

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

Виконала: студентка 4 курсу
Групи ПТБД-42
Спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля
Нетреб`як Анастасія Дмитрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, доцент
кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Ємець О.І.

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент
кафедри менеджменту і маркетингу
Шурпа С.Я.

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Основні поняття і значення системи управління якістю на підприємстві	6
1.2. Чинники, які впливають на систему управління якістю на підприємстві ...	19
1.3. Процес формування системи управління якістю	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «ЮТІМ»	38
2.1. Загальна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз функціонування системи якості послуг підприємства	50
2.3. Система менеджменту якості на підприємстві	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «ЮТІМ»	60
3.1. Шляхи вдосконалення політики якості в роботі підприємства	60
3.2. Заходи оптимізації трудових ресурсів для забезпечення ефективної системи управління на підприємстві	64
3.3. Аудит як процес оцінювання дієвості системи менеджменту якості на підприємстві	69
Висновок	75
Список використаних джерел	77
Додатки	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки управління якістю товарів і послуг стає одним з основних факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств. Зі збільшенням рівня глобалізації, розвитку інформаційних технологій і зростаючою вимогливістю споживачів до якості продукції, підприємства повинні реагувати на зміни в зовнішньому середовищі шляхом ефективного управління якістю.

Стратегія управління якістю є важливою складовою загальної стратегії підприємства, адже вона безпосередньо впливає на здатність компанії задовольняти потреби споживачів, підвищувати рівень довіри до бренду та забезпечувати стабільний фінансовий результат. Впровадження ефективної системи управління якістю дозволяє підприємствам не тільки відповідати стандартам і вимогам, а й надавати конкурентні переваги через інноваційні підходи до контролю та покращення якості продукції та послуг.

Таким чином, дослідження стратегії управління якістю товарів та послуг на підприємствах є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє розробити методи та інструменти, які допоможуть організаціям ефективно управляти процесами, підвищувати якість і відповідати високим вимогам сучасного ринку.

Мета роботи – дослідити стратегію управління якістю товарів і послуг на підприємстві ТОВ «ЮТІМ», розробити рекомендації для удосконалення існуючої системи управління якістю з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- оцінити основні поняття та значення системи управління якістю;
- проаналізувати чинники, що впливають на систему управління якістю на підприємстві;
- дослідити процес формування системи управління якістю на підприємстві;

- проаналізувати ефективність впровадження системи управління якістю в ТОВ «ЮТІМ»;
- здійснити загальну характеристику підприємства, зокрема в контексті його діяльності щодо управління якістю;
- провести аналіз функціонування системи якості послуг на підприємстві, визначити ключові фактори, що впливають на її ефективність;
- оцінити наявну систему менеджменту якості на підприємстві, виявити її сильні та слабкі сторони;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю в ТОВ «ЮТІМ»;
- визначити заходи оптимізації трудових ресурсів для забезпечення ефективної системи управління якістю на підприємстві;
- оцінити процеси внутрішнього аудиту як важливу складову в управлінні якістю, запропонувати рекомендації щодо його вдосконалення.

Об'єкт дослідження – дослідити стратегію управління якістю товарів і послуг на підприємстві ТОВ "ЮТІМ", розробити рекомендації для удосконалення існуючої системи управління якістю з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління якістю товарів і послуг, застосовувані на підприємстві ТОВ "ЮТІМ", а також оцінка їх впливу на конкурентоспроможність і ефективність підприємства.

Методи дослідження. Історико-логічний, системно-структурний підходи до аналізу економічних стану підприємства, порівняльний, графічний і табличний, а також статистичний методи. Використання комплексного підходу для вивчення контролю якості, який дозволяє отримати кількісну характеристику її впливу на діяльність та розвиток підприємства. Робота ґрунтується на використанні принципу єдності теорії і практики, прогнозування розвитку економічних процесів на основі методу наукової абстракції, загального та часткового.

Наукова новизна. У роботі вперше здійснено комплексний аналіз стратегії управління якістю товарів і послуг на підприємстві ТОВ "ЮТІМ",

зокрема через призму її впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку. Оцінено ефективність застосовуваних методів і підходів до контролю якості, а також розроблено нові рекомендації для удосконалення системи управління якістю, орієнтуючись на передові практики та інноваційні рішення в цій сфері.

Практичне значення. Робота має практичну цінність для ТОВ "ЮТІМ", оскільки на основі проведеного аналізу та розроблених рекомендацій підприємство зможе підвищити ефективність своєї системи управління якістю, що призведе до покращення конкурентоспроможності на ринку. Окрім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших підприємств, які прагнуть впроваджувати чи вдосконалювати системи управління якістю, адаптуючи їх до вимог сучасних ринкових умов.

Структура та обсяг бакалаврського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань. Роботу викладено на 86 сторінках друкованого тексту, що містить 16 таблиць, та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні поняття і значення системи управління якістю на підприємстві

Система якості (далі – система контролю якості) визначається сукупністю методів і функцій управління якістю, а також персоналу, який їх реалізує, зібраного в організаційну структуру. Виникнення системи якості на підприємствах стало наслідком розвитку діяльності з управління якістю продукції. Зростаюча конкуренція вимагала від організацій переходу від окремих управлінських елементів до єдиного комплексу, що враховує всі фактори, що впливають на якість.

Значною мірою система управління якістю залежить від змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

До основних факторів зовнішнього середовища відносяться:

- конкуренція;
- потреби споживачів;
- якість матеріалів.

Основними факторами внутрішнього середовища є:

- технології;
- ефективність системи контролю якості;
- рівень зацікавленості робочої сили у підвищенні якості товарів або послуг.

Система якості на підприємстві визначається як взаємодія організаційної структури, ресурсів, процесів і заходів, необхідних для забезпечення відповідності продукції визначеним вимогам якості [11].

Міжнародні стандарти якості включають основні принципи системи контролю якості:

- 1) орієнтація на потреби споживачів;
- 2) забезпечення якості за участю всієї робочої сили;

- 3) реалізація всіх етапів життєвого циклу;
- 4) використання новітніх технологій;
- 5) фокусування організаційної структури на якості товару [12].

Впровадження системи якості приносить компанії вигоди, а також дозволяє знижувати витрати й ризики, що є важливим як для підприємства, так і для споживача. Завдяки сучасним технологіям і висококваліфікованому персоналу забезпечується стабільність якості усіх товарів або послуг. Це є додатковою гарантією якості для замовників, багато з яких перевіряють систему якості у постачальників, що може мати значний вплив на укладання договорів або контрактів. Проте забезпечення високої якості є складним завданням для менеджерів, які відповідають за внутрішні процеси організації [13].

Згідно зі стандартами ISO 9000, якість визначається як набір характеристик товару або послуги, що відносяться до здатності задовольняти потреби споживачів. Характеристики якості – це властивості продукції, що вказують на її придатність для виконання певних вимог. Вимоги до якості – це специфічні вимоги до характеристик товару, послуги, процесу або системи [2].

Згідно із законом України «Про стандартизацію», стандартизація визначається як діяльність, спрямована на встановлення вимог для загального використання, що стосуються наявних або потенційних завдань та сприяють досягненню оптимального рівня впорядкованості у певній сфері. Основними функціями стандартизації є упорядкування товарів або послуг, а також визначення вимог до впорядкованих товарів. Метою стандартизації є: взаємозамінність товару, сумісність, конкурентоспроможність, ефективність, уніфікація та безпека [17].

До позитивних аспектів нової версії міжнародних стандартів можна віднести:

- 1) стандарти, орієнтовані на вимоги споживачів і замовників;
- 2) стандарти, що підходять для всіх видів продукції, товарів або послуг;
- 3) встановлення зв'язку загального менеджменту якості з іншими системами управління.

Переваги нової версії стандартів ISO 9000 позитивно впливають на вибір системи управління якістю підприємства, але варто враховувати, що найбільш ефективні системи інтегруються з загальним менеджментом якості.

Технічне регулювання визначається як процес встановлення або застосування певних вимог до товарів або послуг, включаючи виробництво, експлуатацію, транспортування, зберігання, монтаж, утилізацію та інші етапи [15].

Технічний регламент є документом, який встановлює обов'язкові вимоги до об'єктів технічного регулювання.

Розрізняють сертифікацію товарів, виробництва та систем якості. Під час сертифікації системи якості основними етапами є попередня та остаточна перевірки організаційної системи якості. Після попередньої перевірки орган сертифікації складає висновок. Якщо висновок позитивний, встановлюються строки для остаточної перевірки. У разі виявлення невідповідностей, разом з організацією визначається дата для повторної перевірки. Якщо результат позитивний і невідповідності не виявлені, сертифікат видається на термін 3 роки [14].

Згідно з стандартами ISO 9000, до початку сертифікації рекомендовано документувати систему управління якістю. Документація містить детальний опис системи та допомагає:

- підвищити якість;
- оцінити ефективність системи якості;
- забезпечити навчання персоналу та інше.

Вимоги до різних видів послуг визначаються як кількісними оцінками, так і якісними характеристиками. Останнє включає порівняння якості та оцінки, що здійснюються з урахуванням того, хто і як їх проводить. Вище керівництво несе відповідальність за політику в сфері якості та за виконання таких умов:

- створення належних умов праці;
- залучення персоналу до вирішення проблем якості продукції;
- навчання співробітників аспектам якості;
- підвищення кваліфікації та відповідних знань [6].

Також вище керівництво відповідає за створення сприятливого середовища, яке сприяє залученню співробітників і забезпеченню ефективної роботи системи управління якістю в організації. Керівництво призначає одного із представників, відповідальних за:

- підтримання процесів, пов'язаних із системою управління якістю, у робочому стані;
- надання звітів вищому керівництву щодо потреби в покращенні системи управління якістю.

Представник керівництва з якості має бути авторитетною особистістю в організації, добре підготовленою у питаннях управління якістю та з повним розумінням роботи відділів і цехів. При підготовці до сертифікації він займається розробкою необхідної документації та впровадженням системи. Після цього його обов'язки включають вдосконалення процесів виробництва продукції та процесів системи управління якістю.

Показники якості поділяються на якісні та кількісні. Кількісні показники включають час очікування, надійність надання послуг тощо. Якісні показники стосуються комунікабельності, ввічливості, довіри клієнтів. Показники якості також можуть охоплювати професіоналізм, надійність, імідж організації та її працівників.

