіг» передбачає виконання певних етапів та втілення різноманітних підпроектів (табл. 3.1).

Управління проектами в ТОВ «Оберіг» – це свого роду процес управління командою і ресурсами проекту, який можна організувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується в визначений термін успішно і досягає поставленої мети.

Керівництву ТОВ «Оберіг» необхідно вміти використовувати універсальні знання й методи управління проектами для того, щоб мати змогу вирішувати такі завдання:

- формулювати цілі та мету діяльності підприємства;
- формувати їхнє обґрунтування;
- структурувати процеси (виокремити підцілі, підпроцеси, субпроцеси, етапи тощо);
- визначити фінансові потреби та джерела фінансування;

Таблиця 3.1

**Проекти забезпечення якості друкованої продукції в ТОВ «Оберіг»**  
**[розроблено за джерелами 11, 45, 49, 61]**

№ з/п	Процеси управління якістю на поліграфічному підприємстві	Сфери реалізації проектів забезпечення якості друкованої продукції
1.	Маркетинг та вивчення ринку друкованої продукції	Вивчення запитів ринку, створення бази даних клієнтів Збільшення частки ринку Рекламні компанії Застосування систем робочого потоку, таких як: Prinect (MIS Prinance) тощо при прийманні замовлень
2.	Проектування і розробка конструкції друкованої продукції	Розробка обов'язків, повноважень і ресурсів на різних етапах виготовлення друкованої продукції Розробка концепції друкованої продукції, яка знайде кінцевого споживача Виготовлення якісної друкарської форми (Computer to Plate, Computer to Plate) Якість взаємодії зі споживачем Застосування систем робочого потоку, таких як: Prinect (Prinect Axis Control Prinect Image Control, Prinect Inpress Control) тощо
3.	Виробництво друкованої продукції (друкарські та післядрукарські процеси: брошурувальні, палітурні, оздоблювальні, обробні)	Впровадження ефективного друкарського обладнання Впровадження ефективного брошурувально-палітурного обладнання, забезпечення постачання якісних матеріалів (папір, фарба) Отримання якісного відбитку (колір зображення, положення зображення на друкарському листі, вид друку) Якість взаємодії зі споживачем Рівень професіоналізму працівників – вирішення проблеми зміни поколінь Застосування систем робочого потоку, таких як: Prinect (Prinect Press Room Manager Prinect Axis Control, Prinect Image Control и Prinect Inpress Control Prinect Quality Monitor, Prinect PostPress Manager) тощо
4.	Упакування і складування друкованої продукції	Використання різного матеріалу для упаковки залежно від друкованої продукції Забезпечення якості та умов зберігання вхідних матеріалів
5.	Збут, реалізація, експлуатація друкованої продукції	Вибір ефективних форм і методів доставки, продажу продукції

розробити пошук підрядників та інших виконавців;  
готувати й укладати контракти; розраховувати бюджет;  
визначати терміни виконання та розробляти графіки реалізації;

контролювати процес виконання і контролювати план його виконання;  
управляти ризиками проектної діяльності [67, с. 72].

В ТОВ «Оберіг» рекомендовано розробляти План управління проектом основний документ про те, як повинен виконуватися, аналізуватися та контролюватися процес проекту.

План управління проектом розробляється менеджером або проектною командою після затвердження статуту та опису змісту проекту, ухвалюється спонсором проекту (директором ТОВ «Оберіг»).

Для розробки плану управління проектом потрібні такі вихідні дані, як опис змісту проекту, процеси управління проектом, прогнози, фактори зовнішнього оточення та організаційного середовища, організаційні активи, інформація про виконання робіт.

План управління проектом в ТОВ «Оберіг» повинен документувати процеси, які обрані командою управління проектом, рівень впровадження кожного обраного процесу, визначений цією командою, опис засобів і технік, які використовуються для виконання цих процесів, обраний життєвий цикл та пов'язані з ним фази проекту. Також цей документ має визначати [72]:

як обрані процеси будуть використовуватися для управління конкретним проектом, із врахуванням кореляції та взаємодій між цими процесами та необхідними входами та виходами процесів;

як буде організоване виконання робіт для досягнення цілей проекту, як буде здійснюватися моніторинг та контроль змін;

як буде здійснюватися управління конфігурацією;

як буде забезпечуватися інтеграція вихідних планів проекту.

План управління проектом узагальнює всі частини плану проекту, такі як: план управління змістом, план управління розкладом, план управління вартістю, план управління якістю, план управління персоналом, план управління комунікаціями, план управління ризиками, план управління поставками.



Коригування плану управління проекту забезпечується через інтегроване управління змінами та може бути пов'язане з модифікаціями, доповненнями та ревізіями проекту.

Рекомендації щодо побудови системи управління якістю, основні етапи цього процесу та рекомендації з розробки документації в ТОВ «Оберіг» доцільно обґрунтувати в наступного параграфі дипломної магістерської роботи.

### 3.2. Система управління якістю ТОВ «Оберіг»: організаційний підхід до розробки та впровадження

Підходити до побудови СУЯ в ТОВ «Оберіг» потрібно з усією можливою серйозністю. Тому що створюється система управління тими процесами на підприємстві, від яких залежить якість продукції, що випускається, і/або послуг, що створюються. А на якість впливають практично всі процеси, що мають місце в ТОВ «Оберіг». Це і відповідальність вищого керівництва, і процеси життєвого циклу продукції (маркетинг, проектування, закупівля, виробництво, контроль якості, складування, збут, післяпродажне обслуговування), і процеси, що забезпечують управління персоналом, інфраструктурою, документацією.

Побудова СУЯ в ТОВ «Оберіг» – не локальна задача, а велика, складна, відповідальна робота, яка потребує значних витрат часу та інших ресурсів, і стосується всього колективу підприємства. Тому ставитися до неї потрібно відповідним чином, тому що створюється не що інше, як інструмент, за допомогою якого керівництво буде управляти своїм підприємством.

Дуже важливо, щоб це ще на початку роботи усвідомив перший керівник, від якого, насамперед, залежить виділення ресурсів на розробку СУЯ і ставлення до цієї всієї команди персоналу ТОВ «Оберіг».

