

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розвиток системи управління якістю на підприємстві»
(на базі ТОВ «АГЕНЦІЯ РС», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Наконечної
Вікторії Володимирівни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління,
доцент

Кандагура
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття «системи управління якістю» підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до формування та розвитку системи управління якістю	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»	18
2.1. Аналіз діючої системи управління якості в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС».....	18
2.2. Визначення недоліків в управлінні якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми в сучасних умовах розвитку економіки роль якості продукції суттєво підвищується, а тому задачі управління якістю господарських підприємств розширюються, набувають нових значень. Споживач стає більш обізнаним та вимогливим, щодо питань якості продукції. Діяльність на ринку продукції та послуг пов'язана з такими проблемами, як нестабільність економічної ситуації, зміни у внутрішній та зовнішній політиці держави, як наслідок це призводить до низької купівельної спроможності населення тощо.

Вдосконалення управління якістю належить до наукових напрямів, які достатньо активно вивчаються. До фундаментальних праць в галузі економіки і управління якістю належать роботи таких зарубіжних вчених як: М. Беста, Е. Демінга, Дж. Джурана, О. Уільямсона, А. Робертсона, М. Мінору та ін. А також дана тематика найшла відображення у наукових працях відомих учених - економістів: В. Андрійчука, І. Баланюка, З. Борисенко, Т. Дудара, В. Зимовця, П. Борщевського, Л. Антонюк, С. Дусановського. В. Збарського, Т. Зрібняка, П. Канінського, С. Кваші, І. Кириленка, П. Макаренка, М. Маліка, П. Саблука та ін.

Дослідники висвітлюють різноманітні проблеми щодо системи управління якістю, проте, віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків існує досить багато невирішених питань.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка рекомендацій з розвитку системи управління якістю на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувався комплекс таких завдань:

- визначити значення системи управління якістю підприємств;
- розглянути методичні підходи до формування та розвитку системи управління якістю підприємств;

- аналізувати діючу систему управління якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»;
- визначити недоліки управління якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»;
- розглянути основні аспекти вдосконалення системи управління якістю ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»;

Об'єктом дослідження є процес розвитку системи управління якістю на ТОВ «АГЕНЦІЯ РС».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади, а також практичні аспекти розвитку системи управління якістю на ТОВ «АГЕНЦІЯ РС».

З метою вирішення визначених завдань використовувались *методи*: теоретичного аналізу і синтезу – для аналізу положень, викладених у наукових джерелах стосовно трактування поняття «якість», «система якості», «система управління якістю», «інтегрована система управління»; системний – для уточнення сутнісних ознак поняття «система якості»; систематизації – для характеристики сутнісних ознак якості; порівняння – для виявлення недоліків в організаційному забезпеченні діяльності; логічний, прогностичний, узагальнення, наукової абстракції – для визначення складових організаційного механізму впровадження та вдосконалення інтегрованої системи якості.

Інформаційну базу роботи склали: законодавчі та нормативні акти, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, зібрані, опрацьовані й узагальнені особисто автором матеріали, а також первинна та звітна документація ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»; Інтернет – ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат роботи полягає в розвитку системи управління якістю на підприємстві, а також розробці механізму інтегрованої системи якості на основі розроблених аналітичних і організаційних процедур.

Теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, надані в роботі, створюють основу для ефективного розвитку системи управління якістю як у ТОВ «АГЕНЦІЯ РС», так і на інших підприємствах.

Результати дослідження можна використовувати у навчальному процесі при викладанні дисциплін відповідного спрямування.

Апробацією дослідження є стаття «Розвиток системи управління якістю на підприємстві» в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Управління і адміністрування» у 2019 році (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 45 сторінки, список використаних джерел становить 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття «системи управління якістю» підприємства

Успіх діяльності підприємств-товаровиробників оцінюється рівнем ефективності виробництва, тобто, ступенем задоволення потреб суспільства за найменших витрат з обох боків. Визначальною характеристикою суспільних потреб є якість продукції.

Якість продукції належить до числа найважливіших критеріїв функціонування підприємства в умовах відносно насиченого ринку і переважної нецінової конкуренції. Підвищення технічного рівня і якості продукції визначає темпи науково-технічного прогресу і зростання ефективності виробництва в цілому, робить істотний вплив на інтенсифікацію економіки, конкурентоспроможність вітчизняних товарів і життєвий рівень населення країни [23].

Вихідним джерелом, на який слід орієнтуватися при визначенні сутності поняття «якість», є стандарти ISO серії 9000. ДСТУ ISO 9000: 2007 визначає «якість» (quality) як ступінь, з якої сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. Термін «якість» можна вживати з такими прикметниками, як погана, гарна або відмінна [19].

За словами Г. Обруч «якість є інформація про властивості об'єкта». Властивості можуть бути споживчі, технічні, технологічні, ергономічні, естетичні, екологічні тощо. При оцінці якості неможливо взяти до уваги все розмаїття властивостей [16, с. 114].

Визначимо сутність якості як економічної категорії у табл.1.1.

Визначення сутності якості як економічної категорії

Джерело	Визначення
Дикань О.В.	Під якістю продукції слід розуміти сукупність її основних корисних властивостей, що забезпечують задоволення певних потреб користувача при застосуванні цієї продукції за цільовим призначенням.
Соколовский С.А.	Якість виробу або послуги можна визначити як загальну сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик виробу або послуги, за допомогою яких виріб або послуга відповідатимуть вимогам споживача при їх експлуатації.
Савуляк В.В.	Сукупність характеристик об'єкту, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби
Косенчук О.В.	Якість продукції - сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти певні особисті і виробничі потреби відповідно до її призначення.
Тарасова О.В.	Якість – ступінь, з яким сукупність власних характеристик виконує вимоги споживача.

Джерело: розроблене автором на основі [10,21,18,14,23]

Отже, існує значна кількість підходів до трактування якості, що характеризують її зі сторони виробника та споживача. В першу чергу, якість продукції розглядається як сукупність властивостей та характеристик об'єкта, для задоволення потреб споживачів. Дана вимога задовольняється при цільовому використанні продукції та відповідності її вимогам технічного рівня розробки (відповідність стандартам, нормам, правилам як на законодавчому і світовому рівні, так і дотримання внутрішньо-фірмових правил та норм виробництва).

Є багато визначень поняття «якість продукції», серед яких найточніше сформульоване визначення цього поняття Європейською організацією з контролю якості: «Продукція вважається хорошої якості, якщо при мінімальних витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій (прийнятній дії на навколишнє середовище і суспільство)» [23].

Таке формулювання чітко визначає зв'язок проблеми якості продукції з іншими життєво важливими для людини проблемами — збереженням навколишнього середовища, раціональним використанням природних ресурсів, впливом результатів господарської діяльності на умови життя нащадків.

Якість як економічну категорію, в першу чергу, доцільно розглядати з двох сторін — з позиції виробника та з позиції споживача.

На рис. 1.1. розглянемо якість продукції з позиції споживача та виробника.

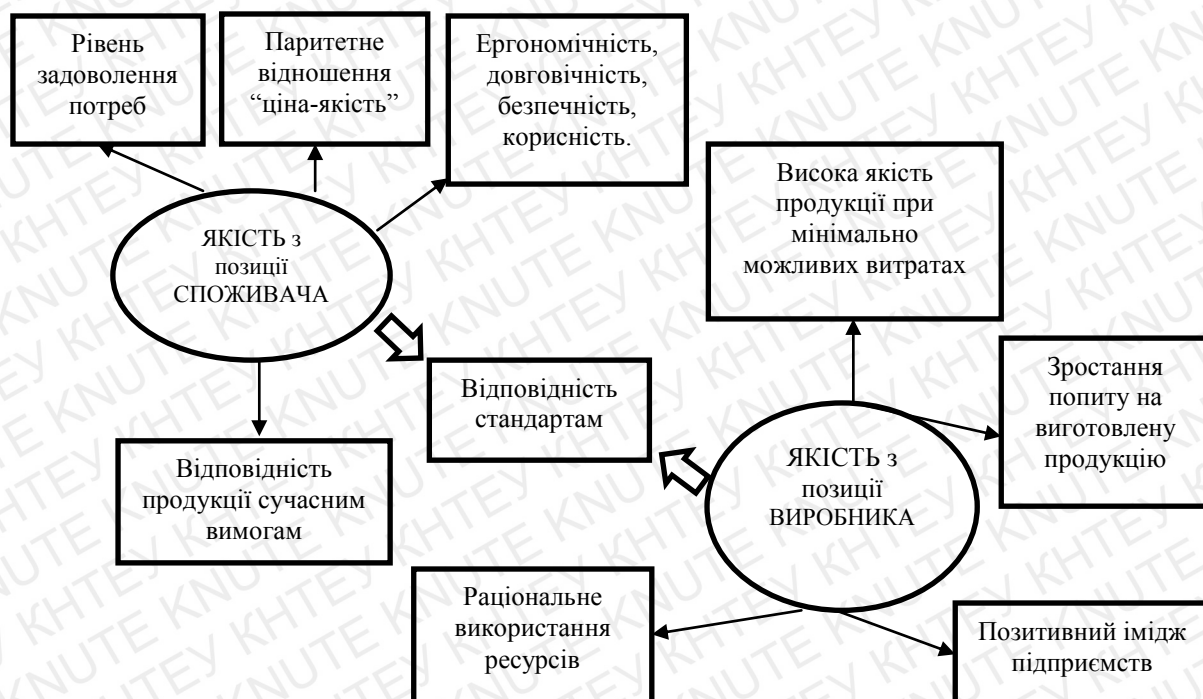


Рис. 1.1. Якість з позиції «виробник — споживач»

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Споживач прагне якісних товарів та послуг, що забезпечать його сподівання, і навіть перевершать їх. Для виробника якість виготовленої продукції — це гордість за високий рівень виробництва, раціональне використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, використання інновацій, можливість зайняти вагомe місце на ринку товарів і послуг. Якість нерозривно пов'язана з економічним успіхом підприємства на мікрорівні, а на макрорівні — це здорова економіка, екологічна безпека та висока оборонна

здатність держави, що визначає лідируючі позиції у світовому співтоваристві. Тобто, термін «якість» нерозривно пов'язаний із терміном «продукція», поєднання яких передбачає велику зацікавленість у сфері виробництва та споживання [3].