Більшість виробничих підприємств є частиною сфери обслуговування. Значна частина витрат йде на рекламу товарів, упаковку, фінансові послуги тощо. Важливо відзначити, що сучасні організації в сфері послуг створюють можливості для більш ефективного управління якістю. Послуга є результатом взаємодії між споживачем і постачальником, і може включати як матеріальні, так і нематеріальні компоненти [27].

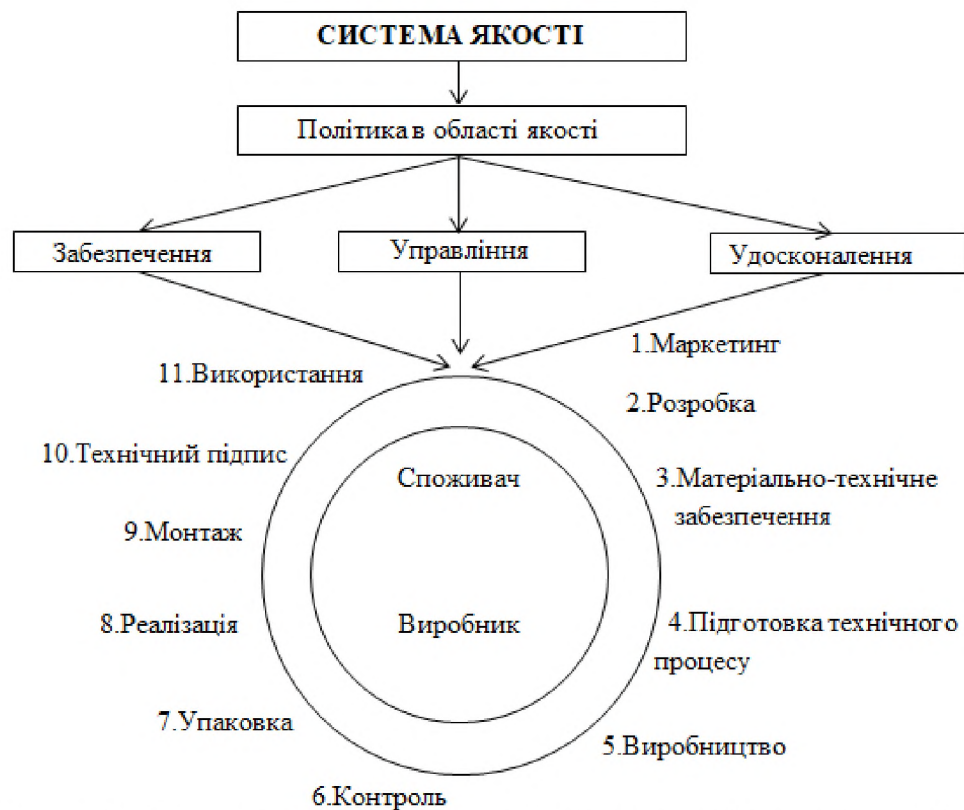


Рис. 1.1. Схематичне зображення поняття «Петля якості» підприємства

Джерело: [8]

Якісна петля охоплює кілька ключових етапів життєвого циклу продукції, кожен із яких має безпосередній вплив на її якість (рис. 1.1). На всіх фазах життєвого циклу товару здійснюється відповідна перевірка рівня якості. Цей процес включає 11 основних стадій, серед яких:

- 1) маркетингові дослідження;
- 2) розроблення продукції;
- 3) забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- 4) підготовка виробничих процесів;
- 5) виготовлення продукції;
- 6) контрольні заходи;
- 7) пакування;
- 8) збут;
- 9) інсталяція;
- 10) технічне обслуговування;

11) експлуатація.

Отже, якість продукції формується ще на етапі її створення, а контроль за нею відбувається протягом усього життєвого циклу товару. У сучасних стандартах ISO серії 9000 значна увага приділяється технологіям, ефективному управлінню та якості виконання робіт [2].

Основною відмінністю стандартів ISO 9000 є те, що вони базуються на фундаментальних принципах управління якістю в компанії (рис. 1.2). Ці принципи розроблені для того, щоб підприємство могло підвищити ефективність своєї діяльності, досягти вищих фінансових результатів та покращити загальну продуктивність.

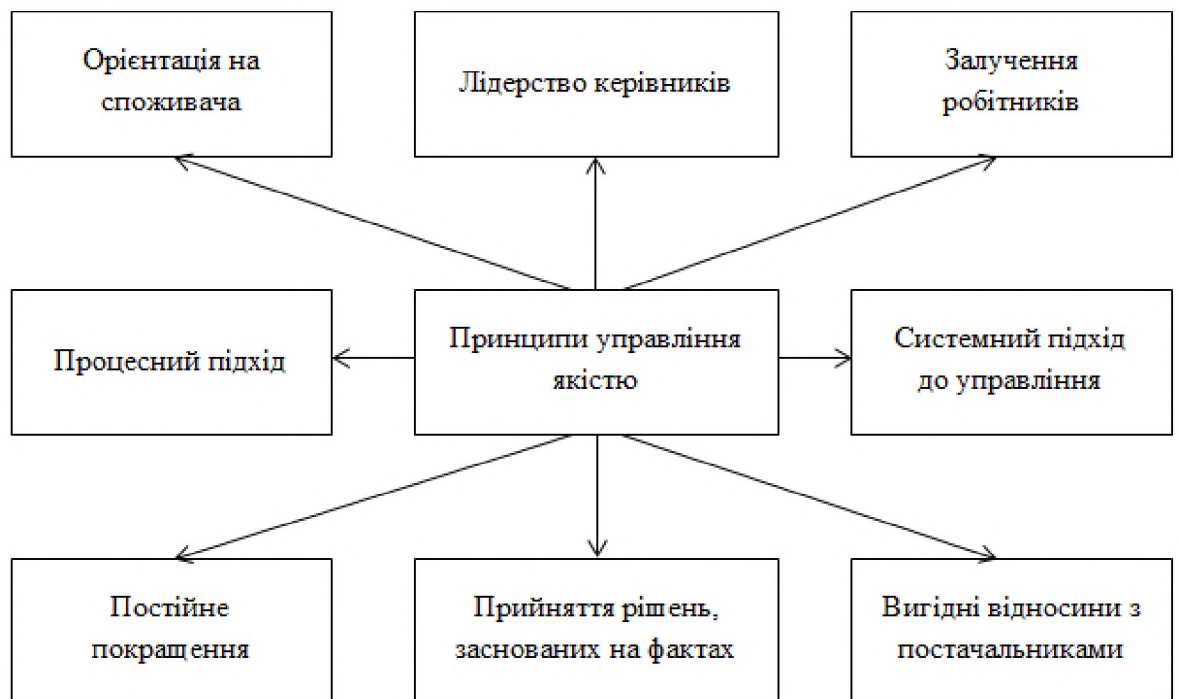


Рис. 1.2. Принципи управління якістю на підприємстві

Джерело: [9]

Принципи управління якістю спрямовані на те, щоб надати підприємству більше можливостей для досягнення високого рівня прибутковості, а також покращення його функціонування в цілому.

Функціонування будь-якої компанії безпосередньо визначається споживчими запитами, тому одним із ключових завдань є їх задоволення. Орієнтація на потреби клієнтів дозволяє бізнесу не лише збільшити доходи, а й

підвищити ймовірність повторних покупок. Дотримуючись цього підходу, компанія може глибше дослідити вподобання споживачів і донести ці очікування до всіх співробітників [29].

Керівництво відіграє ключову роль у регулюванні внутрішніх процесів підприємства, зокрема у визначенні спільних цілей та обранні оптимального напрямку розвитку. Завдяки дотриманню цього принципу працівники будуть чітко розуміти стратегічні завдання організації та матимуть мотивацію до їхнього виконання.

Залучення персоналу – один із визначальних факторів управління якістю на підприємстві. Співробітники всіх рівнів є основою компанії, а їхня активна участь позитивно впливає на ефективність її діяльності.

Основні переваги цього підходу включають:

- відповідальність працівників за результати своєї роботи;
- креативність у досягненні корпоративних цілей;
- підвищення рівня лояльності персоналу;
- виявлення ключових факторів, що впливають на продуктивність компанії;
- вдосконалення професійних навичок співробітників;
- обмін досвідом та передача знань між колегами [10].

Процесний підхід визначається створенням системи взаємопов'язаних процесів, що дозволяють підприємству удосконалювати власну діяльність. Основними перевагами цього підходу є здатність прогнозувати конкретні результати роботи, а також мінімізувати витрати завдяки ефективному розподілу ресурсів. Впроваджуючи даний підхід, компанія:

- аналізує рівень ризиків та вплив своєї діяльності на клієнтів, постачальників;
- орієнтується на методи, що сприяють удосконаленню та впровадженню нових напрямів роботи;
- здійснює управління новими видами діяльності [21].

Системний підхід базується на необхідності розглядати підприємство як комплекс взаємозалежних складових, включаючи структуру, персонал,

завдання та технології, які спрямовані на досягнення цілей організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Головною перевагою цього підходу є підвищення довіри зацікавлених сторін до ефективності функціонування компанії. Застосування системного підходу в управлінні якістю сприяє:

- визначенню чітких цілей та порядку виконання процесів у межах системи;
- вдосконаленню управління через оцінювання та вимірювання ефективності;
- виявленню нових можливостей для розвитку підприємства;
- визначенню необхідних ресурсів для оптимізації діяльності [22].

Неперервне вдосконалення компанії розглядається як стратегічна мета. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню ефективності підприємства за рахунок розширення його потенціалу та зосередження уваги на факторах, що позитивно впливають на результати діяльності.

Приймати рішення на основі отриманих фактів надзвичайно важливо. Як правило, ефективність ухвалених рішень залежить від ретельного аналізу доступної інформації та даних.

Дотримання цього принципу дає підприємству впевненість у точності, достовірності та доступності інформації для тих, хто її потребує. Взаємодія з постачальниками відіграє ключову роль, оскільки партнерські відносини сприяють підвищенню здатності створювати додаткову цінність. Основою цього підходу є:

- спільне використання знань із партнерами;
- активний обмін інформацією;
- реалізація спільних ініціатив для вдосконалення діяльності;
- стимулювання постачальників за досягнуті результати [33].