Існує дві основних мети розробки СУЯ в ТОВ «Оберіг». Перша і головна – оптимізація роботи ТОВ «Оберіг», забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, і підвищення ефективності виробництва. І якщо для підприємства, у першу чергу для першого керівника, така ціль дійсно є головною, то це само по собі характеризує його як перспективне і таке підприємство має дуже гарні шанси для впровадження діючої СУЯ [31].

Система управління якістю є свого роду кістяком, на який повинні нанизуватися відповідні рішення, пов'язані з поліпшенням процесів і якості продукції. Але раціональність і обґрунтованість рішень стандартами не встановлюються, та й не можуть бути встановлені, тому що ці рішення – результат творчого процесу. Тому реалізація потенційних можливостей СУЯ залежить не тільки від виконання всіх передбачених стандартом ISO вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу ТОВ «Оберіг». Щоб уникнути можливих розчарувань дуже важливо, щоб вищий керівник ТОВ «Оберіг» із самого початку розумів це і не сподівався на чудо, на те, що впровадження СУЯ само по собі автоматично вирішить його проблеми при відсутності кадрів, здатних аналізувати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення, відповідного їх навчання.

Друга мета розробки СУЯ в ТОВ «Оберіг» – продемонструвати усім, в тому числі і потенційному споживачеві, що підприємство може стабільно випускати продукцію заданого рівня якості, тобто таку, яка задовольняє всі його вимоги. Якщо для досягнення першої наголошеної мети досить просто розробити і впровадити на підприємстві СУЯ, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати СУЯ. Споживач може зажадати підтвердження незалежною третьою стороною, що у вас дійсно є система управління якістю, і яка працює ефективно. Ця мета теж дуже важлива, але перший керівник ТОВ «Оберіг» повинен розуміти, що сертифікат є вторинним по відношенню до СУЯ.

Якщо система дійсно впроваджена, працює ефективно і приносить реальну користь ТОВ «Оберіг», то одержання будь-якого сертифіката – просто суто технічна справа. Отже, система розробляється для ТОВ «Оберіг», а не для аудиторів, незалежної третьої сторони, і, за великим рахунком, навіть не для споживача. Отже, її потрібно створювати такою, щоб вона була, насамперед, корисною, зручною для роботи ТОВ «Оберіг», щоб приносила йому реальну користь.

Для успішної розробки СУЯ ТОВ «Оберіг» цей принцип повинен бути зрозумілий і внутрішньо сприйнятий не тільки першим керівником, але і середньою ланкою управління підприємством. Ціль полягає в тому, щоб не менше одного чи двох керівників підрозділів з числа найбільш сприйнятливих змогли зрозуміти переваги систематичного управління якістю у власній сфері діяльності.

Це вимагає від керівництва ТОВ «Оберіг» великих зусиль в роботі з переконання і мотивації персоналу. Для початку не обов'язково посилаючись на вимоги стандарту або відстоювати необхідність письмових інструкцій. Краще привести приклад недавньої, що запам'яталася усім, рекламації. За допомогою аналізу витрат на брак і дефекти, що з'явилися на одному з етапів виробничого процесу, визначити причини дефектів, а не винуватців, відповідним чином їх інтерпретувати і, усунувши «слабкі ланки», на цьому прикладі показати необхідність управління якістю [14].

Аргументація з боку тих, хто займається розробкою і впровадженням системи управління якістю в ТОВ «Оберіг», повинна спиратися на цифри, дані і факти. Найдієвіші аргументи – це ті, які засновані на рекламаціях і дефектах, яких могло б і не бути, на непотрібних витратах на дефекти і зв'язаних із ними недостатніх заходах, що допускають повторне виникнення того ж дефекту.

Чи слід ТОВ «Оберіг» залучати консультантів для розробки СУЯ? Досвід показує, що на практиці підприємству дуже рідко вдається самостійно розробити повноцінну діючу СУЯ і довести її до сертифікації.

Можна навести два аргументи, чому при розробці СУЯ бажано залучати консультанта. По-перше – це компетентність і досвід. Консультант довго і ґрунтовно учився своїй справі. Він мав досвід розробки систем на багатьох підприємствах, знає особливості організацій різного профілю, різні ситуації, що можуть виникнути при розробці СУЯ. Є деякі елементи в системах управління якістю, що певною мірою спільні для різних підприємств, і консультант уже має відповідні нароби в цій області. Другий аргумент – це незалежність. Для розробки СУЯ дуже важливий свіжий погляд. Зсередини може бути не видно того, що бачить консультант з боку. У багатьох випадках пропозиції, поради, аргументи зовнішнього консультанта краще сприймаються керівниками підприємства, ніж ті ж самі слова, що надходять від своїх співробітників. Тут спрацьовує імідж самого консультанта, авторитет консалтингової фірми, що стоїть за ним [31].

Однак усе вищесказане не означає, що консультант може самостійно розробити СУЯ: прийти, подивитися, поговорити з персоналом, написати відповідну документацію і впровадити ефективно працюючу систему.

Цьому є пояснення.

Консультант не є універсальним фахівцем у всіх областях діяльності ТОВ «Оберіг». Він може глибоко знати загальні підходи і методики по побудові СУЯ, але не знає всіх нюансів виробництва саме цього підприємства. Робота з СУЯ на підприємстві не закінчується з впровадженням і одержанням сертифіката, а, насправді, практично тільки починається. У процесі цієї роботи систему необхідно підтримувати, модифікувати відповідно до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, постійно удосконалювати відповідно, проводити внутрішні аудити. До того часу консультанта на фірмі вже не буде, усе це повинні будуть робити самі працівники ТОВ «Оберіг», а щоб це робити, необхідно цьому навчитися.

Отже, найбільш прийнятним підходом є спільна розробка СУЯ працівниками ТОВ «Оберіг» і консультантом. Роль консультанта – визначити загальний напрямок робіт, допомагати персоналу підприємства в описі

процесів і оргструктури, давати рекомендації з їх удосконалення. Для того, щоб СУЯ ТОВ «Оберіг» вийшла реально працюючою і в написанні документації (опис процесів), і у впровадженні повинні активну участь брати працівники підприємства на чолі з першим керівником. Працівники підприємства повинні чітко розуміти, що остаточні рішення у всіх цих питаннях, як і відповідальність за їх виконання, покладено на них і в цьому полягає головний їх інтерес.