У зв'язку зі складністю оцінки та забезпечення якості продукції необхідна розробка і впровадження системи управління якістю. Під управлінням якістю продукції слід розуміти встановлення, забезпечення і підтримку оптимального рівня якості продукції при її розробці, виготовленні, зберіганні, транспортуванні, експлуатації та споживанні [8, с.58].

Метою управління є досягнення заданого рівня якості продукції. При управлінні якістю продукції безпосередніми об'єктами управління є процеси, від яких залежить якість продукції.

Процес управління якістю продукції складається з таких операцій:

- розробка програми управління, планування підвищення якості продукції;
- отримання і аналіз інформації про стан будь-якого об'єкта (виробу, процесу), що впливає на якість продукції;
- прийняття рішення з управління якістю продукції та підготовка впливу на об'єкт;
- керуючий вплив;
- отримання і аналіз інформації про зміни в якості об'єкта, які були викликані керуючими впливами [8, с.58].

Основні принципи управління якістю:

- цілеспрямованість, реалізовану шляхом формування відповідних підсистем для досягнення поставлених цілей;
- подільність, що досягається поділом системи управління якістю на підсистеми і елементи;
- ієрархічність, реалізовану формуванням багаторівневої оргструктури системи з урахуванням делегування повноважень на відповідний рівень управління (відділи, цехи, дільниці, бригади тощо);

– комплексність, досягають взаємної ув'язкою всіх формованих підсистем, елементів, стадій життєвого циклу продукції, ієрархічних рівнів управління і всього комплексу організаційних, економічних, соціальних, науково-технічних, виробничих та інших заходів, що використовуються при управлінні якістю;

– взаємопов'язаність, реалізовану за допомогою здійснення взаємозв'язків систем управління якістю з усіма іншими системами управління підприємством;

– замкнутість загальних функцій управління якістю (замкнутість управлінського процесу), реалізовану виконанням в системі, підсистемах і елементах повного загально-функціонального циклу, включаючи прогнозування і планування, організацію, координацію роботи тощо;

– систематичність, визначальну постійне виконання всіх робіт з управління якістю, їх довготривалість і тривалість дії;

– наступність, яка повинна проявлятися як при створенні системи, так і при її функціонуванні та вдосконаленні;

– простоту і дохідливість, які необхідно реалізувати для розуміння кожним працюючим всього, що стосується управління якістю та забезпечення конкурентоспроможності не тільки продукції, але і підприємства в цілому. В умовах ринку це вкрай важливо.

В. Савуляк зазначає, що система якості – це система документації, в якій встановлено: вимоги до діяльності кожного працівника, програми навчання персоналу, умови виконання кожної операції на виробництві, методики контролю, виявлення та усунення недоліків, пошук шляхів вдосконалення [18, с.48].

Відповідно до термінів та визначень система – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів, а система управління якістю – це система управління для спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості. Тобто управління якістю полягає у координації дій щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості, які

носять системний характер [1, с.61].

Переваги від впровадження систем управління якістю на підприємствах (рис. 1.2).

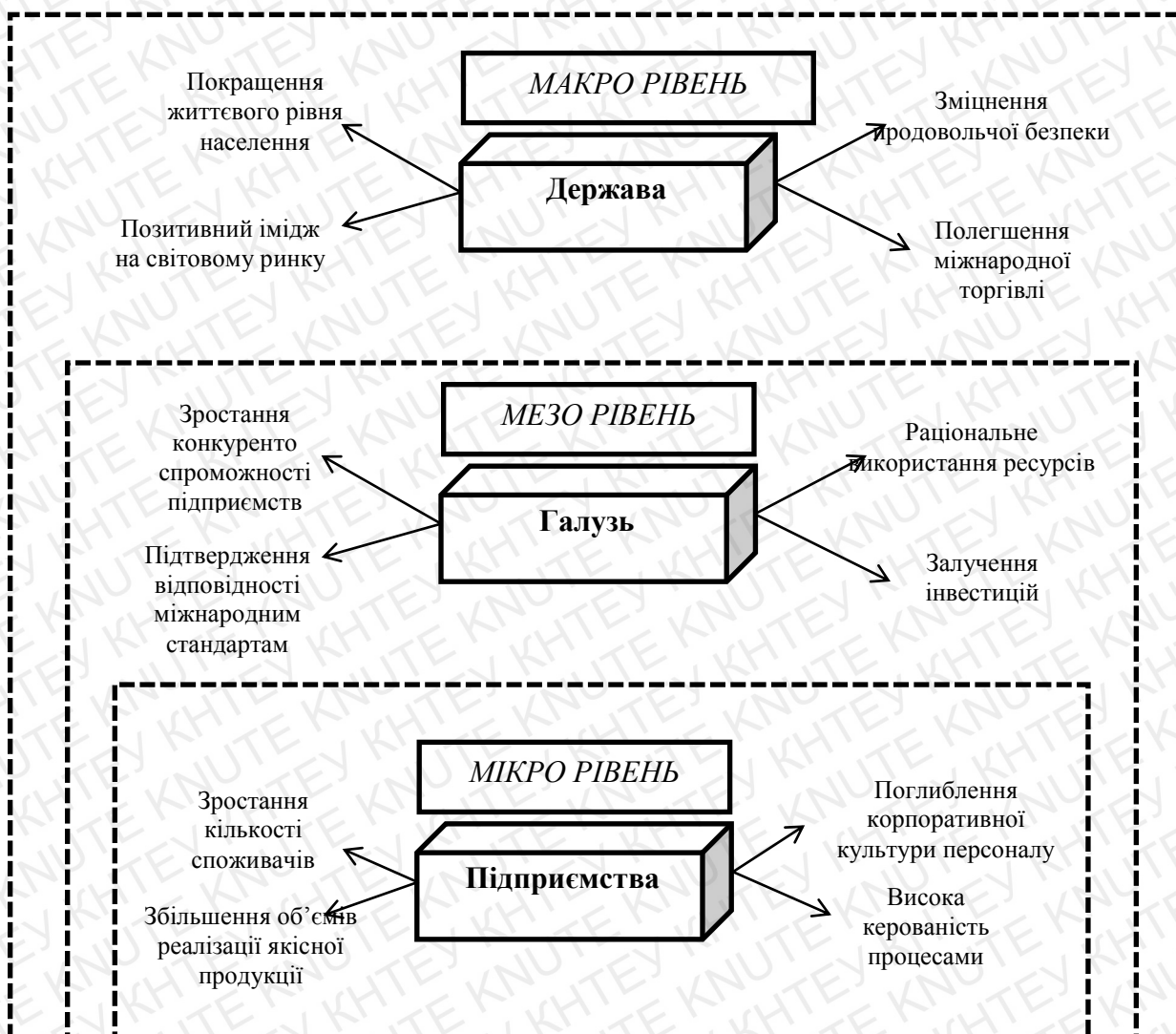


Рис. 1.2. Переваги від впровадження систем управління якістю на підприємствах

Джерело: складене автором на основі [3]

Система управління якістю передбачає одночасне гармонійне та ефективне функціонування кількох її складових, серед яких, на нашу думку, доцільно виокремити наступні підсистеми: якість організації; якість виробництва; якість взаємодії із зацікавленими сторонами; якість виготовленої продукції [3].

На рис. 1.3 розглянемо основні підсистеми управління якістю продукції підприємства.

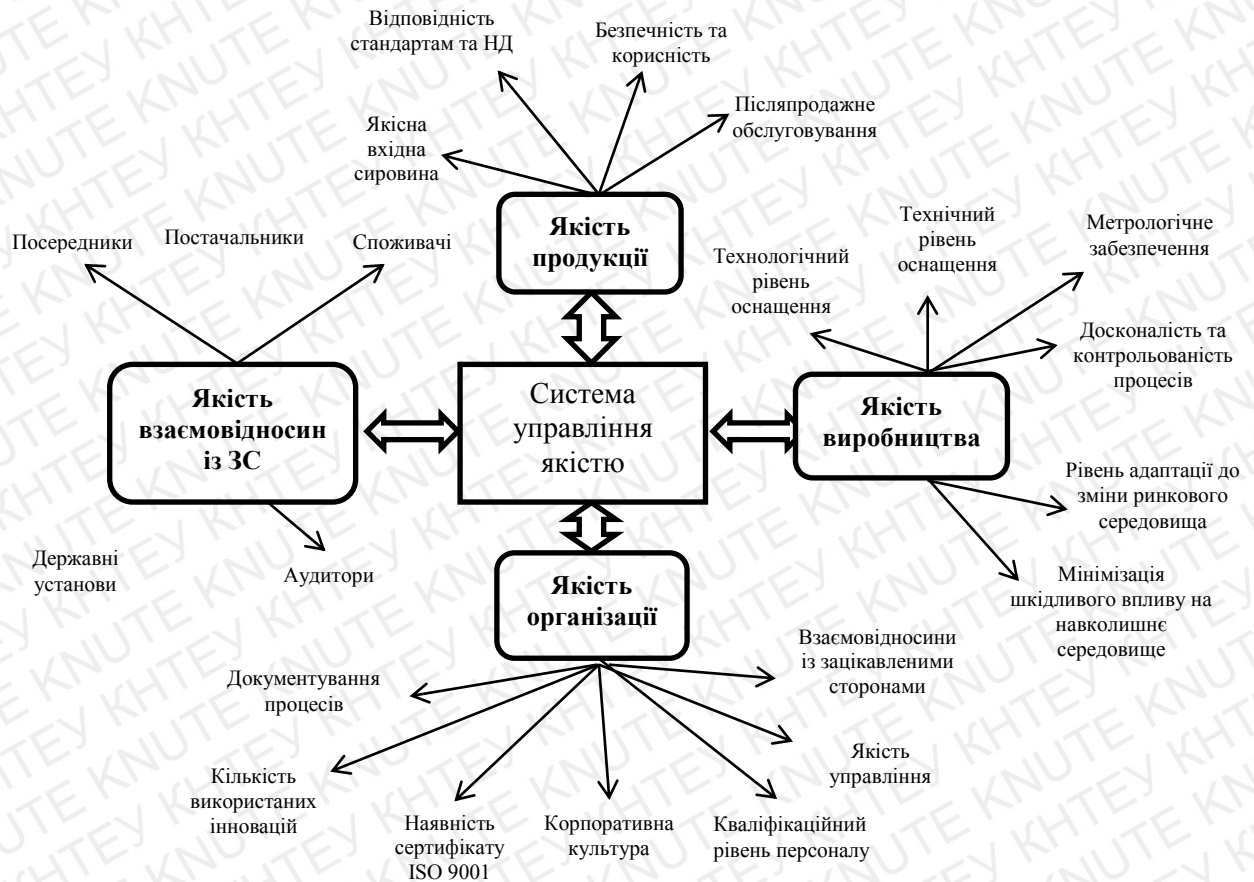


Рис. 1.3. Система управління якістю на підприємстві, як цілісність взаємодії підсистем

Джерело: складене автором на основі [3]

У свою чергу, кожна з підсистем має сукупність елементів, завдяки яким відбувається ідентифікація та диференціація процесів, з'являється можливість керування ними, що дозволяє забезпечити високий рівень адаптації системи та підприємства в цілому до умов ринкового середовища.