Отже, міжнародні стандарти ISO 9000 повинні бути фундаментом системи загального управління якістю. Впровадження цього підходу передбачає постійне вдосконалення всіх процесів на підприємстві. Система менеджменту якості охоплює комплекс методів і процедур, необхідних для забезпечення високих стандартів роботи [2].

Незалежно від особливостей конкретної організації, будь-яка система якості має на меті:

- покращення характеристик продукції;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- зростання конкурентоспроможності компанії;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Компанія, яка дотримується концепції загального управління якістю, усвідомлює, що короткострокова економія на якості товарів або послуг у майбутньому може призвести до фінансових втрат та втрати конкурентних позицій.

У сучасних умовах запобігти проблемам із якістю продукції можливо, керуючись такими принципами:

1. оцінка впливу якості на конкурентоспроможність підприємства;
2. максимальне задоволення потреб споживачів;
3. продовження гарантійного терміну обслуговування реалізованої продукції [34].

Чим складнішою є технологія виготовлення продукції, тим важче підприємству гарантувати її якість. Проте подовження гарантійного обслуговування є вагомим свідченням для споживачів про надійність товару.

Надання персоналу можливості здійснювати самоконтроль якості підвищує ефективність ухвалених рішень, однак водночас працівники повинні нести відповідальність за загальний успіх підприємства.

Виділяють 15 ключових умов, за яких принципи системності та комплексного підходу до якості набувають практичного застосування. До цих умов належать:

- 1) модернізація системи управління якістю на підприємствах;
- 2) застосування якісних та кількісних методів оцінювання;
- 3) ухвалення управлінських рішень із урахуванням усіх супутніх факторів;
- 4) аналіз взаємозв'язку між довгостроковими стратегіями розвитку та поточними проблемами;

- 5) чітке формулювання цілей і раціональне розподілення ресурсів;
- 6) узгодження регіональних і галузевих факторів;
- 7) врахування впливу зовнішньоекономічних чинників;
- 8) дослідження мотиваційних аспектів споживачів та їхніх очікувань;
- 9) оцінювання потреб у ресурсах;
- 10) гармонійне поєднання внутрішніх і зовнішніх методів оцінювання;
- 11) дотримання балансу між етапністю та безперервністю процесів оцінки якості;
- 12) аналіз впливу управлінських рішень на соціальне середовище;
- 13) урахування взаємозв'язків між різними рівнями управління;
- 14) комбінування об'єктивних та суб'єктивних оцінок, уникаючи надмірної суб'єктивності в ухваленні рішень;
- 15) комплексне врахування витрат, виробничих обсягів та рівня споживання [35].

У комплексних системах забезпечення якості закладено значний потенціал для їх вдосконалення. Розвиток управлінських механізмів у сфері якості може базуватися на врахуванні факторів, що впливають на формування характеристик продукції. Важливими елементами при впровадженні систем управління якістю є гармонійне поєднання високої продуктивності виробничих процесів із високим рівнем професіоналізму працівників.

Багато підприємств без особливих труднощів доводять свої системи управління якістю до відповідності стандартам ISO 9000. Основоположні принципи, закріплені в ДСТУ щодо контролю якості продукції, відіграють значну роль у вдосконаленні підходів до управління якістю. Проте більшість цих положень часто залишаються недооціненими в умовах високої конкурентоспроможності товарів і послуг.

Ключова особливість загального менеджменту якості полягає в тому, що головним пріоритетом діяльності підприємства є якість продукції чи послуг, а весь персонал має суворо дотримуватися цього принципу.

Основними вимогами в рамках загального управління якістю виступають активне регулювання якості з боку керівництва, підвищення рівня кваліфікації

співробітників, створення продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000, а також забезпечення максимальної задоволеності споживачів якісними товарами й послугами. Відповідальність за впровадження та підтримку високих стандартів якості, згідно з концепцією загального менеджменту якості, покладається передусім на керівників. Однак на багатьох підприємствах ситуація може розгортатися протилежним чином.

Для підвищення ефективності діяльності організація має першочергово вирішити чотири ключові завдання:

1. зменшити витрати;
2. налагодити виробництво найбільш затребуваної продукції;
3. здійснювати ефективне просування та рекламу товарів;
4. запровадити дієву систему управління якістю.

Після реалізації цих завдань підприємство може переходити до формування системи управління якістю, яка відповідатиме вимогам ISO 9000 та концепції загального менеджменту якості.

На рисунку 1.3 представлено модель процесу системи менеджменту якості, що ґрунтується на процесному підході. Цей підхід передбачає постійне вдосконалення та оптимізацію, які залежать від ефективності організації роботи підприємства.

Концепція загального менеджменту якості передбачає системне застосування принципів управління якістю в усіх аспектах діяльності організації (рис. 1.4). Вона поєднує методи та підходи до контролю якості, спрямовані на підвищення ефективності підприємства й забезпечення його конкурентоспроможності.

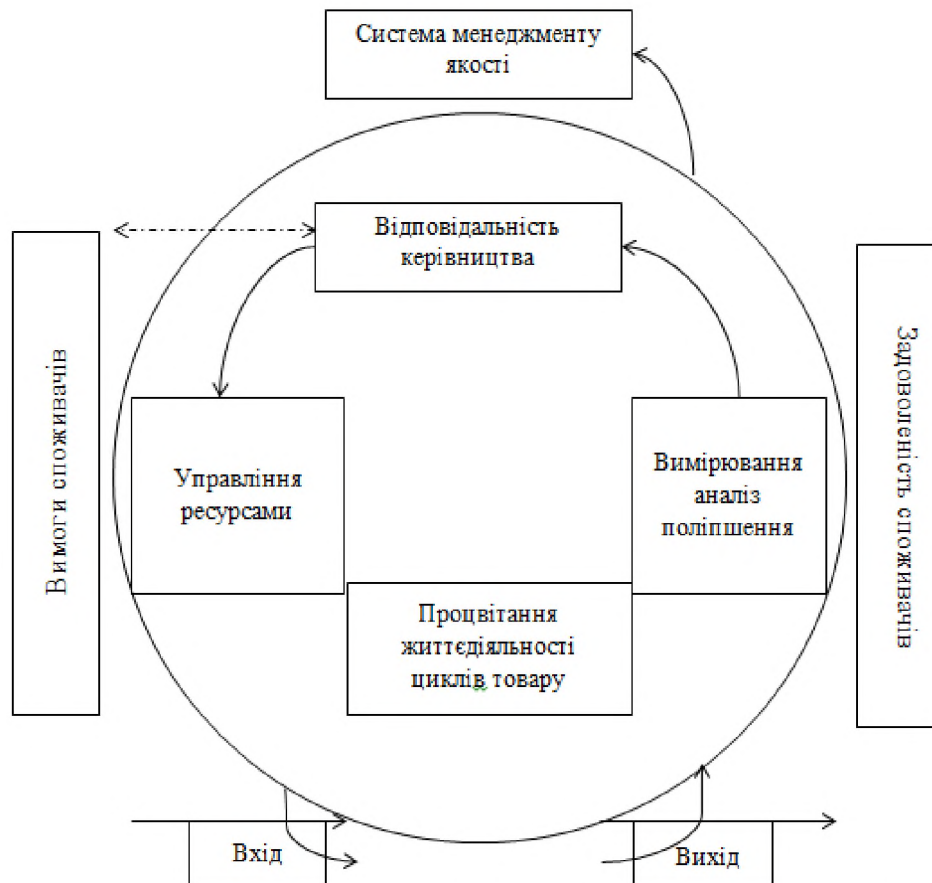


Рис. 1.3 Модель процесу менеджменту якості

Джерело: складено на основі [37]

Організації, які впроваджують загальне управління якістю, відзначаються високим рівнем продукції, стійкою конкурентоспроможністю та згуртованістю колективу, що є вагомим чинником успішного функціонування.

Серед основних переваг загального управління якістю можна виокремити:

- покращення характеристик товарів і послуг;
- зміцнення ділової репутації підприємства;
- ефективне й економне використання ресурсів;
- зростання рівня задоволеності споживачів якістю продукції чи послуг.

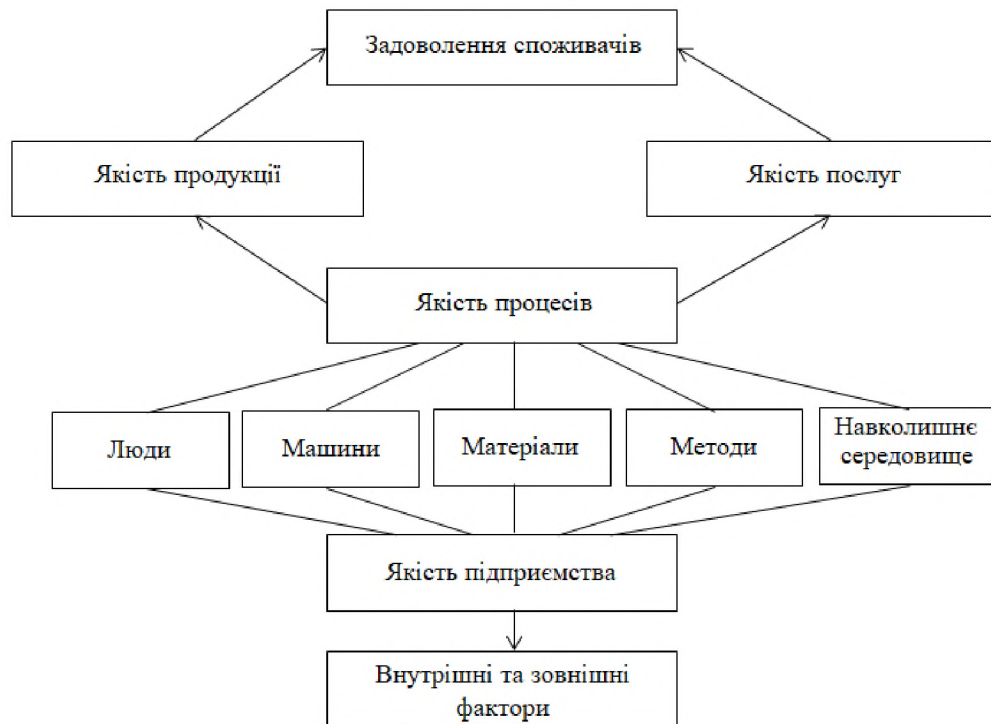


Рис. 1.4 Системне розуміння загального менеджменту якості

Джерело: складено на основі [17]

У сучасних умовах організації повинні зважати не лише на якість різноманітних процесів, а й на взаємодію підприємства із зацікавленими сторонами. Коли компанія починає запроваджувати продукцію, що відповідає стандартам ISO 9000, а згодом розробляє модель комплексного управління якістю, їй слід:

- детально ознайомитися з необхідною документацією;
- під час впровадження нової системи управління якістю проаналізувати сильні сторони підприємства;
- підготувати персонал до майбутніх змін і адаптації;
- оцінити ефективність впровадженої системи;
- застосувати вісім ключових принципів управління якістю;
- здійснити сертифікацію продукції та системи якості.