Опишемо основні етапи розробки і впровадження СУЯ в ТОВ «Оберіг». Ця робота є типовим проектом. Такий проект доцільно здійснювати, використовуючи відомі засоби і методи управління проектами.

Виконання будь-якого проекту характеризується наступними параметрами:

- відомими датами початку і закінчення;
- необхідними ресурсами (кошти, оргтехніка, приміщення, персонал);
- послідовністю етапів, кожний з яких характеризується відповідними роботами і відповідальними за їхнє виконання;
- критеріями успішності виконання етапів.

Розробку і впровадження СУЯ ТОВ «Оберіг» як проекту можна розділити на наступні проектні етапи [24, 38, 42, 65, 87]:

1. Утворення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів.

2. Складання вимог до СУЯ.

3. Встановлення фактичного стану СУЯ

4. Складання Комплексного плану проекту.

5. Розробка Політики підприємства в галузі якості і цілей.

6. Розробка документації СУЯ і виконання інших запланованих заходів.

7. Дослідне впровадження СУЯ.

Зупинимось на особливостях робіт кожного з цих етапів.

1. Створення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів в ТОВ «Оберіг».

Як уже відзначалося вище, розробка СУЯ є складною, трудомісткою і тривалою роботою, яку неможливо виконати без створення всередині підприємства відповідної організаційної структури, що забезпечувала б:

виділення необхідних людських ресурсів для розробки СУЯ;

можливість залучення до роботи всього персоналу підприємства, у першу чергу - керівництва;

можливість оперативного розв'язання питань, що виникають у ході розробки;

погоджену діяльність різних підрозділів і служб у процесі розробки.

Насамперед, повинний бути призначений представник керівництва з якості, який очолює проект по розробці СУЯ ТОВ «Оберіг».

До обов'язків представника керівництва входить:

забезпечення розробки, впровадження і підтримки в робочому стані процесів, необхідних СУЯ;

складання звітів вищому керівництву про функціонування СУЯ і необхідність її поліпшення;

сприяння поширенню розуміння вимог споживачів по всій організації;

підтримка зв'язку з зовнішніми сторонами з питань, що стосуються СУЯ.

Представник керівництва виконує ці функції одночасно з іншими своїми обов'язками. Багато в чому вибір представника керівництва залежить від особистих якостей претендента. Він повинен бути досить авторитетним в ТОВ «Оберіг», мати повноваження приймати важливі рішення, володіти гарними організаторськими здібностями, досвідом керування проектами, знанням підприємства, його продукції і процесів, знанням основних споживачів і постачальників.

У будь-якому випадку при правильній організації робіт він стає фактично другою людиною в ТОВ «Оберіг», тому що заміщає першого керівника в найважливішій галузі – в галузі управління. Бувають випадки, коли директор, що розуміє ключовий характер цієї функції, не знаходить для

неї гідного кандидата серед своїх заступників і сам берет на себе її **ВИКОНАННЯ**.

Розробка СУЯ означає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі різних підрозділів підприємства. Для організації і координації таких робіт, а також для прийняття колегіальних рішень з приводу найважливіших питань розробки, впровадження і функціонування СУЯ доцільно створити Координаційну раду з якості.

Координаційну раду очолює перший керівник ТОВ «Оберіг», у його склад входять господарі усіх процесів в галузі поширення СУЯ. Практично це можуть бути заступники директора, керівники підрозділів. Такий склад ради дозволяє приймати рішення з будь-яких питань діяльності ТОВ «Оберіг». Рішення Ради повинні мати силу наказу. Окрім контролю, організації і координації розробки СУЯ, на засіданнях ради можуть розглядатися будь-які питання, пов'язані з підвищенням якості продукції і конкурентоздатності ТОВ «Оберіг».

Розробка СУЯ вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів проекту, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів. Для виконання цих робіт повинен бути виділений відповідний персонал. На підприємствах, що мають понад 250 працівників, це може бути Група (відділ) управління якістю, на менших підприємствах – інженер (фахівець, менеджер) з управління якістю. Ці виконавці повинні бути, по можливості, звільнені від усієї іншої роботи, що заважала б виконанню ними вищезгаданих обов'язків.

При визначенні менеджера з управління якістю в ТОВ «Оберіг» важливе виконання таких вимог:

- бажання працювати в області СУЯ;
- готовність та здатність вчитися, опановувати новими знаннями;
- готовність працювати самостійно і творчо;
- мати авторитет серед співробітників та бути комунікабельними;

мати досвід роботи на підприємстві, бути знайомими з різними аспектами його діяльності.

До основних задач менеджера з управління якістю в ТОВ «Оберіг» на різних стадіях розробки і впровадження СУЯ відносяться:

забезпечення роботи Координаційної ради;

навчання членів Координаційної ради та інших категорій персоналу в галузі управління якістю;

планування і відстеження виконання різних заходів у рамках розробки і впровадження СУЯ;

координація розробки документів СУЯ, а також безпосередній опис таких процесів, як управління документацією, записами про якість, коригувальні та попереджуючі дії, внутрішні аудити, відповідальність вищого керівництва;

інформаційне узгодження документів СУЯ, аналіз їхньої відповідності вимогам стандарту;

контроль впровадження СУЯ, організація проведення її внутрішніх аудитів;

аналіз виявлених у роботі підприємства невідповідностей, визначення результативності проведених коригувальних і попереджуючих дій;

підготовка інформації для проведення аналізу функціонування СУЯ з боку вищого керівництва;

управління коректуванням документації СУЯ у процесі її змін і вдосконалювання.