Поняття «інтегровані» системи менеджменту з'явилося наприкінці 90-х років минулого століття у зв'язку з розробкою систем, що відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів на системи менеджменту. Спочатку його застосовували, якщо організація розробляла дві документовані системи менеджменту, у тому числі якості і навколишнього середовища, і забезпечувала

їх одночасне функціонування. В подальшому до цієї групи була приєднана третя система – стандарт OHSAS 18001 Система управління професійною безпекою і здоров'ям [15].

Інтегрована система управління якістю (IQMS) задовольняє критеріям підходу TQM (загальний менеджмент якості) при дотриманні стандартів ISO 9000, ISO 14000 та BS8800.

1.2. Методичні підходи до формування та розвитку системи управління якістю

До визначальних принципів побудови системи менеджменту якості підприємств можна віднести наступні.

Принцип науковості. Це надання послуг на науковій основі: дослідження ринку і його сегментування, розробка умов надання послуги та ціноутворення, просування послуги на ринок і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. В свою чергу, принцип науковості повинен проявлятися у використанні передових технологій в наданні послуг.

Принцип безперервності. Проблеми формування та підвищення якості послуг повинні вирішуватися постійно, при цьому маркетинг повинен стати філософією управління, і тому організаційно-економічні заходи маркетингової спрямованості повинні бути безперервними [17].

Принцип системності – маркетингове управління має спиратися на власні закономірності, принципи і методи, мати свій інструментарій.

Принцип поділу функцій між організаціями, що перебувають в єдиній системі логістичного ланцюга: постачальники ресурсів, організації - переробники (виробники товарів), збутові та транспортні організації, споживачі.

Принцип компромісів полягає в тому, що діяльність кожної ланки логістичного ланцюга повинна бути ефективною. При цьому всі підприємства і організації – учасники логістичного процесу повинні бути зацікавлені в

партнерських довгострокових відносинах і йти на певні компроміси при укладенні договорів про співпрацю.

Принцип єдності цілей: обсяг продажів, прибуток, рентабельність власного капіталу, частка ринку, позитивне сальдо експортно-імпорتنих операцій, банківський відсоток – основні цілі, досягнення яких можливо при орієнтації і реалізації зазначених принципів в управлінні логістичними потоками [17].

Принцип ефективності маркетингу. Витрати на маркетинг і його інфраструктуру повинні бути окупаються. При цьому всі учасники технологічного процесу та фінансового забезпечення повинні ефективно працювати, перш за все, на регіональний сегмент ринку.

Принцип спеціалізації – кожен елемент кластера і учасник логістичної ланцюга повинен спеціалізуватися на певних сегментах ринку.

Принцип координації дій – повинна забезпечуватися чітка координація дій між маркетинговими дослідженнями ємності ринку, цільовим сегментом (потребами), постачальниками, виробниками, збутовими організаціями, банком.

Координатором тут може бути рада директорів у складі директорів організацій, що входять в кластер.

Принцип збалансованості цілей і задач з ресурсами, прав і обов'язків всіх рівнів управління, витрат з результатами праці, витрат з доходами.

Принцип ідентифікації найбільш небезпечних (пріоритетних) конкурентів. Перший крок у визначенні пріоритетних конкурентів зазвичай здійснюється виходячи з певних концепцій. Так, в залежності від своєї ролі в конкурентній боротьбі всі організації можуть бути розділені на чотири групи: ринковий лідер, претендент, послідовник і організація, що знайшла ринкову нішу [17].

Методи управління якістю являють собою способи і прийоми здійснення управлінської діяльності та впливу на керовані об'єкти для досягнення поставлених цілей в області якості. У практиці управління якістю використовуються організаційно-розпорядчі, економічні і соціально-

психологічні методи.

Організаційно-розпорядчі методи управління якістю здійснюються за допомогою обов'язкових для виконання директив, наказів та інших приписів, спрямованих на підвищення і забезпечення необхідного рівня якості.

До групи організаційно-розпорядчих методів управління якістю включають:

- регламентування (функціональне, посадове, структурне);
- стандартизацію (па основі стандартів різного рівня і статусу);
- нормування (чисельність, співвідносність, численні величини);
- інструктування (ознайомлення, пояснення, застереження, роз'яснення);
- розпорядчі впливи (накази, розпорядження, вказівки, постанови, контроль виконання з використанням превентивного та оперативного впливу тощо) [11, с.118].

Важливе значення на сучасному етапі розвитку виробництва надається економічним методам управління якістю. Ці методи реалізуються шляхом створення економічних умов, що спонукають керівників і персонал організацій систематично підвищувати і забезпечувати необхідний рівень якості продукції та наданих послуг.

До економічних методів управління якістю відносять:

- фінансування діяльності в галузі управління якістю (кредитування розробок новацій, нових і модернізованих видів продукції; позички, визначення вартості, калькуляція, порівняння витрат і результатів);
- господарський розрахунок в підрозділах системи управління якістю;
- економічне стимулювання виробництва, розподіл і надання споживачам продукції та послуг, що відповідають їхнім вимогам;
- бізнес-планування створення нових і модернізованих видів продукції та послуг, а також розробка відповідних для них вимог міжнародних стандартів СМК;
- ціноутворення на продукцію та послуги з урахуванням їх рівня якості;
- утворення фондів економічного стимулювання якості, у тому числі

фондів заохочення і преміювання за якість, створення та модернізація продукції, техніки і технології;

– застосування системи оплати праці та матеріального заохочення з урахуванням якості праці на кожному робочому місці виробничої системи і системи управління в цілому;

– використання економічних заходів впливу на постачальників в залежності від якості поставляється ними продукції і надаваних послуг [11, с.120].

Серед методів, що застосовуються в управлінні якістю для вирішення багатьох управлінських завдань, широко використовуються експертні методи управління якістю.

Експертні методи також використовують у випадках:

– неможливості застосування моделювання та опису керованих об'єктів формалізованими математичними способами;

– відсутність досить достовірної інформації;

– інформаційної невизначеності керованих об'єктів;

– розробки середньо і довгострокових прогнозів впливу законів і закономірностей на управління якістю;

– існування тенденції розвитку управління якістю та ринкового середовища;

– наявності екстремальних ситуацій в управлінні якістю [11, с.121].

Зростаючі вимоги до якості продукції, що випускається – одна з характерних рис не тільки українського, а й світового ринку. Тому в умовах конкурентної боротьби зможуть успішно розвиватися тільки ті підприємства, які здійснюють грамотне управління якістю продукції, так як воно є одним з ключових елементів конкурентоспроможності товарів і послуг.

Отже, у першому розділі роботи ми систематизували різні підходи до визначення поняття системи управління якістю, а також дослідили методологічні засади формування системи управління якістю. Дослідили, що продукція вважається хорошої якості, якщо при мінімальних витратах протягом

усього життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

2.1. Аналіз діючої системи управління якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» – підприємство, що займається організацією конференцій і торгових виставок, посередництвом в розміщенні реклами в засобах масової інформації, надає консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій тощо.

ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» є юридичною особою з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банку, круглу печатку із зображенням своєї назви, кутовий штамп, бланки, а також інші реквізити.

Основним документом, що регулює діяльність досліджуваного товариства, є статут.

Товариство для досягнення мети своєї статутної діяльності має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових і немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Загальна інформація по підприємству наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГЕНЦІЯ РС»
Місце знаходження офісу	04071, м.Київ, Подільський район, Провулок Ярославський, будинок 7/9, офіс 3
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код за ЄДРПОУ	42608008
Керівник	Кавецький Павло Євгенович

Продовження табл. 2.1

Вид економічної діяльності	73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
	82.30 Організація конференцій і торгових виставок
	59.11 Діяльність з виробництва кіно, відеофільмів і телевізійних програм
	59.12 Пост виробничий етап виготовлення кінофільмів, відео та телевізійних програм
	62.02 Консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій
	63.99 Інші види інформаційних послуг, які не йдуться у жодній з перерахованих категорій
	70.21 Діяльність із земельних праввідносин зв'язком з громадськістю
	73.11 Рекламні агентства

Джерело: розроблене автором на основі матеріалів з підприємства

Розглянемо макро та мікросередовище функціонування досліджуваного підприємства – ТОВ «АГЕНЦІЯ РС».

Мікросередовище – це середовище прямого впливу на підприємство. Фактори мікросередовища поділяють на дві групи. До першої групи належать фактори, що діють у близькому оточенні; до другої – фактори, які діють усередині підприємства.

Розглянемо першу групу факторів, що діють у близькому оточенні ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Фактори мікросередовища, що діють у близькому оточенні
ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»**

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
Постачальники матеріалів (паперова продукція)	Зростання цін на матеріали	- перебої в постачанні; - пошук нових постачальників
Постачальники енергоресурсів	Подорожчання енергоносіїв	- впровадження альтернативних джерел енергії
Споживачі послуг	Зростання вимог споживачів до якості послуг	- неможливість швидкого реагування на запити споживачів; - розширення переліку послуг; - доволі високий попит на послуги; - покращення якості послуг, розробка нової програми просування послуг та інформації

Продовження табл. 2.2

Партнери	Зміна якості послуг та подачі інформації	- суттєва допомога у реалізації поставлених цілей
----------	--	---

Джерело: розроблене автором на основі матеріалів з підприємства

Споживачами послуг ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» є особи, які бажають покращити рівень життя, підприємства, які бажають досягти високого економічного розвитку, пересічні громадяни, яких цікавлять новинки у різних галузях.