Отже, для успішного розвитку підприємства необхідне формування ефективної системи управління якістю, яка відповідатиме міжнародним стандартам ISO 9000 і ґрунтуватиметься на основних принципах загального менеджменту якості [30].

1.2. Чинники, які впливають на систему управління якістю на підприємстві

У сучасних реаліях жорсткої конкурентної боротьби компанії прагнуть інтегруватися в єдину систему управління, беручи до уваги фактори, що можуть позначитися на рівні якості. Значна частина підприємств формує систему контролю якості, орієнтуючись насамперед на зовнішні стимули. Кожна компанія прагне отримати конкурентні переваги та зміцнити свої позиції на ринку. Відповідно, для досягнення визначених цілей важливо враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Зовнішнє середовище підприємства складається з елементів, що знаходяться поза його межами. Аналіз цих чинників дозволяє компанії адаптуватися до мінливих умов, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та ефективності роботи.

Зовнішнє середовище поділяється на мікросередовище (середовище прямого впливу) та макросередовище (непрямий вплив). Фактори макросередовища не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства, проте вони можуть суттєво впливати на його діяльність, часом несподівано [5].

На рисунку 1.5 зображено ключові чинники макросередовища, що визначають систему управління якістю в компанії.

Технологія водночас є елементом внутрішнього середовища організації та зовнішнім фактором непрямого впливу. Інноваційні технології прискорюють моральне старіння продукції. До сучасних технологічних рішень, що суттєво позначилися на системі управління якістю, належать біотехнології, новітні матеріали, комп'ютерні розробки, лазерні технології тощо.



Рис. 1.5. Фактори макросередовища, що впливають на систему управління якістю на підприємстві

Джерело: [39]

Система управління якістю не зможе функціонувати ефективно, якщо в ній відсутні економічні чинники, що сприяють підвищенню якості, оскільки лише організаційними заходами забезпечити конкурентоспроможність продукції неможливо. Аналізуючи особливості сучасного економічного розвитку, варто відзначити, що персонал повинен мати високий рівень кваліфікації та відповідну освіту. Отже, якісна продукція має бути вигідною для виробника з економічної точки зору, відрізнятися конкурентною вартістю та відповідати потребам споживачів [39].

Соціальні та культурні чинники відіграють вагому роль у діяльності більшості підприємств. До ключових соціокультурних факторів належать:

- ставлення до рівня якості продукції та послуг;
- купівельна поведінка;
- рівень доходів населення;
- соціальний добробут;
- стандарти освіти тощо.

Соціокультурне середовище формує сприйняття споживачами товарів і послуг, що пропонуються різними компаніями. Окрім цього, даний чинник охоплює моральні цінності, соціальні норми, очікування клієнтів щодо якості

сервісу та багато інших аспектів. Врахування соціально-культурних особливостей має ключове значення для підприємства, оскільки вони впливають як на макросередовище, так і на мікросередовище організації.

Щодо культурних факторів, варто підкреслити, що вони формують психологічний клімат у робочому колективі, сприяють гармонійним відносинам і взаєморозумінню між працівниками. Саме комфортна атмосфера на робочому місці та емоційна рівновага персоналу сприяють покращенню фінансових показників компанії, а також позитивно впливають на ефективність системи управління якістю.

Для будь-якої компанії політична стабільність у суспільстві є надзвичайно важливим фактором, оскільки саме від неї може залежати величина припливу інвестицій та інших ресурсів. Влада на діяльність підприємств впливає через надання пільг або встановлення мит, що може як сприяти розвитку бізнесу, так і призвести до його витіснення з ринку. Крім того, ефективним є, коли керівництво компанії тисне на органи державної влади з метою зменшення податкових навантажень.

Не менш важливу роль відіграють міжнародні фактори, які мають значення для планування діяльності підприємства. Цей аспект дозволяє компанії використовувати високоякісні ресурси та матеріали з інших країн, а також застосовувати передові іноземні технології. Такі фактори істотно покращують систему управління якістю на підприємстві [26].

Отже, соціально-політичний та економічний аналіз якості в сучасних умовах зумовлює можливість створення ефективної державної системи забезпечення якості продукції та послуг.

Мікросередовище складається з елементів, які оточують підприємство (рис. 1.6). До таких елементів належать:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники;
- ринок праці [22].

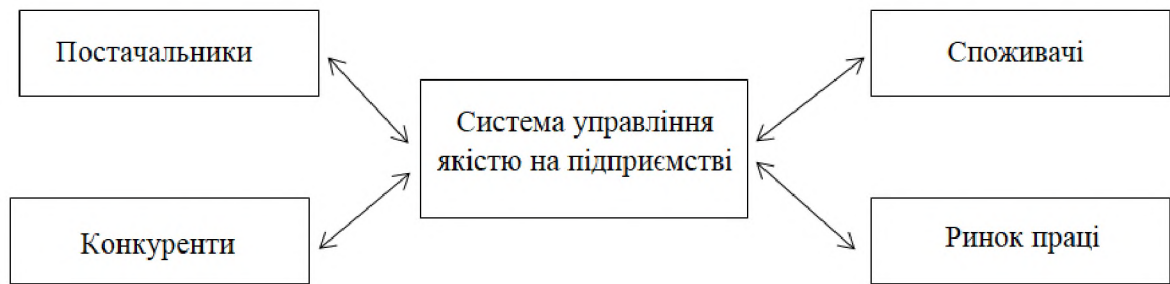


Рис. 1.6 Фактори мікросередовища, що впливають на систему управління якістю на підприємстві

Джерело: складено на основі [22]

Споживачами є потенційні клієнти або покупці, що мають значний вплив на виробництво, особливо у питаннях якості товарів або послуг. Якість товару є важливою характеристикою його споживчої вартості та здатності задовольняти потреби клієнтів.

Постачальники, які володіють природними або матеріальними ресурсами, мають безпосередній вплив на діяльність підприємства. Для кожної організації критично важливо, щоб поставки були своєчасними, і ресурси надходили у визначені строки, адже це безпосередньо впливає на роботу компанії.

Система управління якістю на підприємстві орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності організації, тобто її здатності розширювати та зберігати ринки збуту. Конкурентами виступають компанії, що пропонують схожі товари або послуги на тих самих ринках. Змагання між конкурентами за споживачів, ринкову частку та максимізацію прибутку є основним елементом конкуренції. Проте в умовах сучасного нестабільного зовнішнього середовища, більшість підприємств обирають співпрацю з конкурентами, що дозволяє їм адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей.

Дослідження ринку праці допомагає підприємствам виявити робітників з необхідними характеристиками, такими як вік, стать, особистісні якості тощо. Вибір правильного персоналу, з урахуванням його освіти та досвіду, має значний вплив на успіх компанії.

Окремо варто звернути увагу на політику профспілок, яка також впливає на ринок праці, адже вони можуть обмежувати доступ до необхідної робочої сили для підприємства.

Не менш важливим є внутрішнє середовище компанії, яке також має вагомий вплив на систему управління якістю, і є не менш значущим, ніж зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище підприємства визначається сукупністю елементів, що визначають рівень його взаємодії з зовнішнім середовищем (рис. 1.7).

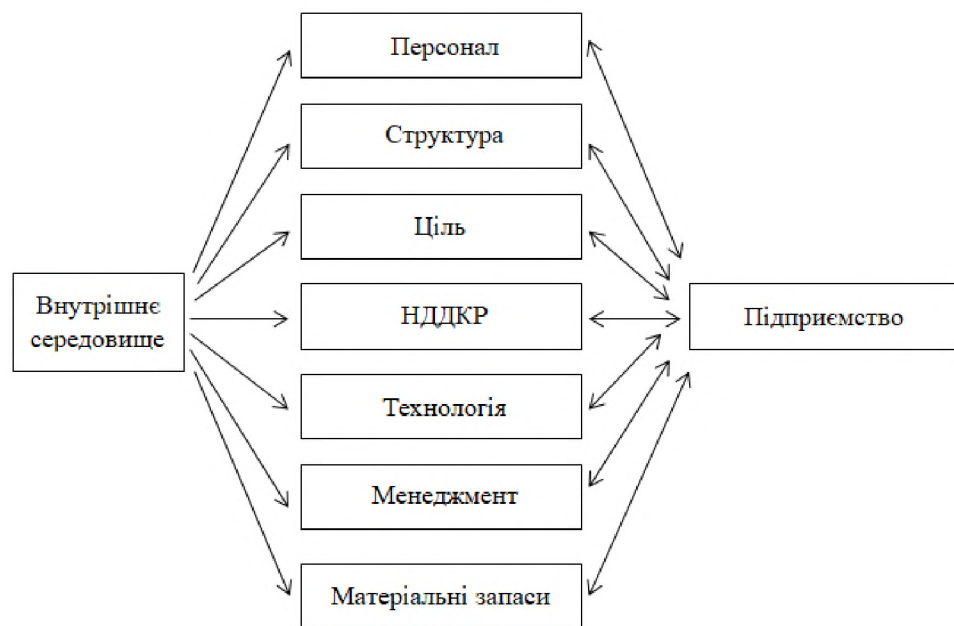


Рис. 1.7 Елементи внутрішнього середовища, що впливають на систему управління якістю на підприємстві

Джерело: складено на основі [26]

Кожному підприємству необхідно ставити перед собою мету, так як без наявності поставлених цілей діяльність компанії не має сенсу. Але крім цілей організація повинна враховувати і інші елементи внутрішнього середовища, до складу яких входять:

- персонал;
- структура;
- НДДКР;
- технологія;
- менеджмент;

- матеріальні запаси.