З переліку цих функцій видно, що робота менеджера з управління якістю в ТОВ «Оберіг» не закінчується після впровадження і сертифікації СУЯ, а, навпаки, інтенсифікується. Система вимагає постійної підтримки, доробки, вдосконалення. Адже ТОВ «Оберіг» працює в зовнішніх і внутрішніх умовах, що постійно змінюються, тому його робота теж постійно змінюється. Але оскільки робота підприємства повинна відповідати СУЯ, то перш ніж змінити діяльність, необхідно попередньо внести відповідні зміни в



систему ТОВ «Оберіг». Постійне вдосконалювання є прямою вимогою стандарту ISO. Тому робота структури, пов'язаної зі СУЯ, є постійною і дуже важливою в ТОВ «Оберіг». Потрапити в цю структуру – престижно і почесно. Залучені до неї люди повинні розуміти це з самого початку розробки.

Для ефективної організації роботи менеджера з управління якістю в ТОВ «Оберіг» необхідно надати йому наступні повноваження:

право одержувати необхідну інформацію в галузі СУЯ від будь-яких посадових осіб, ознайомлюватися з відповідними документами і записами;

право контролювати хід робіт у рамках розробки СУЯ;

право доступу до першого керівника підприємства, представника керівництва з якості, інших керівників.

Важливо забезпечити роботу менеджера з управління якістю в ТОВ «Оберіг» необхідними ресурсами (приміщення, інформація, оргтехніка, нормативна документація), надати можливість проходити навчання в галузі якості.

При організації роботи менеджера з управління якістю в ТОВ «Оберіг» важливо забезпечити гласність його роботи, створити необхідний авторитет серед персоналу підприємства.

Однією із серйозних помилок при розробці СУЯ є покладання на менеджера з управління якістю в ТОВ «Оберіг» повної відповідальності за всю розробку СУЯ. Відповідальність за цю роботу повинна бути покладена на всіх керівників підприємства, його служб і підрозділів, у рамках їхніх функцій.

Бажано мати представника з якості в кожному підрозділі ТОВ «Оберіг». Ці представники можуть відповідати за розробку документації і підтримку функціонування СУЯ для окремих процесів. Вони повинні не тільки добре теоретично розбиратися у вимогах стандарту ISO, знати особливості свого підприємства, але також бути ентузіастами системи, розуміти її важливість і

необхідність. Вони є також першими кандидатами в групу внутрішніх аудиторів ТОВ «Оберіг».

Тільки наявність подібної налагодженої структури в ТОВ «Оберіг», що спирається на допомогу кваліфікованого консультанта та серйозну кропітку роботу всього колективу дозволяє створити повноцінну, працюючу СУЯ.

Ухвалення рішення про початок робіт над СУЯ може бути оформлене наказом першого керівника ТОВ «Оберіг». У преамбулі до наказу може бути підкреслена важливість цих робіт, необхідність залучення до них усього персоналу ТОВ «Оберіг». У самому наказі визначається склад Координаційної ради, призначаються представники керівництва з якості (як по всьому підприємству так і в разі необхідності, в окремих підрозділах), визначаються їхні функції. Також можуть надаватися розпорядження про перші кроки по розробці СУЯ (визначення зовнішніх і внутрішніх вимог до СУЯ, аналіз поточного стану системи управління якістю підприємства, розробка Політики в області якості і Комплексного плану, навчання персоналу в області якості тощо).

Необхідно підкреслити важливість навчання в галузі якості. Для забезпечення успішної розробки і впровадження СУЯ навчання варто проводити для всіх рівнів персоналу. При цьому починати навчання треба з вищого керівництва. Для зовнішнього навчання можна використовувати можливості консультанта (якщо він залучається для розробки СУЯ підприємства), чи курси і семінари, пропоновані спеціалізованими організаціями. Співробітники, що пройшли зовнішнє навчання, можуть проводити внутрішнє навчання іншого персоналу, мультиплікуючи отримані знання.

Впровадження системи управління якістю системи в ТОВ «Оберіг» рекомендовано здійснювати за такою методикою [93].

- 1) аналіз ситуації, що склалася в ТОВ «Оберіг» і навчання персоналу;
- 2) складання звітів і подальших дій (згідно плану дій), і вплив на роботу працівників ТОВ «Оберіг» відповідно до взятого курсу;

З) внутрішній аналіз – внутрішній аудит результативності впровадження СУ.

Незважаючи на те, що кожен етап включає в себе необхідність проведення великої кількості робіт, найбільш трудомістким вважається саме другий, але, помилки допущені при аналізі ситуації в ТОВ «Оберіг» можуть привести до великих моральних та фізичних (матеріальних) втрат в результаті неправильно зроблених висновків.

Перший етап впровадження СУЯ в ТОВ «Оберіг»: весь процес впровадження СМЯ слід сприймати як проект, який вимагає: грамотної постановки завдань, визначення цілей, ресурсів і термінів. Саме з цієї причини, перш ніж приступати до проекту, визначається готовність керівництва ТОВ «Оберіг» та його підрозділів впроваджувати зміни і виділити на це ресурси.

Якщо так, то далі проводяться наступні роботи:

готується і видається наказ про проведення впровадження СУЯ ТОВ «Оберіг», призначається відповідальний за систему – координатор проекту, який має необхідні повноваження, визначається склад робочої групи;

проводиться навчання учасників процесу впровадження СМЯ стандартам ISO;

проводяться роботи з виявлення невідповідності поточної ситуації в ТОВ «Оберіг» від вимог стандарту ISO 9001: 2015, анкетування і інтерв'ю;

розроблюються звіти про виконану роботу, які складаються у вигляді документів, в яких по кожному стандарту розписана глибина їх виконання в підрозділі, аналіз поточної ситуації має визначити: основні і допоміжні процеси, процеси забезпечення і найбільш, критичніших з них, а також, перевірити наявність регламентуючих документів і їх актуальність.

Другий етап впровадження СУЯ в ТОВ «Оберіг» КНУБА – розробка документації та зміна роботи співробітників університету.

Як уже згадувалося раніше, даний етап є найскладнішим і включає в себе наступні етапи:

планування побудови СУЯ, область застосування, процеси, поширення; реалізація процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення.

Робоча група формалізує процеси, включені в область дії СМЯ в початковому вигляді, а потім, вносить в них зміни відповідно до вимог стандартів. На даному етапі важлива роль адміністративної підтримки для зниження рівня опору співробітників, що може виникнути в результаті впровадження змін, а також для правильного визначення порядку документування і зміни процесів для отримання швидких результатів.