Конкурентів ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» в принципі немає, оскільки це єдина свого роду організація, яка надає дуже великий спектр послуг і реалізує багато різноманітних проектів. Є лише таке підприємство як ТОВ «Smile-Expo» – організатор великих бізнес-заходів – стежить за світовими трендами, аналізує ринки, прораховує наперед перспективні сфери діяльності, ділиться інформацією з друзями й однодумцями, впроваджує проекти з нових напрямів, аналогів яким немає ні в Україні, ані в Росії, ані на території країн СНД.

Розглянемо фактори, що діють усередині ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» (організаційна структура підприємства; кваліфікація працівників; середній рівень заробітної плати).

ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» – це підприємство, що діє у сфері послуг, тому одним із найважливіших факторів внутрішнього середовища є персонал. За результатами діяльності персоналу організації формується його імідж і репутація.

Макросередовище охоплює певні фактори, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство:

- природні фактори – ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» не має залежності від природних факторів;
- екологічні – організація прямо не впливає на екологічну ситуацію в країні;

– науково-технічні – ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» постійно стежить за удосконаленням програмного забезпечення, друкарського обладнання, за міжнародними стандартами та рекламними виставками;

– політичні – постійні зміни в законодавстві, політична нестабільність, податки, корупція чиновників – усе це негативно впливає на організацію та на співпрацю з партнерами;

– демографічні фактори – підприємство не суттєво залежить від кількості населення, головне – зацікавленість населення та бажання йти до найкращого;

– економічні фактори – ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» значною мірою залежить від економічної ситуації, оскільки з цим пов'язана реалізація проектів.

Для того, щоб проаналізувати ефективність діяльності ТОВ «АГЕНЦІЇ РС» скористаємося даними табл. 2.3 де наведені основні фінансово-економічні показники діяльності.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АГЕНЦІЇ РС» з 2018 р. по жовтень 2019 р.

Показник	Рік		Відхилення у % жовтень 2019 р. від 2018 р.
	2018	Жовтень 2019	
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	56579	73690	30,24
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	51503	63285	22,87
Валовий прибуток, тис. грн	12035	13351	10,93
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4002	4605	15,06
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	4013	4625	15,25
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	1936	3915	102,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1936	3915	102,2

Джерело: розроблена автором на основі звіту підприємства

Як видно з даних табл. 2.3, дохід від реалізації продукції протягом

аналізованого періоду зростає, так, його значення в період з 2018 по жовтень 2019 р. більше на 30,24 %. Це є свідченням того, що продукція даного товару виробника користується попитом на ринку товарів відповідної групи.

Чистий дохід зріс на 22,87 %, тобто ПДВ та інші вирахування з доходу зростали у меншій мірі, ніж виручка. Значення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування, які включає результати від фінансової та інвестиційної діяльності свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства, оскільки був покритий збиток та отримано позитивне значення даного показника.

Таким чином, на сьогодні ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» є одним із успішно діючих рекламних компаній. ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» нарощує обсяг випуску продукції та валового доходу, розширює асортимент послуг.

Проведемо аналіз середовища функціонування ТОВ «АГЕНЦІЯ РС», використовуючи SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота та можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів.

Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати, є:

- неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз;
- суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективна, доступна, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та загалом внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-матриця ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Наявність експертів у галузі рекламної та виставкової діяльності	1. Стандартні методи інформування
	2. Високий рівень кваліфікації працівників, що мають багаторічний досвід роботи у фінансовій сфері	2. Відсутність єдиної інформаційної системи для інвесторів
	3. Проведення експертної, консультаційної та інформаційної роботи	3. Невеликий строк діяльності на ринку
	4. Надання допомоги по широкому спектру питань	
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Застосування прогресивних методик проведення виставкової діяльності, конференцій	1. Високий рівень інфляції, нестабільність податкової політики
	2. Адаптація та втілення зарубіжного досвіду	2. Відсутність або втрата наявних інвесторів у зв'язку з економіко-політичною ситуацією в країні
	3. Розробка, інсталяція та технічний супровід програмного продукту для ефективного управління	3. Невелика кількість зацікавлених осіб у реалізації проектів
	4. Розробка та впровадження інформаційно-освітніх кампаній, навчання з ефективних комунікацій	4. Звільнення з організації високопрофесійних кадрів
	5. Опублікування інформації про організацію на сайті (статут, звітність)	
6. Більше шанувальників та передплатників у соцмережах		

Джерело: розроблене автором на основі матеріалів з підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать, що сильних сторін для такого варіанту

дослідження більше, ніж слабких (4 проти 3), причому кількість можливостей більша за кількість загроз (6 проти 4).

У табл. 2.5 розглянемо основні стратегії та оберемо одну, яка відповідає ситуації у ТОВ «АГЕНЦІЯ РС».

Таблиця 2.5

Чотири різновиди стратегії відповідно до SWOT-аналізу

Показник	П > С	С < П
М > З	Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні - Максі»
З > М	Стратегія «Максі-Міні»	Стратегія «Міні - Міні»
П > С - переваги організації домінують над її слабкими сторонами; С > П - більше слабких сторін, ніж переваг; М > З - можливості переважають загрози; З > М - загроз більше, ніж можливостей.		

Джерело: розроблене автором на основі [22, с. 9]

«Максі-Максі» – стратегія, яка використовує сильні сторони компанії для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації вона повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.

«Міні-Максі» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.

Вона повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів.

«Максі-Міні» – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

Фірма опинилася в досить поганій ситуації. Вона повинна використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ця фірма може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

«Міні-Міні» – стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз. Найскладніша ситуація.

Фірма вимушена поступово згортати діяльність, перепрофільовуватись, реінвестувати кошти в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

Зважаючи на ситуацію, у ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»:

$P > C$ ($4 > 3$)

$M > 3$ ($6 > 4$)

Для ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» підходить стратегія «Максі-Максі».

Для визначення стратегічних перспектив проаналізуємо ризику організації.

Для цього визначимо найбільш загрозливі ризики та надамо кожному з них пріоритетну оцінку (максимальне значення – 100 балів, мінімальне – 10 балів).

Вхідні дані узагальнимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вхідні дані для оцінки ризику ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

Найменування фактору ризику	Пріоритетна оцінка	Проява фактору ризику
1. Високий рівень інфляції, нестабільність податкової політики	80	Вплив на діяльність організації, погіршення показників діяльності
2. Відсутність або втрата наявних інвесторів у зв'язку з економіко-політичною ситуацією в країні	100	Взаємини країн-партнерів та, відповідно, організацій-партнерів
3. Невелика кількість зацікавлених осіб у реалізації проєктів	50	Невеликий відсоток зацікавлених осіб у реалізації деяких проєктів
4. Звільнення високопрофесійних кадрів	90	Цінні кадри покидають співпрацю по причинам низької їх цінності, зацікавленості, ненормованого робочого тижня та рівня заробітної плати

Джерело: розроблене автором на основі [22, с. 9]

Проводимо розрахунки ризиків для такого варіанту. Відношення пріоритетної оцінки першого та останнього пріоритету $f = 100/50 = 2$

За пріоритетною оцінкою розподіляємо фактори ризику в групи

пріоритету:

- до I групи включаємо: 2 та 4 фактори ризику;
- до II групи включаємо: 1 та 3 фактори ризику.

Визначимо питому вагу групи з найменшим пріоритетом:

$$W_2 = 2/(2*(2+1))=2/6$$

$$W_1 = 2/6*((2-1)*2+(1-1))/(2-1)=2/6*2=4/6$$

Доцільно оцінити вірогідність здійснення факторів ризику кожної групи пріоритету.

Для цього скористаємося шкалою, наведеною в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Шкала оцінки імовірності простих ризиків

Імовірність настання простих ризиків	Оцінка імовірності, балів
1. Ризик оцінюється як несуттєвий	0-24
2. Ризик швидше за все не реалізується	25-49
3. Прояву ризику спрогнозувати неможливо	50-74
4. Ризик швидше за все проявиться	75-99
5. Ризик реалізується беззаперечно	100

Джерело: розроблене автором на основі [22, с. 10]

Очікувану величину ризику узагальнюємо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок очікуваної вірогідності ризику ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

Найменування фактору ризику	Питома вага фактору	Оцінка вірогідності, балів	Величина ризику, балів
Відсутність або втрата наявних інвесторів у зв'язку з економіко-політичною ситуацією в країні	3/6	100	50
Звільнення високопрофесійних кадрів	1/6	60	10,0
Високий рівень інфляції, нестабільність податкової політики	1/6	80	13,3
Невелика кількість зацікавлених осіб у реалізації проектів	1/6	40	6,7
Загальний рівень ризику	-	-	80,0

Джерело: розроблене автором на основі [22, с. 11]

Таким чином, очікувана вірогідність ризику у вигляді сумісного прояву всіх факторів ризику становить 80,0 балів. Найбільш суттєвим є відсутність або

втрата наявних інвесторів у зв'язку з економіко-політичною ситуацією в країні (50,0 балів) та високій рівень інфляції, нестабільність податкової політики (13,3 бали). Усі інші ризики по даному варіанту не несуть для організації великої загрози.

Особливе місце в діяльності ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» має управління якістю. Управління якістю має здійснюватися протягом усього життєвого циклу проектів, їх реалізації та після продажного обслуговування.

Слід розрізняти наступні стадії управління якістю: стадія «концепція»; стадія «планування»; стадія «контролю»; стадія «регулювання та аналізу»; стадія «завершення та реалізації» (рис. 2.1).