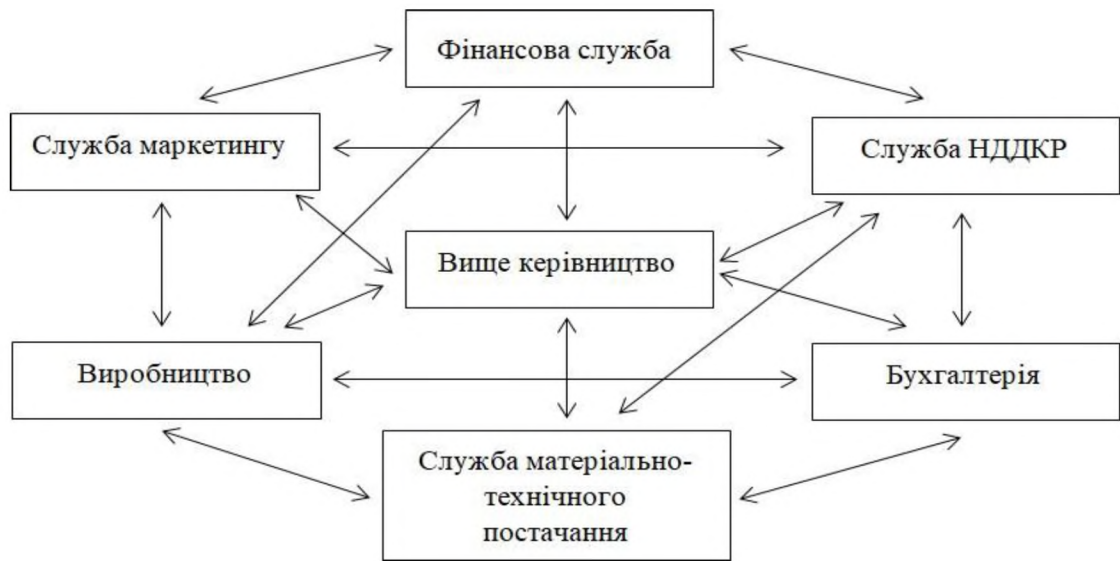


Рис. 1.8 Схематичне зображення умовної структури підприємства

Джерело: складено на основі [26]

Кожне підприємство повинно забезпечити навчання своїх працівників, чия діяльність безпосередньо впливає на якість продукції. Персонал, в свою чергу, повинен бути кваліфікованим, освіченим та мати необхідні навички, оскільки саме працівники компанії можуть безпосередньо або опосередковано визначати відповідність продукції вимогам. Структура підприємства є ключовим фактором, що впливає на кінцеві результати його діяльності (рис. 1.8). Вона охоплює різні підрозділи, такі як цехи, відділи, служби тощо. Наприклад, відділ (бюро) управління якістю формується на підприємстві, коли неможливо передати відповідні функції іншому підрозділу. Структура організації передбачає наявність таких елементів, як вищий керівничий склад, фінансові підрозділи, служба НДДКР, бухгалтерія, виробничі підрозділи, служба матеріально-технічного забезпечення, а також служба маркетингу.

Вищий керівний склад підприємства несе відповідальність за поточну політику та стратегічні напрямки діяльності компанії. Саме на вищому керівництві лежить відповідальність за всі питання, пов'язані з управлінням якістю. Вони створюють умови, що сприяють залученню персоналу та

ефективному функціонуванню системи управління якістю на підприємстві. Що стосується служби маркетингу, то її діяльність повинна бути узгоджена з іншими підрозділами, щоб не суперечити рішенням вищого керівництва. До цієї служби відносяться компанії, що займаються поширенням, продажем або просуванням товарів та послуг серед споживачів. Служба НДДКР вирішує технічні завдання та розробляє нові ефективні методи виробництва. Фінансова служба відповідає за управління грошовими коштами підприємства, а бухгалтерія контролює витрати та доходи компанії. Служба матеріально-технічного постачання займається підрахунком компонентів та деталей для виробництва.

Не менш значну роль у системі управління якістю на підприємстві відіграють технології, які мають істотний вплив на цей процес. Для ефективного розвитку своєї діяльності компанія повинна постійно освоювати нові технології, наукові досягнення та впроваджувати інноваційні методи виробництва. Адже підприємства, які використовують сучасне обладнання та новітні технології, отримують суттєві переваги щодо якості, продуктивності та швидкості виробничих процесів.

У нинішніх економічних умовах роль НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) зростає, і це проявляється в тому, що завдяки результатам наукових досліджень підприємства можуть не лише аналізувати діяльність конкурентів, але й розробляти ефективніші системи управління якістю.

Всі внутрішні чинники (рис. 1.9) можна класифікувати за наступними групами:

- техніко-технологічні фактори;
- організаційні фактори;
- економічні фактори;
- соціальні фактори.

Ці групи факторів схожі на складові макросередовища підприємства, проте вони мають безпосереднє відношення до внутрішньої діяльності компанії.



Рис. 1.9. Фактори внутрішнього середовища підприємства

Джерело: [26]

Технологічні фактори, що впливають на систему управління якістю на підприємстві, визначаються загальним станом техніки та процесами виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності компанії необхідно зберігати конфіденційність щодо інновацій, які виникають в її середовищі. Оскільки наука не припиняє свого розвитку, з'являються нові технології обробки інформації та ресурсів

Швидкий розвиток технологій значно зменшує тривалість життєвого циклу товару, тому підприємство повинно прогнозувати зміни, які несе запровадження нових технологій. Ці зміни можуть впливати не лише на управління якістю, а й на персонал. Наприклад, це може включати підготовку працівників до роботи з новими технологіями або скорочення чисельності робочої сили.

До технологічних факторів, що впливають на систему управління якістю, відносяться:

- якість матеріалів і сировини, з яких виготовляється товар;
- стан технічного оснащення;
- якість засобів контролю та вимірювання;
- якість робочого обладнання та інструментів;
- тип обладнання, що використовується в виробництві тощо.

Вплив соціальних факторів на систему управління якістю на підприємстві також є значним, оскільки моральні та матеріальні стимули мотивують

працівників до покращення результатів праці. Кожне підприємство прагне, щоб діяльність персоналу відповідала вимогам вищого керівництва, але для цього необхідно заохочувати і мотивувати співробітників. Для цього компанії створюють комфортні умови праці, включаючи гнучкий робочий графік і організацію відпочинку.

Ключовим аспектом соціального фактору є взаємодія між керівниками та працівниками. Щоб уникнути конфліктів, керівництво повинно приділяти особливу увагу вихованню персоналу та організації різноманітних змагань. Саме ці змагання сприяють стимулюванню праці працівників, а також можуть бути джерелом матеріальних винагород за досягнуті позитивні результати.

Для того, щоб змінити атмосферу на підприємстві, яка може негативно впливати на єдність працівників через культурні, етнічні чи освітні різниці, необхідно організовувати тренінги, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу. Для успішного управління організацією в певних умовах може знадобитися досвід та спеціалізовані навички, що дозволяють покращити її ефективність.

Організаційно-економічні фактори включають ефективність діючої системи управління якістю на підприємстві, впровадження новітніх технологій та витрати на забезпечення якості. До організаційних чинників, що впливають на систему управління якістю, належать:

- організація відпочинку;
- співпраця з постачальниками;
- планування роботи персоналу;
- технічне обслуговування обладнання тощо.

Дослідження системи управління у контексті організаційної культури та іміджу підприємства дають змогу оцінити конкурентоспроможність компанії, її здатність залучати кваліфікованих працівників, а також оцінити рівень її діяльності і прагнення до досягнення цілей.

Економічні фактори мають завжди бути під наглядом вищого керівництва, оскільки економічне становище безпосередньо впливає на діяльність підприємства. До економічних факторів відносяться:

- рівень заробітної плати;
- витрати на дефектну продукцію;
- преміювання;
- співвідношення між якістю, собівартістю і ціною тощо.

Загальний стан економіки значно впливає на вартість ресурсів і можливості споживачів купувати продукцію. Аналіз економічної ситуації базується на вивченні конкурентних відносин, рівня освіти та кваліфікації працівників. Ці зміни можуть мати позитивний вплив на деякі підприємства та негативний - на інші.

Отже, внутрішні та зовнішні фактори мають великий вплив на систему управління якістю на підприємстві. Цей вплив може негативно позначатися на діяльності компанії. Тому для успішного розвитку і стабільності підприємства керівництву потрібно задовольняти вимоги споживачів, створювати сприятливу атмосферу в колективі та стежити за змінами у зовнішньому середовищі.

1.3. Процес формування системи управління якістю

Запровадження та реалізація системи управління якістю на підприємстві є довготривалим та ресурсозатратним процесом, який орієнтований на безперервне вдосконалення діяльності. Створення такої системи включає в себе визначення всіх процесів, що впливають на якість наданої продукції чи послуг. Для розробки системи управління якістю існують дві основні цілі.

Перша – забезпечення ефективної роботи, покращення конкурентоспроможності продукції та послуг, що виготовляються, а також підвищення ефективності виробничих процесів.

Друга мета – продемонструвати потенційним споживачам здатність безперервно виготовляти продукцію, яка відповідає вимогам щодо якості та кількості, задовольняючи таким чином всі їх потреби.

Відповідно до державного стандарту «ДСТУ ISO 9001:2015», впровадження системи управління якістю (СУЯ) має бути стратегічним кроком

для підприємства. Розробка та імплементація цієї системи залежать від таких факторів [16]:

а) Зміни в навколишньому середовищі, ризики, пов'язані з зовнішнім середовищем; б) Зміни в вимогах; в) Цілі та завдання діяльності; г) Існуючі виробничі процеси та надання послуг; д) Розміри та структура підприємства.