документування та впровадження СУЯ, всі процеси ТОВ «Оберіг» повинні бути задокументовані і, в основному, всі дані відображаються у вигляді карти процесів, в якій: вказуються послідовність операцій і дані відповідальних за них, відображаються вхідні і вихідні дані.

Слід зазначити, що саме документування у вигляді карт процесів істотно спрощує завдання і дозволяє персоналу чітко зрозуміти етапи і їх роль на кожному з них.

розробка та впровадження карт процесів поєднані з розробкою та впровадженням СМЯ;

кожен етап введення СУЯ буде супроводжуватися тренінгами та навчанням персоналу і ретельним контролем виконання дій по кожній процедурі, зазначеній в документованій інформації (документації).

Третій етап – внутрішній аудит СМЯ ТОВ «Оберіг». На даному етапі основним завданням є перевірка роботи СМЯ перед тим, як провести сертифікаційний аудит. Що ж стосується додаткових цілей, то до них можна віднести: проведення тренінгів для персоналу перед сертифікацією і навчання внутрішніх аудиторів на практиці.

Серед основних кроків внутрішнього аудиту можна виділити наступні:

Підготовка і планування внутрішнього аудиту. Тут передбачається призначення керівництвом ТОВ «Оберіг» команди аудиторів з числа співробітників і підготовка плану і програми проведення аудиту в кожному підрозділі; внутрішня перевірка є попередньою до сертифікаційного аудиту,

тому відповідно, і план, і графік її проведення буде включати в себе аудит (перевірку) у всіх структурних підрозділах університету, яких торкнулася СУЯ.

Перевірка аудиторами співробітників на предмет відповідності їх роботи карткам процесів і процедур впровадження СУЯ ТОВ «Оберіг»: перевіряється наявність необхідної документованої інформації (документації) на робочих місцях, виконання робіт, і їх якість, яке вимагає система менеджменту якості, при виявленні невідповідності ті, хто проводить перевірку, зобов'язані за протоколювати виявлені невідповідності.

Рекомендації щодо організації системного підходу до визначення складу документації системи управління якістю ТОВ «Оберіг» обґрунтовано в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.

3.3. Документування системи управління якістю ТОВ «Оберіг»: системний підхід до визначення складу документації

Документування системи якості ТОВ «Оберіг» є ієрархічною пірамідою, повним, глибоким описом системи документації, якої необхідно дотримуватися для правильного здійснення діяльності підприємства (рис. 3.1).

Нагорі піраміди знаходиться політика в області якості, основна мета якої направлена на задоволення потреб споживача і отримання прибутку ТОВ «Оберіг».

Нижче, рівень А, «Керівництво з якості», яким оцінюється система якості ТОВ «Оберіг» згідно проголошеній політиці і цілям в області якості і вибраному основоположному стандарту серії ISO.

Потім рівень Б – стандарти ТОВ «Оберіг» і документовані методики, які відзначають види діяльності функціонування процесів, положення обов'язкових функціональних підрозділів.

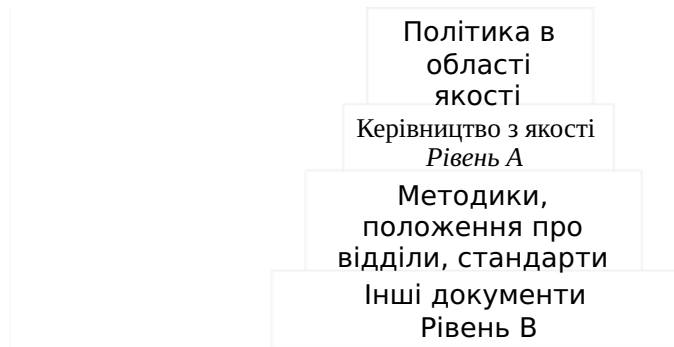


Рис. 3.1. Ієрархія нормативно-організаційної документації системи якості ТОВ «Оберіг» [розроблено за джерелами 21, 65, 69 ]

Найнижчий рівень (рівень В) складається з деталізованої робочої документації, розробленої в ТОВ «Оберіг», і яка відноситься до робочих місць.

Керівництво з якості (рівень А) повинно відповідати всім вимогам стандарту ISO. Воно не повинне бути деталізоване. Його мета полягає в тому, щоб переконати споживача, що робота підприємства, організації в питаннях якості дійсно відповідає вимогам належного елементу ISO, функціональному процесу з подальшою деталізацією цих критеріїв на нижчих рівнях піраміди.

Стандарти ТОВ «Оберіг», методики, положення про відділи (рівень Б) дають внутрішнім споживачам можливість аналізу взаємної відповідальності і визначають їх обов'язки по функціонуванню процесів системи.

Стандарти ТОВ «Оберіг», методики, технічні умови, які встановлюють рівень і показники якості продукції, описують процедури виконання вимог стандартів ISO.

Робочі інструкції (рівень В) стосуються робочих або операційних інструкцій. У них покроково описано виконання окремих видів діяльності по виробництву, збірці, монтажу і контролю, застосуванню інструментів, вимірального устаткування тощо. Також до цього рівня відносяться форми статистичного контролю, які є основою моніторингу і операційної діяльності.

Це документи інструктивного порядку (як здійснюється збір даних, як ці дані заносяться у форми, як вони використовуються, які контрольні інструменти повинні бути використані, як інтерпретувати дані і так далі).