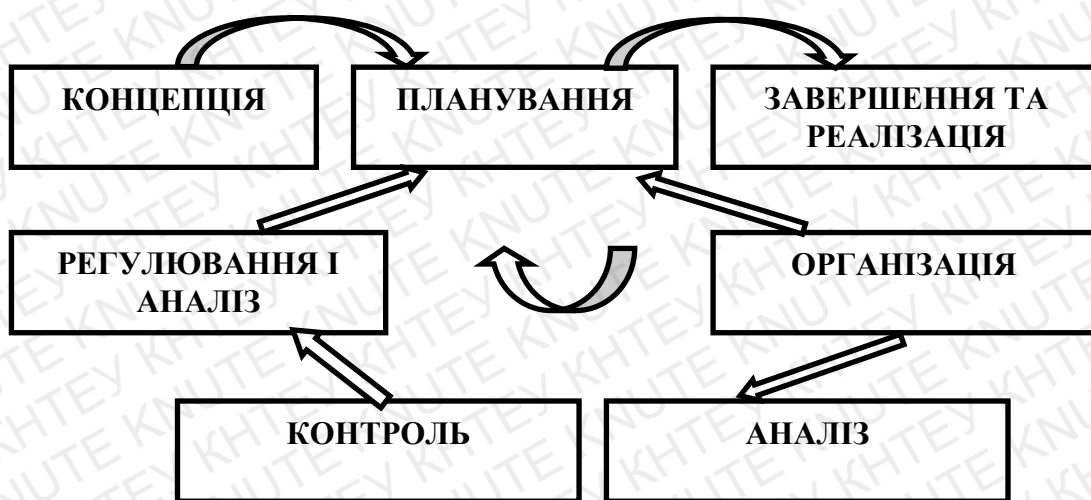


Рис. 2.1 Стадії процесу управління якістю

Джерело: розроблене автором на основі [3]

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

На стадії «планування» якості визначаються стандарти, які слід використовувати, щоб якість продукції відповідала очікуванням учасників проекту. Планування якості включає як ідентифікацію цих стандартів, так і

пошук шляхів їх реалізації. Основними завдання планування якості є: визначення показників оцінки якості; визначення технічних специфікацій; опис процедур управління якістю; складання списку об'єктів контролю; вибір методів і засобів оцінки якості; опис зв'язків з іншими процесами; розробка плану управління якістю.

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

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

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

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

Організаційною складовою в управлінні якістю на ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» є налагодження ефективної взаємодії між споживачами і персоналом організації. Це – вирішальний фактор, що визначає, яке враження складеться у споживача про якість послуг. Керівник впливає на таке враження, створюючи імідж організації, який визначається практичними діями, спрямованими на задоволення потреб споживача. Цей імідж, створений персоналом усіх рівнів, відіграє вирішальну роль у відносинах між організацією і споживачами. Персонал, що має прямі контакти із споживачем, є важливим джерелом

інформації, яка застосовується в процесі підвищення якості. Керівник регулярно аналізує методи налагодження контактів із споживачами. Таке спілкування із споживачами здійснюється у формі вислуховування їх та наданні їм необхідної інформації.

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

2.2. Визначення недоліків в управлінні якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

Роль системи управління якістю в системі загального менеджменту ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» полягає в тому, що саме система управління якістю має задавати вимоги до побудови системи ефективного управління та контролювати дотримання принципів її реалізації. Схематично це можна представити наступним чином (рис. 2.2).

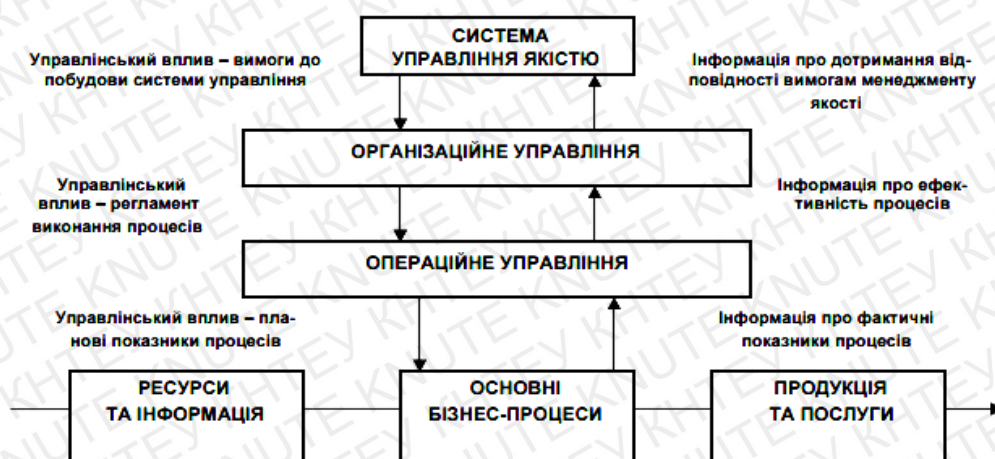


Рис. 2.2 Місце майбутньої системи управління якістю в системі управління ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

Джерело: розроблене автором на основі [1, с. 14]

Оскільки досліджуване товариство «АГЕНЦІЯ РС» було створене 08.11.2018 року, то як такої системи управління якістю на підприємстві, на жаль ще немає.

У своїй діяльності підприємство має керуватись такими основними принципами системи управління якістю (СУЯ): керівництво (лідерство), орієнтація на споживача, відповідальність керівництва, участь усього персоналу, процесний, системний підхід до управління, постійне вдосконалення, прийняття рішень лише на основі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками (внутрішніми та зовнішніми).

Ураховуючи специфіку та основні напрями діяльності ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» до складу документації з СУЯ мають входити:

- Політика й цілі у сфері якості.
- Настанова з якості.
- СТП (Стандарти підприємства).
- Методики СУЯ (МСЯ).
- Інструкції.
- Заходи з підвищення якості.
- Протоколи якості.
- Державні нормативні документи.
- Інформаційні документи.
- Документи зовнішнього походження.

Позитивною рисою СУЯ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» має стати обов'язкова вимога щодо перегляду та оновлення основних документів системи якості (Настанови з якості, СТП, посадових інструкцій тощо) 1 раз на 3 роки.

На підприємстві також має здійснюватися управління протоколами якості, якими є: журнали, протоколи нарад і випробувань, акти, плани, заходи, сертифікати.

Політика у сфері якості має підлягати постійному моніторингу та змінам при досягненні мети, актуальності, відповідності стану ринку, підприємства та

ВИМОГАМ ЗАМОВНИКА.

Доцільно сформувати теоретико-методологічне підґрунтя розробки системи управління якістю продукції вітчизняних підприємств (рис. 2.3).

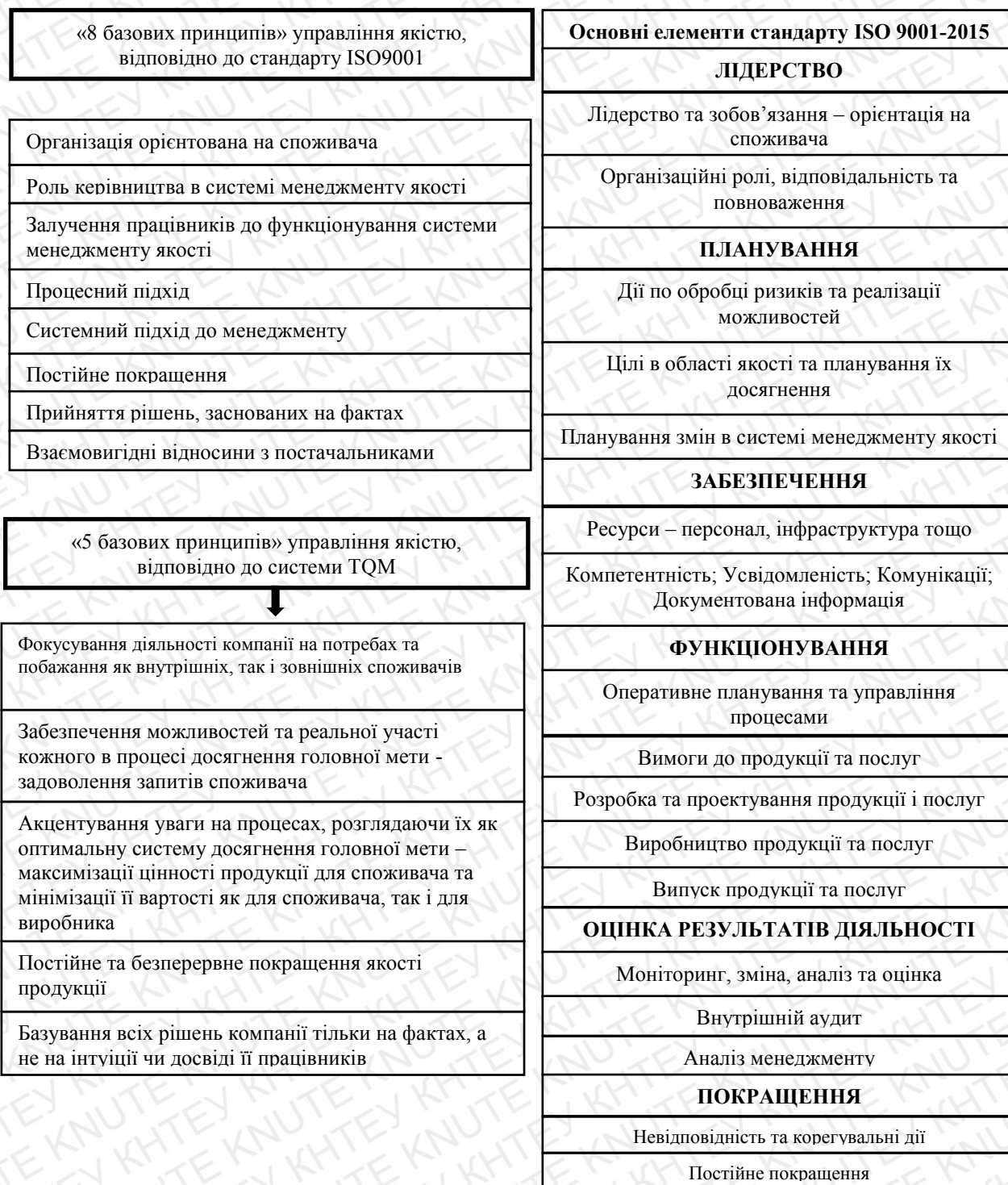


Рис. 2.3 Теоретико-методологічне підґрунтя розробки системи управління якістю продукції у ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

Джерело: розроблене автором на основі [16, с. 115]

Планування якості продукції в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» проводиться з метою встановлення напрямків забезпечення відповідності продукції та процесів її створення встановленим вимогам.

Основними формами планування якості в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» є заходи технічного переоснащення та підвищення якості продукції, процесів виробництва.