Міжнародний стандарт МС ISO 9001:2015 та державний стандарт ДСТУ ISO 9001:2016, розроблені на основі цих принципів, визначають правила створення системи управління якістю та охоплюють всі етапи процесів СУЯ, від управління документами до діяльності вищого керівництва. Вони також регламентують управління ресурсами, виробництвом, вимірюванням, аналізом та поліпшенням процесів. Стандарти встановлюють вимоги для забезпечення ефективного функціонування СУЯ, серед яких [16]:

1. Загальні вимоги. Організація повинна розробити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю, а також постійно вдосконалювати її результативність відповідно до вимог стандарту. Для цього повинні бути:

а) Визначені процеси, необхідні для СУЯ, та їх використання в межах організації; б) Встановлена послідовність та взаємодія процесів; в) Розроблені критерії та методи для забезпечення результативності функціонування і контролю цих процесів; г) Забезпечення наявності ресурсів і інформації, необхідних для підтримки та моніторингу процесів; д) Проводити моніторинг, вимірювання та аналіз процесів; е) Вживати заходи для досягнення поставлених результатів і забезпечення постійного покращення цих результатів та процесів.

2. Вимоги до управлінських та організаційних процедур. Це стосується управлінських обов'язків та відповідальності, управлінських повноважень, аналізу управління, орієнтації на споживача та планування СУЯ, політики та цілей щодо якості та забезпечення ресурсів.

3. Вимоги до процесу розробки та впровадження СУЯ.

4. Вимоги до методів і процесів СУЯ. Це включає: план створення продукту, нормативні документи для проектування та розробки, управління

виробничим процесом, впровадження та підтримку методів ідентифікації товару на всіх етапах виготовлення продукції, контроль якості [15;16].

Для ефективної організації та дієвого функціонування системи управління якістю (СУЯ) важливо чітко визначити об'єкти та мету управління, тобто необхідно краще зрозуміти (використовувати) і організувати всі етапи процесу в цілому. Щодо управління якістю продукції, то слід виокремлювати такі категорії.

Об'єкт управління – це "якість продукції" (яка може включати ринкове місце виробу, його технічні характеристики або властивості товару).

Мета – це покращення рівня та статусу якості продукції з урахуванням економічних інтересів як виробників, так і споживачів, а також вимог до безпеки та екологічності продукції. Тема управління полягає в діяльності управлінських установ та осіб на різних рівнях, спрямованих на забезпечення реалізації та підтримки запланованого рівня якості продукції. Методи та інструменти управління – це способи, за допомогою яких керівні органи впливають на елементи виробничого процесу для досягнення та підтримки необхідного рівня та стану якості продукції.

Під час створення СУЯ в організації рекомендується впроваджувати основні принципи та методи управління, які є основою функціонування СУЯ. Принципи управління якістю – це основні ідеї та принципи, які визначають функціонування СУЯ. Вони створюють механізм, що допомагає зрозуміти вимоги ДСТУ ISO 9001-2016 та оцінити ефективність існуючої системи управління.

Згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9001-2016, побудова системи управління якістю базується на таких основних принципах:

1. Орієнтація на споживача (замовника);
2. Лідерство;
3. Залучення працівників;
4. Процесний підхід;
5. Системний підхід до управління;
6. Постійне вдосконалення та поліпшення;

7. Прийняття рішень на основі фактів;

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками (рис.1.10).

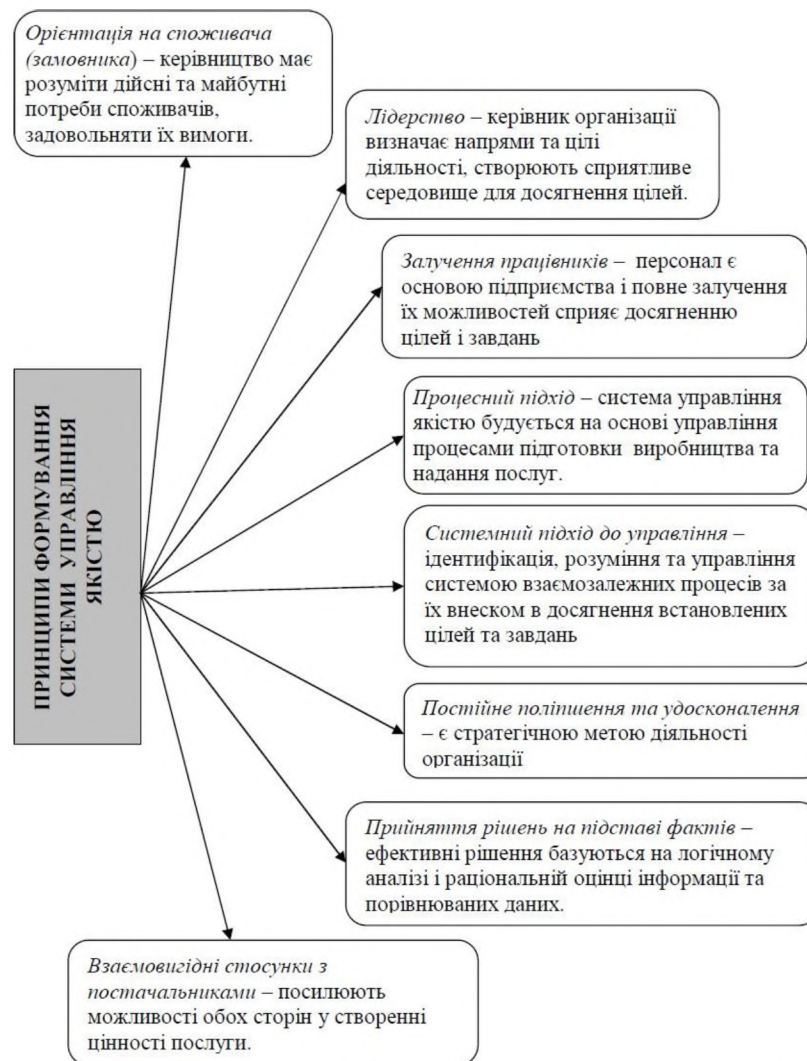


Рис. 1.10. Сучасні принципи управління якістю в організації

Джерело: [14]

Принципи системи управління якістю (СУЯ) повинні постійно використовуватися в процесі виробництва, оскільки вони націлені на удосконалення підприємства та підвищення рівня якості. Основними залишаються принципи комплексного управління якістю:

- Якість продукції – це не лише функція технічного та науково-дослідного відділів, але й усі етапи, що залучають підрозділи підприємства, його клієнтів та постачальників, а також методи управління організацією;
- Підвищення якості має здійснюватися на етапах маркетингової, проектної та інженерної діяльності, а також у процесі виробництва та обслуговування продукції;

- Для постійного поліпшення якості необхідно впроваджувати нові технології;
- Досягти належної якості можна тільки за умови створення чітко орієнтованої на споживача системи управління якістю.

Організаційна структура управління є важливою складовою управлінської концепції, пов'язаної з «процесом управління», цілями, функціями, діяльністю керівників, а також розподілом повноважень і відповідальності (в тому числі й щодо якості), охоплюючи всі рівні та категорії управління та спеціалізації.

Процес управління якістю - це структурований набір взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому. Основні поняття процесу управління включають елементи, зв'язки між ними, рівні та дозволи. Елементами процесу управління можуть бути як окремі працівники (керівники, експерти, співробітники), так і адміністративні підрозділи чи організації обслуговування, де один або кілька фахівців виконують певні функції. Зазвичай процес управління складається із загальних управлінських функцій, які об'єднуються в цикл управління (рис. 1.11).

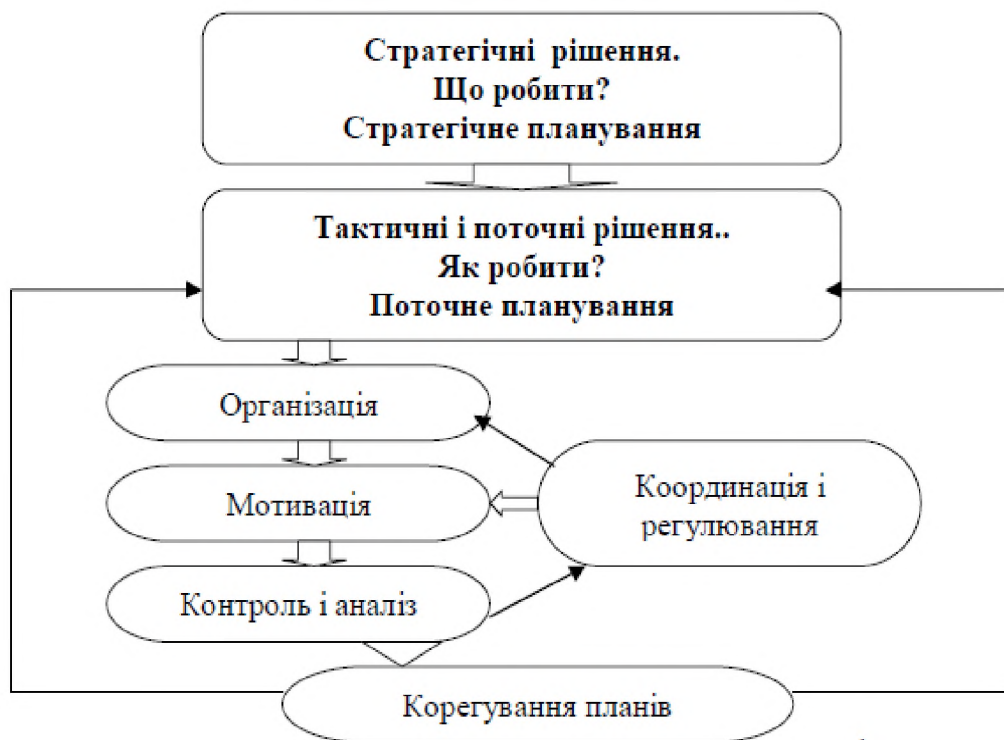


Рис. 1.11. Процес управління в організації

Джерело: [27]

Процес управління включає основні етапи: визначення цілей, вибір варіантів, інформаційна робота, аналіз ситуації, формулювання та вибір плану дій (типу рішення), а також організація та практичне виконання (впровадження рішень). Кожен етап, введений у програму, має свій набір конкретних операцій, і формування та реалізація цих операцій може забезпечити ефективне виконання оперативних функцій в процесі управління. Наступна таблиця наводить склад кожної операції та умови для успішного її виконання.

Процес впровадження системи управління якістю (СУЯ) на підприємстві відбувається в кілька етапів і має відповідати вибраній концепції та стратегії підприємства щодо якості. У таблиці 1.2 наведено зміст операцій і умови для ефективного виконання процесу «СУЯ».