Основні документи системи управління якістю ТОВ «Оберіг», їх опис, розповсюдження і розподіл приведені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

### Основні документи системи управління якістю ТОВ «Оберіг»

[розроблено за джерелами 22, 36, 52, 74]

Документи системи якості	Опис	Охоплення	Розподіл
Політика в області якості підприємства	Цілі і зобов'язання підприємства в області якості. Містять постійні маркетингові дослідження, направлені на впровадження досягнень НТП, задоволення підвищеного попиту споживачів і отримання прибутку	Все ТОВАРИСТВО	Приймає вище керівництво фірми. Реалізують всі працівники
Керівництво з якості	Принципи забезпечення якості, оргструктура і порядок роботи, що охоплюють взаємозв'язки, обов'язки, компетенції фірми. Містить організаційне ноу-хау підприємства, вказівки на стандарти підприємства, методики і інструкції	Все ТОВАРИСТВО	Створює керівництво фірми, керівники підрозділів, взаємодіючи із зовнішнім середовищем при абсолютній необхідності
Стандарти підприємства, методики, положення про відділи	Докладний опис конкретних областей системи якості з розробкою стандартів підприємства, методик і положень про відділи. Містять організаційні, технічні і економічні питання діяльності фірми	Виробничі підрозділи, відділи	Виключно внутрішньо по відділах
Робочі інструкції	Містять докладний опис технології забезпечення якості на робочих місцях	Окремі види діяльності	Виключно по робочих місцях

Керівництво з якості розробляється після ухвалення керівництвом ТОВ «Оберіг» рішення про документування системи якості і призначення

відповідальних за його підготовку і продовжується впродовж всього періоду функціонування системи.

Керівництво ТОВ «Оберіг» повинне містити:

сферу використання системи якості, зокрема деталізацію і обґрунтування всіляких виключень;

задокументовані методики, стандарти підприємств, зафіксовані для систем управління якістю, або посилання на них;

опис взаємодії процесів системи якості.

Керівництво з якості ТОВ «Оберіг» розробляється у вигляді стандарту і включає:

1. Титульний лист. Оформляється з привласненням реєстраційного номера і найменування

2. Передмова. Указуються розробники, ким затверджений і введений в дію стандарт.

3. Зміст. Включає порядкові номери і номери розділів, додатків з вказівкою позначень і заголовків.

4. Введення. Міститься інформація про організацію, її назва, місцезнаходження, адреса головного офісу, сфера, історія і масштаби діяльності.

5. Найменування. Повинно бути коротким і точно характеризувати об'єкт стандартизації.

6. Політика і цілі в області якості. Приводяться зобов'язання організації з якості, освітлюють поставлені цілі, описується, як політика в області якості доводиться до безпосередніх виконавців, чи забезпечено її розуміння.

Також визначаються області застосування і розповсюдження даного стандарту, встановлюється перелік будівельної продукції, що випускається, виконуваних робіт, послуг.

7. Нормативні посилання. Включають перелік стандартів, на які в тексті стандарту дано посилання.



8. Визначення. Приводиться для уточнення або встановлення термінів, використовуваних в стандарті.

9. Опис організаційної структури, відповідальності і повноваження. Містить опис організаційної структури з вказівкою відповідальності, повноважень і взаємозв'язку керівників. Також повинні бути вказані докладні відомості про відповідальність, повноваження і підлеглість всіх функціональних одиниць (посадових осіб), які виконують або впливають на якість..

10. Елементи системи якості (вимоги). Загальні вимоги до елементів системи якості викладені в стандарті ISO. Вимоги стандарту пред'являються до самої системи управління якістю, до відповідальності керівництва, управління ресурсами, створення будівельної продукції, до вимірювань, аналізу і поліпшення.

Система управління якістю в Керівництві, що розробляється, повинна реалізовуватися як засіб управління процесами виробництва; повинні бути визначені склад, послідовність і їх взаємодія; визначені критерії і методи, необхідні для забезпечення результативності процесів і управління ними. А сама документована система якості є сукупністю методик, стандартів ТОВ «Оберіг», протоколів якості і журналів реєстрації записів СУЯ продукції стандартом якої є Керівництво з якості.

Підвищена відповідальність керівництва ТОВ «Оберіг», у тому числі і представника з якості, полягає в орієнтації на споживача відповідно до прийнятої політики в області якості, а також в питаннях планування по забезпеченню цілей в області якості, в проведенні аналізу системи з метою її вдосконалення. Їх відповідальність і передача повноважень підлеглим визначається обов'язками, які виходять із стандартів, і визначені посадовими інструкціями – «Стандартами персоналу».

На керівництво ТОВ «Оберіг» покладається вирішення питань по реалізації коректуючих і застережливих дій, а також весь комплекс робіт по забезпеченню якості відповідно до розроблених стандартів.

Управління ресурсами є одним з основних розділів Керівництва, яким необхідно передбачити забезпеченість ТОВ «Оберіг» якісними ресурсами всіх видів при створенні будівельної продукції, що задовольняє споживача шляхом виконання його вимог.

Створення і випуск продукції охоплює весь виробничий цикл, який є рядом взаємозалежних процесів і послідовних дій, зокрема закупівлями, направленими на задоволення споживачів якісною продукцією його підвищеному попиту. Основою процесів виробничого циклу є планування, яке здійснюється на основі всебічних проведених маркетингових досліджень. Процедури виробничого циклу і процесу підтримуються і регламентуються цілою низкою стандартів ТОВ «Оберіг».

Вимірювання, аналіз і вдосконалення здійснюється внутрішнім аудитом, моніторингом і вимірюванням процесів при створенні продукції, управлінням невідповідною продукцією, аналізом даних, питаннями постійного поліпшення СУЯ, які координують і попереджають дії відповідності продукції. Ці дії здійснюються із застосуванням статистичних методів і підтримуються розробленими стандартами, які є невід'ємною частиною Керівництва ТОВ «Оберіг».

11. Додатки. Як ілюстративний матеріал до керівництва додаються організаційна і функціональна схеми, які наочно представляють роботу системи якості.

12. Бібліографічні дані.

Окрім розробки «Керівництва з якості» розробляється «Програма якості».

Програма якості може входити до складу об'ємної загальної програми управління виробництвом (або Керівництво з якості) або може бути самостійним документом. Програма розробляється при організації виробництва нової продукції, нового процесу, а також при значній модернізації виробництва.

У програмі якості повинні бути відмічені [44]:

завдання у сфері якості (наприклад, характеристики або технічні дані, ресурси, витрати і так далі);

поетапне розділення процесів відповідно прийнятим на підприємстві методів праці (для ілюстрації елементів процесу можуть використовуватися діаграми, таблиці матричні і інші схеми);

конкретне розподілу обов'язків, повноважень і ресурсів на різних етапах роботи;

необхідні спеціально документально оформлені методики і інструкції;

відповідні програми випробувань, контролю, огляду і перевірки якості на різних етапах (наприклад, під час проектування);

документально оформлена методика внесення змін і поправок в програму якості;

порядок контролю виконання завдань;

критерії оцінки виконання завдань і форми стимулювання виконавців;

інші заходи, що забезпечують виконання поставлених завдань.