Позитивним є той факт, що керівництво в процесі планування якості продукції забезпечує підготовку, підтримку та реалізацію програм підвищення якості продукції та процесів її створення, які відображені в річному плануванні; контролює й аналізує хід їх реалізації.

Для реалізації політики у сфері якості в процесі планування якості вище керівництво ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» визначає цілі у сфері якості на рік. При розробці цілей у сфері якості враховують: політику у сфері якості; оцінку виконання цілей у сфері якості в поточному році; результати оцінки продукції, ступінь задоволення замовника; оцінку результативності СУЯ.

Для досягнення цілей у сфері якості підприємство забезпечує наявність достатньої кількості необхідних засобів виробництва, також створює й підтримує в робочому стані інфраструктуру підприємства, яка включає в себе: будинки, споруди, комунікації, включаючи засоби зв'язку, робочі машини, устаткування, інструмент, допоміжне устаткування, вимірювальне, випробувальне, регулююче обладнання, засоби обчислювальної техніки, включаючи програмне забезпечення, нормативно-технічну документацію, автотранспорт.

Головним показником дієвості СУЯ підприємства, якості процесів і продукції є задоволеність споживачів. Товариство збирає, систематизує інформацію, що стосується якості продукції, а також ступеня задоволеності й потенційних потреб споживачів та інших зацікавлених сторін у формі відгуків замовників. Також підлягає збору, обліку й аналізу інформація про стан ринку, нові технології виробництва і тенденції розвитку технологій у галузі

споживачів, інша інформація відповідно до вимог нормативної документації СУЯ підприємства.

Внутрішній аудит СУЯ підприємства – це систематичний, незалежний задокументований процес отримання доказів аудиту й об'єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеня виконання критеріїв аудиту. Кожен елемент СУЯ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» має перевірятись не рідше, ніж 1 раз на рік. У ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» здійснюється управління продукцією, невідповідність якої може бути виявлена під час вхідного чи поопераційного контролю.

Персонал, який перший виявив невідповідність продукції, зобов'язаний прийняти негайні заходи з недопущення її подальшого використання чи подальшого випуску; негайно доповісти про невідповідність керівнику структурного підрозділу, у сфері діяльності якого знаходиться продукція, а також у відділ якості.

Товариство збирає та систематизує усі записи про невідповідність продукції, а також приймає рішення про шляхи усунення невідповідності. Невідповідна продукція може бути: перероблена (має пройти повторну перевірку якості), замінена постачальником, відремонтована та повернута споживачу. Уся одержана інформація під час моніторингу та вимірювання процесів СУЯ товариство систематизує та аналізує.

На основі результатів аналізу здійснюється постійне поліпшення як повторювана діяльність щодо збільшення можливостей виконання вимог СУЯ підприємства. Постійне вдосконалення СУЯ реалізується виконанням коригувальних дій і запобіжних дій (які виконують для усунення причини потенційної невідповідності або іншої потенційно небажаної ситуації) на основі аналізу одержаної інформації.

Отже, система управління якістю ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» має бути створена для підтвердження здатності підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, задоволення потреб споживачів за рахунок постійного вдосконалювання.

Отже, у другому розділі роботи ми аналізували діючу систему управління

якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС», а також визначили основні проблеми управління якістю на підприємстві. Дослідили, що розрізняють наступні стадії управління якістю: стадія «концепція»; стадія «планування»; стадія «контролю»; стадія «регулювання та аналізу»; «стадія завершення та реалізації». Визначили, що роль системи управління якістю в системі загального менеджменту в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» полягає в тому, що саме система управління якістю має задавати вимоги до побудови системи ефективного управління та контролювати дотримання принципів її реалізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС»

Пріоритетом розвитку підприємства є управління якістю. В сучасних економічних умовах розвитку на одному рівні з управлінням якістю розглядається екологія та безпека підприємства. Тільки професійний підхід до питань, пов'язаних з управлінням, дасть змогу реалізувати проект, вигідний у фінансовому плані.

Як показує світова і вітчизняна практика, найпростішою і найбільш розповсюдженою моделлю розроблення систем менеджменту на підприємствах, що відповідає вимогам двох або більше стандартів є інтегрована система управління, яка дає змогу враховувати і гармонійно поєднувати різні аспекти виробничої діяльності.

Інтегрована система – багаторівнева ієрархічна система, яка охоплює в межах єдиного цілого вирішення завдань управління якістю продукції на всьому технологічному циклі розробки, виготовлення та випробування виробів. Інтегрована система управління (ІСУ) якістю має бути природною, органічною частиною системи управління вищого рівня, провідною її підсистемою, навколо якої будуються інші підсистеми, оскільки вимоги до якості є основними, найважливішими для успіху в бізнесі [15, с. 371].

Інтегровані системи управління створюють практично за одним із двох варіантів:

– створення адитивних (від лат. *additio* – додавання) моделей інтегрованої системи управління, коли до системи менеджменту якості (СМЯ), яка виконує роль базової системи і у разі потреби використовує вимоги НАССР, GMP або FSC, поступово додаються система екологічного менеджменту (СЕМ), система OHSAS, система SA (рис. 3.1).

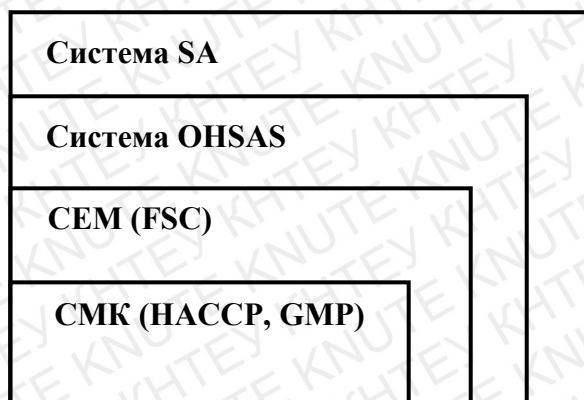


Рис.3.1. Адитивна модель

Джерело: розроблене автором на основі [15, с. 157]

У разі застосування зазначеного варіанту розрив між початком робіт з впровадження однієї системи і початком впровадження наступної може складати від півроку до декількох років.

– Створення повністю інтегрованих моделей, коли всі системи менеджменту об'єднуються в єдиний комплекс одночасно (рис. 3.2).

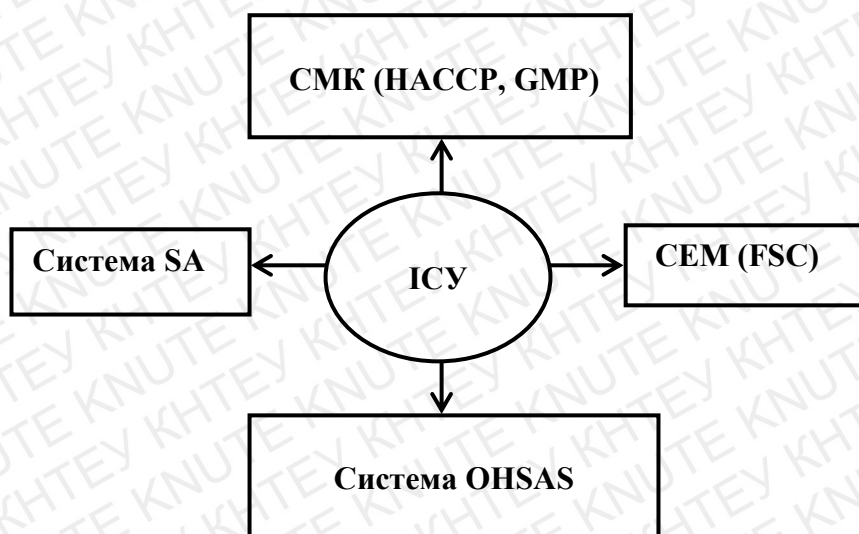


Рис. 3.2. Модель одночасної інтеграції

Джерело: розроблене автором на основі [15, с. 157]

Створення інтегрованої системи управління, як кажуть, «з нуля», має ґрунтуватися на принципах, встановлених у всіх міжнародних стандартах на системи менеджменту. При цьому за базові слід брати принципи, сформульовані в стандартах серії ISO 9000 – насамперед такі, як процесний і

системний підходи, лідерство керівника і залучення працівників. Реалізація саме цих принципів дає змогу найкращим чином забезпечити об'єднання окремих стандартів в єдину систему.

Алгоритм розробки інтегрованої системи управління може бути таким самим, як і при створенні системи менеджменту якості відповідно до вимог стандартів серії ISO 9000.

У загальному вигляді цей алгоритм включає послідовне виконання етапів, що наведений на рисунку «Алгоритм розробки інтегрованої системи управління» (Див. дод. Б).

Інтегрована система органічно об'єднує в єдине ціле взаємодіючі і взаємозв'язані процеси, складові суті діяльності підприємства, а також направляють роботу його підрозділів на досягнення головної мети бізнесу – отримання прибутку шляхом задоволення вимог і очікувань споживачів.

Ми вважаємо, що створення ІСУ організації дозволяє одержати ряд переваг:

- ІСУ мінімізує функціональну роз'єднаність в організації, що виникає при розробці автономних систем менеджменту;
- обслуговування, тобто формування, документування і розвиток однієї системи набагато простіше, легше і менш витратне, ніж декількох паралельних систем;
- проведення сумісного аудиту дозволяє скорочувати число аудиторських перевірок і знижувати витрати на них в порівнянні з сумарними витратами при декількох системах менеджменту;
- у інтегрованій системі досягається вищий ступінь залучення персоналу в покращення діяльності організації;
- поліпшується збалансованість інтересів зовнішніх сторін організації.

Оцінюючи ефективність функціонування майбутньої СУЯ в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» визначили, що весь виробничий цикл створення продукції та послуг ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» охоплений мережею взаємозалежних процесів СУЯ, які гарантують, що вся діяльність для задоволення потреб споживача

перебуває в керованих умовах і забезпечує постійне вдосконалювання для все більш повного задоволення побажань споживача.

Процеси СУЯ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» визначені та розроблені, виходячи з особливостей виробничого циклу: аналіз заявки, оформлення угоди з замовником, управління проектуванням і розробкою, вибір постачальника, вхідний контроль якості, управління виробництвом, контроль готової продукції, внутрішній аудит, аналіз функціонування СУЯ, аналіз з боку керівництва, управління документацією, коригувальні та запобіжні дії, управління ресурсами.