Таблиця 1.1

Зміст операцій процесу управління якістю та умови їх реалізації

№	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
Цілеполагання		
1	1. Визначення цілей 2. Обґрунтування цілей 3. Формування цілей 4. Постановка цілей 5. Корегування цілей	1. Рівень кваліфікації і професіоналізм 2. Врахування об'єктивних законів 3. Система інтересів 4. Кількість і цінність інформації
Вибір		
2	1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінування методів	1. Особливості механізму управління 2. Склад засобів впливу 3. Відповідність засобів впливу
Інформаційна робота		
3	1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	1. Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація обробки
Аналітична робота		
4	1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз	1. Метод аналізу 2. Кваліфікація робітників 3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій
Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень);		
5	1. Пошук варіантів дій 2. Визначення критеріїв вибору 3. Співставлення варіантів 4. Організаційне оформлення 5. Прийняття рішень	1. Методика розробки 2. Досвід і кваліфікація керівника 3. Використання сучасної техніки 4. Стиль роботи
Організаційно-практична робота (реалізація рішень).		
6	1. Доведення рішення до виконавців 2. Роз'яснення и уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Наділення повноваженнями 5. Контроль виконання	1. Тип організації 2. Дисципліна 3. Соціально-психологічний клімат 4. Авторитет керівника 5. Стиль управління

Організація СУЯ передбачає, що керівництво підприємства розробляє необхідні процедури управління та контролю на основі обраної стратегії. У реалізації цієї стратегії бере участь весь персонал компанії, включаючи працівників, які повинні бути сертифікованими та розуміти цілі управління та завдання щодо підвищення якості продукції.

Метою наступного етапу є визначення і перевірка вимог споживачів щодо конкретних товарів. Ці вимоги можуть стосуватися окремих матеріалів, запасних частин, постачальників напівфабрикатів від виробників, а також товарів, які опосередковано передаються кінцевим споживачам через якість продукції. Хоча більшість компаній орієнтуються на потреби зовнішніх споживачів, внутрішні споживачі також є важливими для вирішення проблем якості, зокрема виробничі підрозділи, а також відділи маркетингу та фінансів. На цьому етапі важливо постійно контролювати зміни в потребах споживачів, а також використовувати різноманітні методи, такі як анкети, структуровані інтерв'ю, націлювання на певні групи тощо. Крім того, слід регулярно відслідковувати зміни в ринкових пріоритетах.

Етап контролю впровадження, що тісно пов'язаний із розумінням потреб і вимог споживачів, є етапом моніторингу ефективності поточних управлінських рішень "СУЯ". З цієї причини важливо визначити методи систематичного вимірювання відхилень від встановленого рівня якості. До таких інструментів управління "СУЯ" у виробничому процесі можна віднести різноманітні статистичні методи часткового та постійного контролю, карти контролю якості, графіки, аналіз Парето та інші. Зв'язок між етапами впровадження "СУЯ" зазвичай забезпечується застосуванням постійних методів контролю та аналізу. Загальна процедура управління якістю представлена на рисунку 1.12.



Рис.1.12 Процес управління якістю на підприємстві

Джерело: [32]

Стратегії "СУЯ" повинні акцентувати увагу на таких аспектах: розуміння вимог споживачів, постійне удосконалення якості, регулярний моніторинг, а також заходи з підготовки та перепідготовки персоналу і важливість організаційних змін.

Наступним етапом є реалізація прийнятої стратегії якості. Складність впровадження полягає в тому, що всі аспекти якості тісно пов'язані з численними завданнями, що виконуються співробітниками, за участю підприємства-виробника і посередників (асоціацій) готової продукції. Завдання управління якістю полягає в тому, щоб сформувати єдину ідеологію для всіх категорій працівників (включаючи менеджмент, виробничий персонал, працівників складу, а також водіїв і тих, хто займається переробкою та упаковкою товарів) і забезпечити розуміння значення прийнятої стратегії якості компанії.

Система «управління якістю» базується на низці конкретних стандартів, законів та нормативних актів, які регулюють вимоги до кількості, якості та

умов надання послуг. Стандарт охоплює перелік послуг, нормативні документи щодо процесу їх надання та інші відповідні вимоги.

На сьогодні в рамках "СУЯ" важливою складовою є сертифікація, яка є підтвердженням того, що продукція відповідає високим стандартам якості і стабільності, а також вимогам сертифікаційних органів. Сертифікат "СУЯ" допомагає компаніям підтримувати свої високі конкурентні позиції на ринку. Виходячи з міжнародного досвіду, ми можемо стверджувати, що сертифікація є необхідним інструментом для забезпечення високої якості, і вона базується на відповідності вимогам стандартів, регламентів і технічної документації (НТД).

Термін "сертифікація" походить від латинських слів *certum* (вірно) і *facere* (робити) [1]. Сертифікація – це процес, у рамках якого офіційно акредитована організація перевіряє, чи відповідає продукція, система "СУЯ" або система екологічного менеджменту вимогам законодавства.

Сертифікація продукції включає низку процедур, які дозволяють підтвердити відповідність товару встановленим стандартам через надання сертифіката (документа). Для підприємств, які застосовують сертифікацію продукції в умовах ринку та володіють відповідним сертифікатом, це дає такі переваги:

- забезпечення довіри споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку до якості продукції;
- сприяння вибору основних товарів споживачами, полегшуючи цей процес;
- надання покупцям об'єктивної інформації про якість продукції;
- сприяння досягненню довгострокового успіху та захисту на ринку від конкурентів, що не сертифікують свою продукцію;
- зменшення обсягів імпорту схожих товарів у країну;
- заборона на ввезення неякісної імпоротної продукції;
- підтримка удосконалення організаційно-технічного рівня виробничих процесів;
- стимулювання прискореного науково-технічного прогресу.

Сертифікація стала важливою складовою системи управління якістю (СУЯ), оскільки дозволяє «об'єктивно» оцінювати продукцію, забезпечувати відповідність екологічним стандартам та гарантувати споживачам відповідність, якість і конкурентоспроможність товару.

У міжнародній практиці підтвердження безпеки продукції для людей і екології через сертифікацію зберігається на високому рівні протягом тривалого часу. Незважаючи на високі витрати на сертифікацію, виробники змушені проходити цей процес, щоб зайняти свою частку на ринку та уникнути значних втрат від збуту продукції. Ці втрати можуть досягати 25% від обсягів продажу, а в окремих випадках - навіть більше.

В існуючих методах виробництва, які набули широкого поширення, важливу роль відіграє внутрішній технічний контроль якості. На підприємствах, де здійснюється безпосередній контроль якості, продукція проходить перевірку через відділ технічного контролю. Головною метою технічного контролю є безперервне забезпечення необхідного рівня якості шляхом ретельної перевірки кожного виробу та впливу на умови і фактори, що формують товар, з подальшим визначенням його якості як продукту.

Для успішного вирішення цієї задачі важливий правильний вибір об'єктів і методів контролю якості. Об'єктом контролю повинні бути всі етапи виробничого процесу та їх взаємозв'язок, зокрема вхідні ресурси (матеріали, енергія, інструменти, інформація, персонал), сам виробничий процес і кінцеві результати (готові товари).

Причиною необхідності «контролю» ресурсів на вході в систему є те, що саме якість визначає конкурентоспроможність кінцевого продукту. Використання ресурсів недостатньої якості на етапі виробництва призведе до погіршення характеристик продукції.

Якість товарів значною мірою формується саме в процесі їх виготовлення, що вимагає детального контролю технологічного процесу. Об'єктом управління є технічна модель, яка точно відповідає виробничим вимогам, зокрема трудовій дисципліні, обробці та складанню продукції. Важливо не тільки контролювати якість, але й кількість продукції, оскільки

порушення технології, виробничої дисципліни або трудових норм може призвести до пошкодження сировини, деталей або навіть готових товарів через збої у виробничому процесі.

Контроль якості продукції на виході з виробництва (як на підприємстві, так і в його філіях) має на меті запобігання передачі неякісних товарів кінцевим споживачам або подальшій обробці на наступних етапах технологічного процесу (стадіях чи фазах) того ж підприємства, що може призвести до негативних наслідків. Такий контроль також дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються виробничі ресурси, пов'язані з економічними результатами виробництва.

Основною метою контролю є визначення «рівня якості» продукції. В умовах стабільного споживання, рівень якості виступає кількісною характеристикою того, наскільки конкретний вид продукції відповідає потребам споживачів. Оцінка якості передбачає визначення абсолютних, відносних, майбутніх та оптимальних рівнів.

«Абсолютний» рівень якості продукції можна знайти, розраховуючи показники, вибрані для вимірювання товару, без порівняння їх з аналогічними товарами. Проте лише визначення абсолютного рівня якості недостатньо, оскільки він не дозволяє оцінити відповідність сучасним вимогам. Тому важливо визначити відносний рівень якості певних видів продукції (наприклад, розроблених товарів) і порівняти їх з найкращими показниками якості як в країні, так і за кордоном. З огляду на технічний прогрес і зміни споживчих уподобань, якість продукції повинна постійно удосконалюватися. Тому оцінка якості повинна базуватися на прогнозованих рівнях, що враховують пріоритети та темп науково-технічного розвитку.

Отже, головною перевагою створення ефективної системи управління та забезпечення якості є те, що вона може гарантувати комбінацію замовлень виробника, тобто здатність виживати в ринкових умовах та конкуренції. Зменшення кількості та частки прихованих продуктів, пов'язаних з переробкою та усунення нестачі, також важливі для виживання. Тому фокус сьогоденної ринкової конкуренції переходить на якість продукції та послуг.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «ЮТІМ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Повне найменування юридичної особи:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮТІМ»

Скорочена назва:

ТОВ «ЮТІМ»

Код ЄДРПОУ:

35022211

Дата реєстрації:

07.05.2007

Місцезнаходження:

Україна, 76009, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул.
Молодіжна, буд. 52

Розмір статутного капіталу:

20 000 000,00 грн

Організаційно-правова форма:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Види діяльності:

Основний КВЕД:

61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку

Інші КВЕД:

- 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
- 62.01 Комп'ютерне програмування
- 62.02 Консультування з питань інформатизації
- 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням

- 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у [2].