При реалізації об'єкту програма якості має свої особливості і визначає [85]:

організаційну структуру, в рамках якої вона реалізовуватиметься;

повноваження і відповідальність окремих осіб і організацій, які повинні бути закріплені документально;

доведення програми забезпечення якості проекту до виконавців і організацій її виконання;

перевірка ходу виконання намічених програмою заходів щодо контролю, інспекції і проведення аудиту.

У програмі повинна бути відбита стратегія забезпечення якості проекту (об'єкту), визначувана на ранній стадії його виконання до розміщення замовлень на закупівлю і постачання устаткування, розроблені заходи, направлені на забезпечення якості виконуваних робіт за проектом, методики, процедури і інструкції.

Програма якості проекту, об'єкту повинна розроблятися на підставі і відповідно до стандартів ISO, оформлятися письмово і містити способи виконання заходів щодо забезпечення якості.

Керівництво з якості доповнюють стандарти ТОВ «Оберіг» (рівень Б), або методики. Перелік основних з них для ТОВ «Оберіг» в скороченому вигляді наступний [16, 47, 69].

1. Стандарти системи управління якістю. До них відносяться: Керівництво з якості, Порядок розробки, впровадження стандартів підприємства і контролю за функціонуванням системи, а також стандарти управління всіма видами документації системи і протоколи якості.

2. Відповідальність керівництва регламентується різними положеннями: «Про Раду з якості», «Про представлення керівництва з якості» і іншими, а також стандартами «Підготовка і оформлення організаційно-розпорядливих документів», «Аналіз керівництва Системи якості», «Порядок проведення коректуючих і попереджувальних дій» тощо.

3. Стандарти управління ресурсами. Їх перелік пов'язаний з підбором і порядком ухвалення на роботу, підготовкою і підвищенням кваліфікації; пов'язаний з атестацією і акредитацією персоналу, оцінкою якості праці, моральним і матеріальним стимулюванням, мотивацією персоналу, а також плануванням, забезпеченням матеріальними ресурсами, технічним обслуговуванням устаткування тощо.

4. Стандарти створення продукції. Цей перелік стандартів включає: маркетингові дослідження ринку, висновок різних контрактів, планування виготовлення продукції, закупівлі, вимоги по зберіганню, транспортуванню сировини, матеріалів і готової продукції, а також різних видів контролю.

5. Стандарти вимірювань, аналізу і вдосконалення встановлюють перелік стандартів по: проведенню внутрішніх перевірок, управлінню невідповідною продукцією, вимірюваннями і лабораторним устаткуванням і тощо.

6. Стандарти персоналу є переліком посадових інструкцій персоналу.

До внутрішніх документів, які також доповнюють Керівництво з якості (рівень В) відносяться документи оперативного характеру. Це різні інструкції на робочому місці, зокрема по техніці безпеки, протоколи технічних нарад, тижнево-добові графіки і так далі, які сприяють і направлені на поліпшення якості продукції.

Після створення системи здійснюється її внутрішня перевірка на предмет функціонування і коректування. Перевірка в ТОВ «Оберіг» здійснюється з метою виявити:

чи всі стадії виробництва і функції враховані в створеній системі якості;

чи здатні передбачені системою функціональні підрозділи і виконавці виконувати функції системи якості;

чи забезпечена система нормативно-технічною документацією;

чи виконуються посадові інструкції і функції працівників на робочому місці;

чи підлягає коректуванню створена структура, функції і розроблена на систему документація.

За наслідками внутрішньої перевірки при необхідності проводиться коректування системи. Розроблена система якості з урахуванням коректування розглядається Координаційною радою і затверджується наказом по ТОВ «Оберіг».

Якісно розроблена система, як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, створює сприятливі умови для функціонування підприємства: виконання процесів відбувається без зривів, помилок; поліпшується взаєморозуміння і співпраця між підрозділами; працівники більш усвідомлено підходять до виконання своїх обов'язків і функцій.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання завдань дипломної магістерської роботи, сформувалися такі висновки.

1. Ефективно діюча система управління якістю забезпечує: реалізацію політики й цілей у сфері якості; виконання вимог технічного завдання замовника й умов контрактів; дотримання вимог технічної документації, що поширюється на виконувані види робіт і продукцію, що випускається; запобігання появі продукції, що не відповідає встановленим вимогам; стабільний рівень якості продукції, що випускається, і технологічних процесів її виготовлення; проведення на виконуваних стадіях життєвого циклу продукції взаємопов'язаних організаційно-технічних заходів щодо забезпечення якості; зниження непродуктивних витрат (втрат) ресурсів по виконанню контрактів тощо.

Створення й розвиток системи управління якістю ґрунтується на застосуванні системного підходу, що забезпечує реалізацію загальної стратегічної, а також тактичних і операційних цілей підприємства при раціональному використанні інформаційних, фінансових і інших потоків й узгодженні локальних критеріїв функціонування окремих елементів з глобальною метою функціонування системи.

2. В сучасних умовах підприємства повинні орієнтувати свою діяльність не на виробництво великого обсягу продукції, а на потреби споживачів, які можуть бути задоволені лише високоякісною продукцією. Підприємства розробляють чітку стратегію дій для того, щоб вироблені товари та послуги мали великий попит на перспективу. Перш ніж запровадити систему управління якістю на підприємстві, необхідно з'ясувати її роль у загальній стратегії. Вивчення смаків, уподобань і потреб споживачів і, відповідно, конкурентоспроможності продукції дає змогу розробити маркетингову стратегію. Стратегія технічного розвитку базується на наявних активах і технікотехнологічному потенціалі підприємства. Надзвичайно важливою є стратегія налагодження співпраці підприємства з

постачальниками, адже високоякісні матеріали та різні їх складові повинні відзначатись високою надійністю.