Кожний із зазначених процесів СУЯ, безпосередньо пов'язаний з тим чи іншим етапом виробництва продукції підприємства та містить у собі елементи процесу моніторингу і вимірювань, що дає змогу виявляти невідповідності, які можуть виникати на окремих стадіях виготовлення продукції чи функціонування процесу. Саме процес внутрішнього аудиту охоплює всі процеси СУЯ і допомагає постійно контролювати її ефективність в товаристві.

Основним напрямком удосконалення управління ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» є впровадження інтегрованої системи менеджменту якості згідно на основі системного управління якістю, екологією, персоналом, охороною праці та промисловою безпекою.

При впровадженні на підприємстві системи управління якістю можуть виникнути проблеми як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру. До найбільш поширених і характерних, на нашу думку, можна зарахувати:

1. Час. Початкові позитивні враження перед впровадженням системи контролю якості деколи можуть бути оманливими. Після проведенні консультантом попереднього діагностичного аудиту може виявитися цілий перелік проблем, на які керівництво фірми свідомо чи несвідомо не зважало, часто оптимізуючи показники для їх приховування. Рекомендації консультанта можуть бути занадто складними для працівників і керівників підприємства через нестачу знань у галузі управління якістю. Вищевказане може збільшити термін запровадження системи контролю якості на підприємстві. Це зумовлює

те, що зацікавленість фірми загалом починає падати, що може призвести до відмови від змін.

2. Очікування результату. Після отримання сертифікату якості ISO керівники бажають миттєво отримати результат. Процес управління якістю – довготривалий і безперервний. Наявність нової системи не може вирішити всіх проблем, адже вирішивши одні, фірма отримує інші, а подолання проблем – важливий досвід, здобуваючи який вона наближається до бажаного результату.

3. Персонал. Стереотипне, негативне ставлення до нововведень може не тільки гальмувати процес впровадження, але і повністю його зупинити. Працівники можуть розуміти, що нововведення принесуть позитивні зміни, але відмовитися від звичних методів роботи досить важко, часто доводиться повністю перекваліфікуватись.

4. Фінанси. Запровадження системи контролю якості завжди потребує значних капіталовкладень. Досить часто розмір цих витрат перебільшують, проте завжди можна поетапно підходити до вирішення питання.

5. Страх. Працівники досить часто не хочуть вказувати на проблеми консультанту через страх перед керівництвом, небажання втручатися у складний малозрозумілий процес.

Ці та інші проблеми можуть суттєво гальмувати процес впровадження управління якістю. На ринку збуту продукції і послуг в Україні суттєвою проблемою, яка його стримує, залишається відсутність реальної жорсткої конкуренції. Компанія, перебуваючи у «комфортних умовах» (напр. при бюджетному фінансуванні), звісно не зацікавлена у впровадженні реальної системи управління якістю.

Управління якістю – це управління тими чинниками та умовами, що найсуттєвіше впливають на рівень якості продукції (послуг), або ж як сукупності організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва. Універсальна структура системи управління якістю продукції визначається як сукупність її компонентів і внутрішніх зв'язків, які забезпечують ефективне функціонування цієї системи.

Систему управління якістю необхідно розглядати як цільову підсистему системи управління організації. [21, с. 7].

Метою створення інтегрованої системи менеджменту є спільне оптимальне керування ризиками, що дозволяє скоротити необхідні підприємству матеріальні та організаційні ресурси. На сьогодні сформувалося два підходи до створення інтегрованих систем менеджменту.

Перший підхід отримав назву «адитивний» (від лат. *additio* – додаток). Він полягає в послідовному впровадженні систем менеджменту, заснованих на сумісних стандартах.

Другий підхід називають моделлю одночасного інтегрування. Він передбачає одночасну розробку систем менеджменту, об'єднаних у єдиний комплекс. Цей комплекс розглядається як сукупність взаємозалежних процесів, яка збалансовано враховує інтереси всіх зацікавлених сторін. Однак для побудови цієї моделі крім вимог стандартів на системи менеджменту (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 і т.д.), приймаються до уваги й інші вимоги та очікування зацікавлених сторін. При цьому використовуються різні методи: бенчмаркінг, збалансована система показників, шість сигм, реінжиніринг, самооцінка та ін.

При розробці інтегрованої системи здійснюється всебічний аналіз на якість продукції і задоволеність споживача, навколишнє середовище, здоров'я, безпеку і задоволеність працівників, фінансові результати, етику. В якості побудови такої інтегрованої моделі може бути впровадження Європейської моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю [15].

Після впровадження та сертифікації систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000, на рівні підприємства, так званому мікрорівні, спостерігається збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції вищої якості, що означає потенційне зростання кількості споживачів [3].

Визначивши, що інтегровані системи менеджменту вигідніше

незалежних, перейдемо до питання побудови ICM.

Інтегрована система управління якістю (IQMS) задовольняє критеріям підходу TQM (загальний менеджмент якості) при дотриманні стандартів ISO 9000, ISO 14000 та BS8800.

IQMS має структуру, розподілену на 10 категорій:

- керівництво старшим керівництвом;
- аналіз процесу та управління;
- розвиток людських ресурсів та управління ними;
- стратегічне планування та вирівнювання;
- стратегічна інформація та аналіз;
- вартість замовника;
- задоволення працівників;
- якість постачальника та відносини;
- операції та результати діяльності;
- вплив на навколишнє середовище на суспільство [28].

IQMS побудована на чіткій корпоративній місії та основних цінностях, таких як збереження клієнтів, задоволеність клієнтів та результати корпоративної діяльності.

Виділяють 7 основних етапів впровадження IQMS:

- визначити програму та її цілі шляхом визначення корпоративної місії та цінностей, формування керівного комітету та розробки цілей, завдань та факторів успіху;
- створити ініціативу з підготовки та підтримки, яка сприятиме підвищенню рівня обізнаності, формуванню команди та розширенню можливостей;
- заохочувати робочі групи рекомендувати проекти вдосконалення;
- планувати та втілювати удосконалення;
- оцінити ці дії та, зрештою, стандартизувати нові або покращені процеси та процедури;
- визнати та заохотити зусилля з якості;

– досягнення передового досвіду завдяки безперервному вдосконаленню [28].

Отже, ми вважаємо, що впровадження інтегрованої системи менеджменту на підприємстві дозволяє вирішити наступні проблеми, що часто виникають при паралельному або послідовному незалежному впровадженні декількох стандартів:

- дублювання процесів, документів, посад і функцій підрозділів;
- запутаність взаємозв'язків між системами управління якістю, екологією, професійною безпекою і здоров'ям при незалежному впровадженні;
- складність цілісного сприйняття системи менеджменту керівництвом компанії, і, відповідно, низька ефективність планування, контролю та управління в цілому;
- тривалий термін впровадження групи стандартів на підприємстві;
- велика трудомісткість і потреба в ресурсах при незалежному впровадженні групи стандартів.

Також ідея поліпшення якості повинна бути доведена до кожного працівника підприємства.

Також в обов'язковому порядку необхідно персонал підприємства ознайомити зі всіма моментами діяльності. Для цього необхідно проводити тренінги для своїх працівників, що включають в себе: продаж товару; співпраця з клієнтами; управління; маркетинг.

Логічним завершенням плану по розробці поліпшення системи управління якістю є створення персонального сайту для ТОВ «АГЕНЦІЯ РС». Зростання користувачів мережі Інтернет величезний, тому що споживачі різної статті, віку, а також соціального статусу користуються даною мережею. Настільки високий відсоток користування викликаний тим, що в сучасному світі мережа Інтернет – це не тільки спосіб спілкування, а також і спосіб додаткового заробітку і рекламування своєї продукції. При створенні свого персонального сайту ТОВ «АГЕНЦІЇ РС» зможе домогтися наступних плюсів:

- додаткова можливість залучення клієнтів;
- розміщення контактної і довідкової інформації про діяльності підприємства;
- скорочення часу на задоволення потреб споживачів з інформаційної точки зору;
- цілодобова доступність інформації.

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.

Отже, з метою підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції необхідно розробити і затвердити заходи щодо впровадження систем управління якістю на підприємствах, зокрема:

- 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;
- організацію та проведення постійного моніторингу впровадження систем управління якістю на підприємствах;
- забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з управління якістю та розроблення відповідних навчальних програм, утворення розгалуженої мережі методичних і консультативних центрів, розвитку фундаментальних та прикладних досліджень, у сфері управління якістю;
- проведення серед керівників і головних спеціалістів підприємств тренінгів та семінарів з метою роз'яснення сутності, необхідності, основних

положень систем управління якістю;

– запровадження фінансової підтримки вітчизняних підприємств шляхом здешевлення цільових кредитів для оплати вартості робіт з розроблення, впровадження та підтвердження відповідності систем управління якістю відповідно до національних або міжнародних стандартів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконавши роботу нами було вирішено основні завдання, мету досягнуто та можемо зробити наступні висновки.

Якість – це економічна категорія, яка відображає сукупність властивостей продукції (технічних, технологічних, економічних тощо), що зумовлюють ступінь її здатності задовольнити потреби споживачів відповідно до свого призначення.

Оцінюючи ефективність функціонування майбутньої системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» визначили, що весь виробничий цикл створення продукції та послуг ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» охоплений мережею взаємозалежних процесів СУЯ, які гарантують, що вся діяльність для задоволення потреб споживача перебуває в керованих умовах і забезпечує постійне вдосконалювання для все більш повного задоволення побажань споживача.

Процеси СУЯ ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» визначені та розроблені, виходячи з особливостей виробничого циклу: аналіз заявки, оформлення угоди з замовником, управління проектуванням і розробкою, вибір постачальника, вхідний контроль якості, управління виробництвом, контроль готової продукції, внутрішній аудит, аналіз функціонування СУЯ, аналіз з боку керівництва, управління документацією, коригувальні та запобіжні дії, управління ресурсами.

Роль системи управління якістю в системі загального менеджменту ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» полягає в тому, що саме система управління якістю має задавати вимоги до побудови системи ефективного управління та контролювати дотримання принципів її реалізації.

Оскільки досліджуване товариство «АГЕНЦІЯ РС» було створене 08.11.2018 року, то як такої системи управління якістю на підприємстві, на жаль ще немає, але ми запропонували майбутню систему управління якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС». При впровадженні на підприємстві системи управління

якістю можуть виникнути проблеми як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру. До найбільш поширених і характерних, на нашу думку, можна зарахувати: час, очікування результату, персонал, фінанси, страх.

Провели SWOT-аналіз і зрозуміли, що він має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективна, доступна, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації.

Також ми аналізували діючу систему управління якістю в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС», та визначили основні недоліки управління якістю на підприємстві. Дослідили, що розрізняють наступні стадії управління якістю: стадія «концепція»; стадія «планування»; стадія «контролю»; стадія «регулювання та аналізу»; «стадія завершення та реалізації». Визначили, що роль системи управління якістю в системі загального менеджменту в ТОВ «АГЕНЦІЯ РС» полягає в тому, що саме система управління якістю має задавати вимоги до побудови системи ефективного управління та контролювати дотримання принципів її реалізації.

Отже, з метою підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції необхідно розробити і затвердити заходи щодо впровадження систем управління якістю на підприємствах, зокрема:

- 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;
- організацію та проведення постійного моніторингу впровадження систем управління якістю на підприємствах;
- забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з управління якістю та розроблення відповідних навчальних програм, утворення розгалуженої мережі методичних і консультативних центрів, розвитку фундаментальних та прикладних досліджень, у сфері управління якістю;

– проведення серед керівників і головних спеціалістів підприємств тренінгів та семінарів з метою роз'яснення сутності, необхідності, основних положень систем управління якістю;

– запровадження фінансової підтримки вітчизняних підприємств шляхом здешевлення цільових кредитів для оплати вартості робіт з розроблення, впровадження та підтвердження відповідності систем управління якістю відповідно до національних або міжнародних стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова О. М. Корпоративне управління як основа формування стабільної системи менеджменту підприємства / О. М. Анісімова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 3(1). - С. 64-68
2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2017. – № 1. – С. 111-114.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В., Борецька З.П. Інноваційні підходи до формування системи управління якістю сільськогосподарського підприємства як спосіб адаптації до вимог ринку [Електронний ресурс] /Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, А.В. Троян, З.П. Борецька // Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/bpc_2013_5_5-6_19%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/bpc_2013_5_5-6_19%20(1).pdf)
4. Босак І.П. Забезпечення якості продукції – важлива умова підвищення ефективності функціонування підприємства [Електронний ресурс]/ І.П. Босак // Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Kk_2010_2_24.pdf
5. Вовк М.В. Проблеми управління якістю на підприємствах в умовах входження України в ЄС /М.В. Вовк// Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. – 2016. – № 2 (69). – С.13-16.
6. Вознюк Т.К. Основні аспекти управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості / О. О. Орлов, Т. К. Вознюк // Збірник «Наукові праці Полтавської державної аграрної академії» – Полтава: ПДАА. – 2014 – Вип. 1(8). – Т. 1 – С. 26-34.
7. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду // Вісник Української академії банківської справи. – 2016. – № 2. С. 3–10.
8. Грібахо О.О. Побудова системи управління якістю продукції на підприємствах / О.О. Грібахо // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2014. – № 2. С. 57-65.

9. Гумен О. Проблеми впровадження системи управління якістю на підприємстві / О. Гумен // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 10(4). – С. 67-72.

10. Дикань О.В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / О.В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Вип. 49. – С. 190–195.

11. Зекунов А.Г. Управління якістю: підручник для бакалаврів / А.Г. Зекунов. – К: Вид-во Юрайт, 2019. – 475 с.

12. Казяева І.А. Фактори, що впливають на якість продукції [Електронний ресурс]// Сучасні наукових досліджень та інновації – 2016. – № 6. – Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/68914>

13. Капінос Г.І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства / Г.І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5(1). – С. 147-150

14. Косенчук О.В. Основи управління якістю: [навч. посіб.] / О.В. Косенчук, Л.В. Зинич, Е.А. Асташова. – ДАУ, 2014. – 84 с.

15. Лук'яненко В.М., Галич І.В., Афанасьєва О.В. Інтегровані системи менеджменту / В.М. Лук'яненко, І.В. Галич, О.В. Афанасьєва// Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/yakict_2011_2_14.pdf

16. Обруч Г.В. Удосконалення системи управління якістю продукції вітчизняних вагобудівних підприємств / Г.В. Обруч // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 9. – С. 113-117

17. Ракшня А.Ю. Методологічні засади формування системи менеджменту якості комерційного банку – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva-kommercheskogo-banka>

18. Савуляк В.В. Управління якістю продукції : навчальний посібник / В. В. Савуляк – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 91 с.

19. Системи менеджменту якості. Основні положення і словник (ISO

- 9000: :2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. – К.: Держстандарт України, 2007. 29с.
20. Сімченко Н.О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи / Н.О. Сімченко, Г.А. Мохонько. // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – С. 12-16
21. Соколовський С.А. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник / С.А.Соколовський, С.П. Павлов, М.В. Черкашина М.О. Науменко, Є.М. Грабовський. - Харків: НАНГУ. 2015. – 264 с.
22. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Н.М. Шведа. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 62с.
23. Тарасова О.В., Левицька О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції [Електронний ресурс]/ О.В.Тарасова, О.В. Левицька// Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/echp_2010_1_6.pdf
24. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія / Л.А. Траченко – Одеса : ОНЕУ, 2019. – 378 с.
25. Фісун К.А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах / К.А. Фісун // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. – № 62. – С. 204–210.
26. Харічков С.К. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник для підготовки до державного іспиту на ступінь магістра зі спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» / під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України», 2015. – 444 с.
27. Шацьких Е.А. Фактори, що впливають на якість продукції у промисловому виробництві // Альманах сучасної науки і освіти. – 2014. – №12. С. 140-142.
28. Implementing a Quality Management System in the Medical Microbiology Laboratory [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6056841/>

29. Implementing an Integrated Quality Management System. – Режим доступа:

<https://translate.google.com.ua/translate?hl=ru&sl=en&tl=uk&u=http%3A%2F%2Faq.org%2Fqic%2Fdisplay-item%2Findex.html%3Fitem%3D13808>

30. Quality Management System [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.arenasolutions.com/what-is-qms/>

31. Quality Management System [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/quality-management-system>

32. Quality Management System And Its Processes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/4.4-quality-management-system-and-its-processes.htm>

ДОДАТКИ

Додаток Б

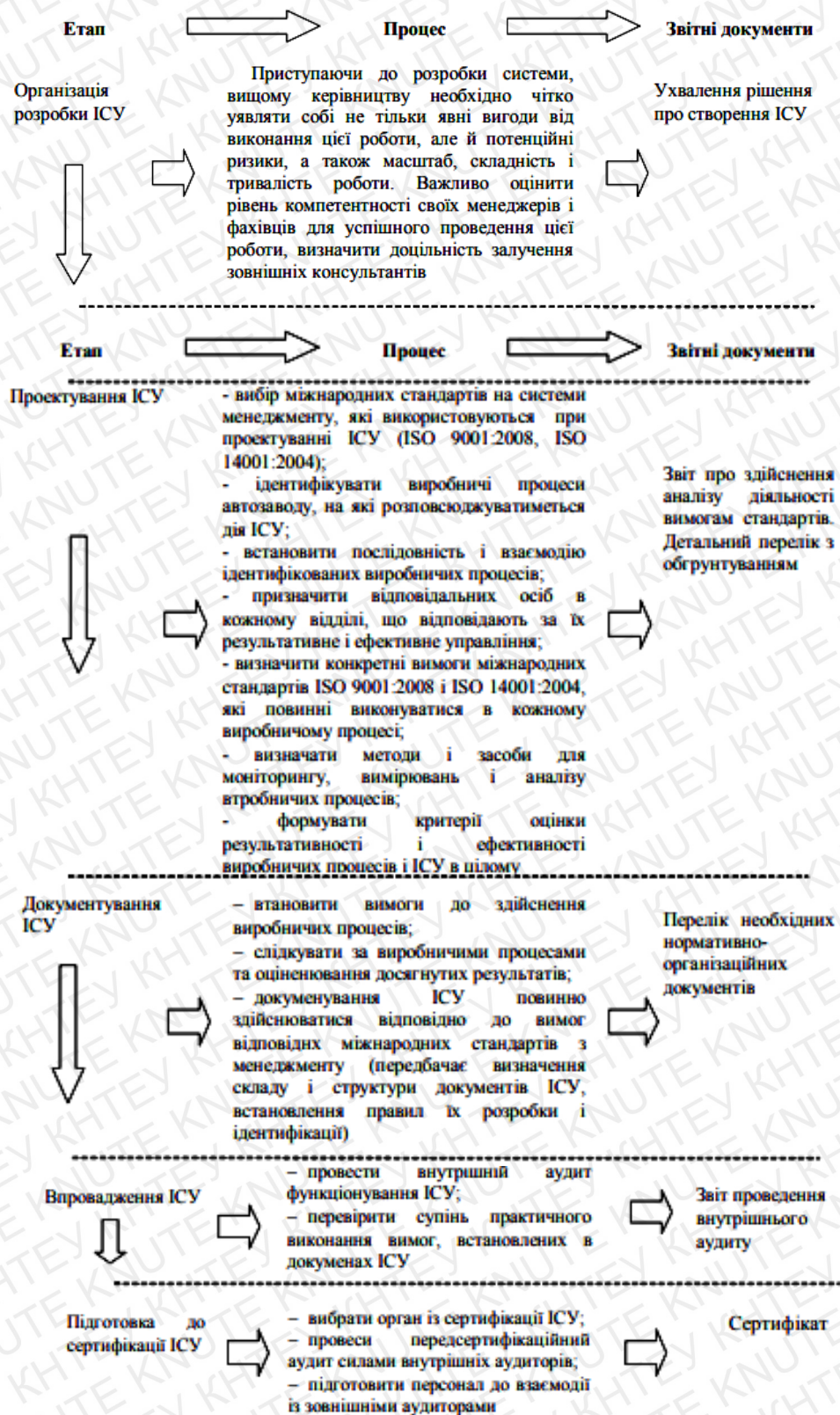


Рис. 3. Алгоритм розробки інтегрованої системи управління
 – у інтегрованій системі досягається вищий ступінь залучення персоналу в покращення діяльності організації;