3. Згідно з сучасними підходами до методичного забезпечення якості на підприємстві, недоцільно використовувати штрафні та морально-каральні заходи за недотримання вимог щодо якості, оскільки існує загроза зниження продуктивності та ініціативності персоналу. Відтак стимулюючі заходи слід вживати системно і головне – доцільно широко інформувати працівників про можливості задоволення їх особистих та організаційних потреб у випадку успішної інтеграції та діяльності у системі забезпечення якості на підприємстві.

4. Місією ТОВ «Оберіг» є забезпечення споживачів якісною і екологічно чистою продукцією та надання якісних послуг.

Предметом діяльності ТОВ «Оберіг» є: виготовлення та реалізація самостійно або разом з іншими українськими та зарубіжними організаціями і за прямими замовленнями друкованої продукції; редакційна діяльність; видавничо-поліграфічна діяльність; транспортно-експедиційна діяльність; рекламна діяльність; виставкова діяльність; оптова і роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та іншою продукцією, папером, картоном, книгами, журналами та канцелярським приладдям.

У 2016-2018 рр. загальна чисельність персоналу за вказаний період збільшилась на 9 осіб. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Оберіг» у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилась на 9 осіб, а в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. – на 3 особи. На кінець 2018 р. управлінський персонал представлений в основному працівниками віком від 29 до 40 років (69,23%).

Виробничий персонал представлений в основному працівниками, які мають середню освіту. Відносний рівень кваліфікованості управлінського персоналу ТОВ «Оберіг» протягом 2016-2018 рр. зменшився з 0,56 до 0,42.

В ТОВ «Оберіг» протягом 2016-2018 років спостерігається незначна плинність кадрів.

5. \*\*\*\*\*ВІТА

6. Аналіз процесу управління якістю в ТОВ «Оберіг» показує його недостатню соціальну орієнтованість, що призводить до негативних наслідків у загальному процесі управління якістю. Через це доцільним є широке застосування соціальних методів управління якістю, що створює об'єктивні передумови для накопичення інтелектуального капіталу, забезпечення якості праці на основі якості трудового потенціалу, формування працівників творчого типу.

Система управління якістю ТОВ «Оберіг» знаходиться на стадії формування і потребує усунення невідповідностей у виробничих процесах, підвищення мотивації персоналу, удосконалення інструментів контролю вхідної сировини та якості реалізованої продукції.

Проаналізований механізм управління якістю в ТОВ «Оберіг» не є цілісною структурою, яка поєднує взаємозв'язок принципів, функцій, методів та інструментів управління якістю продукції. Головною рушійною силою механізму управління якістю ТОВ «Оберіг» повинен стати трудовий потенціал підприємства, що обумовлює широке використання методів активізації трудового потенціалу.

З метою удосконалення системного підходу до управління якістю діяльності ТОВ «Оберіг» доцільно впровадити такі рекомендації.

1. В умовах удосконалення поліграфічної техніки, застосування новітньої технології та розширення асортименту поліграфічних матеріалів для завоювання поліграфічним підприємством твердих позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, потрібно впроваджувати систему управління якістю в контексті проектного управління. Саме в рамках проектів створюються нові види продукції, виробляються технічні та управлінські інновації, здійснюється диверсифікація діяльності підприємств, відбувається розвиток організацій.

Проектно-орієнтоване управління якістю друкованої продукції розглядається в розрізі процесів управління якістю на поліграфічному



підприємстві та сфер реалізації проектів забезпечення якості друкованої продукції.

З метою підвищення якості та конкурентоспроможності друкованої продукції запропоновані заходи впровадження проектно-орієнтованого управління якістю на підприємстві, які згруповані за напрямками: державні, науково-технічні, економічні та соціальні.

2. Впровадження системи управління якістю системи в ТОВ «Оберіг» рекомендовано здійснювати за такими етапами:

аналіз ситуації, що склалася в ТОВ «Оберіг» і навчання персоналу;  
складання звітів і подальших дій (згідно плану дій), і вплив на роботу працівників ТОВ «Оберіг» відповідно до взятого курсу;

внутрішній аналіз – внутрішній аудит результативності впровадження системи якості.

Розробку і впровадження СУЯ ТОВ «Оберіг» як проекту можна розділити на наступні проектні етапи:

утворення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів;

складання вимог до СУЯ;

встановлення фактичного стану СУЯ;

складання Комплексного плану проекту;

розробка Політики підприємства в галузі якості і цілей;

розробка документації СУЯ і виконання інших запланованих заходів;

дослідне впровадження СУЯ.

Перевірка аудитором співробітників на предмет відповідності їх роботи карткам процесів і процедур впровадження СУЯ ТОВ «Оберіг»: перевіряється наявність необхідної документованої інформації (документації) на робочих місцях, виконання робіт, і їх якість, яке вимагає система менеджменту якості, при виявленні невідповідності ті, хто проводить перевірку, зобов'язані за протоколювати виявлені невідповідності.

3. Ієрархія нормативно-організаційної документації системи якості ТОВ «Оберіг» має складатися з таких рівнів:

нагорі піраміди знаходиться політика в області якості, основна мета якої направлена на задоволення потреб споживача і отримання прибутку ТОВ «Оберіг»;

рівень А, «Керівництво з якості», яким оцінюється система якості ТОВ «Оберіг» згідно проголошеній політиці і цілям в області якості і вибраному основоположному стандарту серії ISO;

рівень Б – стандарти ТОВ «Оберіг» і документовані методики, які відзначають види діяльності функціонування процесів, положення обов'язкових функціональних підрозділів;

рівень В – складається з деталізованої робочої документації, розробленої в ТОВ «Оберіг», і яка відноситься до робочих місць.

«Керівництво з якості» ТОВ «Оберіг» повинне містити:

сферу використання системи якості, зокрема деталізацію і обґрунтування всіляких виключень;

за документовані методики, стандарти підприємств, зафіксовані для систем управління якістю, або посилання на них;

опис взаємодії процесів системи якості.

## Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту

73

1	Студентська робота	ID файлу: 8059945	Institution: Poltava university of economics and trade	<a href="#">43 Джерело</a>	0.25%
2	Студентська робота	ID файлу: 9489203	Institution: Poltava university of economics and trade	<a href="#">30 Джерело</a>	0.17%