Засновники/учасники юридичної особи (Таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

Прізвище, ім'я, по батькові	Розмір внеску до статутного фонду	Частка (%)
Федорук Оксана Олександрівна	9 000 000,00 грн	45%
Федорук Олександра Володимирівна	9 000 000,00 грн	45%
Гурик Тарас	2 000 000,00 грн	10%

Джерело: [3]

Діяльність підприємства:

ТОВ «ЮТІМ» займає провідні позиції в галузі телекомунікацій та інформаційних технологій в Івано-Франківському регіоні. Компанія надає різноманітні послуги, серед яких проводовий та безпроводовий зв'язок, інтернет-послуги, а також розробка та інтеграція програмних рішень.

Стратегія розвитку.

«ЮТІМ» спрямована на надання висококласних телекомунікаційних та ІТ-послуг, постійно удосконалюючи процеси та впроваджуючи інноваційні технології в сфері зв'язку та інформаційних технологій.

Мета організації.

Забезпечення своїх клієнтів надійними та сучасними телекомунікаційними послугами, що відповідають міжнародним стандартам якості та безпеки.

Розташування.

Головний офіс компанії знаходиться в Івано-Франківську за адресою: вул. Молодіжна, буд. 52.

Продукція та послуги.

ТОВ «ЮТІМ» пропонує послуги проводового та безпроводового зв'язку, високошвидкісного інтернету, а також спеціалізується на розробці програмного

забезпечення та консалтингу в сфері інформаційних технологій. Компанія активно впроваджує передові технології та інновації, гарантуючи високу якість та стабільність зв'язку. Крім того, надаються індивідуальні рішення для бізнес-клієнтів, з урахуванням сучасних вимог ринку.

«ЮТІМ» здійснює детальний контроль якості на всіх етапах надання послуг. Компанія сертифікована за українськими та міжнародними стандартами, що гарантує безпеку та відповідність послуг вимогам споживачів.

Організація дотримується принципів соціальної відповідальності, що включають:

- використання екологічно чистих технологій;
- співпрацю з місцевими постачальниками та підтримку регіональної економіки;
- участь у соціальних ініціативах та благодійних проєктах, таких як підтримка освітніх установ і організація заходів для громади.

Послуги компанії надаються через:

- власну мережу офісів та представництв;
- партнерські організації та дилерів;
- онлайн-платформи та вебсайти компанії.

Це забезпечує широкий доступ до послуг і сприяє зростанню її клієнтської бази.

Основний капітал підприємства є важливою складовою його економічної структури, адже він формує матеріально-технічну базу для здійснення виробничих процесів. Для ТОВ «ЮТІМ» основний капітал, джерела його формування та використання є критичними для забезпечення стабільної роботи та розвитку [40].

Основний капітал ТОВ «ЮТІМ».

Основний капітал ТОВ «ЮТІМ» складається з усіх основних засобів підприємства, що використовуються під час здійснення виробничої діяльності, зокрема будівель, споруд, машин, обладнання та інших матеріальних ресурсів. Ці активи є необхідними для виконання основних функцій компанії, а їх вартість, як правило, не змінюється протягом одного виробничого циклу [4].

Для підприємства основний капітал є основним ресурсом для виготовлення продукції, надання послуг та забезпечення стабільної роботи організації.

Джерела формування основного капіталу

Джерела формування основного капіталу ТОВ «ЮТІМ» різноманітні та включають в себе:

1. Власні кошти – частина прибутку, що залишилась після сплати податків і інших обов'язкових платежів, яка спрямовується на поповнення основного капіталу.

2. Кредитні ресурси – підприємство може залучати кредити для фінансування інвестицій в основні засоби, що можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими позиками від банків чи інших фінансових установ.

3. Амортизаційні відрахування – кошти, отримані від амортизації основних засобів, можуть бути використані для придбання нового обладнання або покращення технічної бази підприємства.

4. Інвестори та партнерські кошти – для розширення та модернізації основних засобів компанія може залучати додаткові кошти від зовнішніх інвесторів.

5. Гранти та державне фінансування – в разі наявності державних програм підтримки підприємств у певних секторах економіки, ТОВ «ЮТІМ» може отримувати державні субсидії або гранти для оновлення основного капіталу [40].

Використання основного капіталу.

Основний капітал ТОВ «ЮТІМ» застосовується через:

1. **Придбання нових основних засобів** – для забезпечення безперебійної діяльності компанії в умовах постійних змін на ринку, підприємство повинно інвестувати в нові технології, машини та обладнання.

2. **Амортизація** – регулярне зниження вартості основних засобів через їх фізичний та моральний знос. Підприємство веде облік амортизації та здійснює заміну застарілих засобів новими.

3. **Ремонт і модернізація** – для забезпечення належної роботи наявних основних засобів необхідно проводити ремонтні роботи та оновлення технічного обладнання, що сприяє збільшенню його продуктивності та продовженню терміну служби.

4. **Залучення капіталу для розширення** – використання основного капіталу для збільшення виробничих потужностей, запуску нових напрямів діяльності або виходу на нові ринки.

5. **Витрати на утримання інфраструктури** – основний капітал також витрачається на підтримку будівель, приміщень і комунікаційних систем підприємства.

Склад та структура капіталу підприємства представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура капіталу підприємства

Показник	Значення (грн)	2024 рік
Активи підприємства	56,260,200	Зростає
Зобов'язання	24,560,500	Зростає
Власний капітал	31,699,700	Зростає

Джерело [3]

Підприємство має значну частину активів, яка повністю покривається власним капіталом, що свідчить про низький рівень боргових зобов'язань. Це позитивно впливає на фінансову стабільність і здатність до самофінансування.

Амортизацію основних засобів наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Амортизація основних засобів

Показник	Значення (грн)
Первісна вартість основних засобів	72,956.20
Знос основних засобів	48,436.00
Ліквідаційна вартість	24,520.20

Джерело [3]

Значний рівень зносу основних засобів (66%) свідчить про необхідність їх оновлення або заміни для підтримання ефективності виробничого процесу.

Амортизаційна політика має бути орієнтована на своєчасне оновлення основних засобів.

Оборотний капітал підприємства за складом та структурою представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура оборотних коштів

Показник	Значення (грн)
Оборотні активи	56,260,200
Запаси	12,000,000
Дебіторська заборгованість	8,000,000
Грошові кошти	6,000,000

Джерело [3]

Підприємство має значну частину оборотних коштів у вигляді дебіторської заборгованості, що може свідчити про затримки в розрахунках з клієнтами. Це може мати негативний вплив на ліквідність підприємства, тому варто зосередитися на зменшенні терміну обороту дебіторської заборгованості.

Аналіз трудових ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз трудових ресурсів

Показник	Значення
Кількість працівників	78 осіб
Середня заробітна плата	15,000 грн
Продуктивність праці (грн/особа)	730,000 грн

Джерело [3]

Середня заробітна плата є на конкурентному рівні для регіону, але продуктивність праці можна підвищити за рахунок покращення умов праці та мотивації працівників.

Порядок грошових розрахунків підприємства представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Грошові розрахунки

Показник	Значення
Касові операції	Немає даних
Безготівкові розрахунки	100% безготівкові
Рахунки в банках	рахунки

Джерело [3]

Підприємство здійснює всі операції через безготівкові розрахунки, що зменшує ризики крадіжок і покращує прозорість фінансових потоків.

Аналіз доходів та витрат підприємства продемонстровано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура витрат підприємства

Показник	Значення (грн)
Собівартість продукції	25,000,000
Постійні витрати	12,000,000
Змінні витрати	8,000,000

Джерело [3]

Собівартість продукції займає значну частину витрат. Для покращення фінансових результатів підприємство може розглянути можливості оптимізації постійних витрат або зниження змінних витрат.

Аналіз грошових потоків підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Грошові потоки підприємства

Показник	Значення (грн)
Грошові потоки від основної діяльності	5,000,000
Грошові потоки від інвестиційної діяльності	-500,000
Грошові потоки від фінансової діяльності	4,000,000

Джерело [3]

Підприємство має позитивні грошові потоки від основної діяльності, але негативний грошовий потік від інвестицій може бути сигналом високих витрат

на розвиток. Оптимізація інвестиційної діяльності дозволить зменшити негативний вплив на фінансові результати.

Аналіз інвестиційної діяльності підприємства маємо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інвестиційні проекти

Показник	Значення (грн)
Загальний обсяг інвестицій	2,000,000
Ризик від інвестицій	Середній

Джерело [3]

Інвестиції підприємства в розвиток складають значну частину ресурсів. Зниження ризику інвестицій може бути досягнуте через диверсифікацію проектів та впровадження більш ефективних інвестиційних стратегій.

За допомогою таблиці 2.9 проаналізуємо податкове навантаження на підприємство.

Таблиця 2.9

Податкове навантаження

Показник	Значення (грн)
Податок на прибуток	1,500,000
ПДВ	3,000,000
Внески до соціальних фондів	2,000,000

Джерело [3]

Податкове навантаження підприємства є достатньо високим, що може зменшити можливості для реінвестування прибутку. Оптимізація податкового планування може допомогти знизити цей тиск.

Оцінка фінансового стану підприємства через ключові коефіцієнти представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Ключові фінансові коефіцієнти

Показник	Значення
Ліквідність	2.3
Рентабельність	18%
Коефіцієнт заборгованості	0.75

Джерело [3]

Підприємство має добрий рівень ліквідності, що дозволяє покривати свої поточні зобов'язання. Рентабельність на рівні 18% є хорошим показником для галузі. Коефіцієнт заборгованості 0.75 свідчить про помірний рівень боргових зобов'язань.

Аналіз рівня та динаміки змін витрат діяльності наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат підприємства за період

Показник	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Зміни (%)
Загальні витрати	50,000,000	55,000,000	+10%
Витрати на сировину та матеріали	15,000,000	18,000,000	+20%
Витрати на заробітну плату	8,000,000	8,500,000	+6.25%
Адміністративні витрати	5,000,000	6,000,000	+20%
Витрати на збут	4,000,000	4,500,000	+12.5%
Інші операційні витрати	18,000,000	20,000,000	+11.1%

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Загальні витрати підприємства збільшились на 10%, що може свідчити про розширення обсягів виробничої діяльності. Найбільше зросли витрати на сировину та матеріали (на 20%), що є цілком логічним у разі розширення виробництва. Адміністративні витрати також зросли на 20%, що вказує на потребу в ефективній оптимізації витратних процесів.

Структура витрат за елементами наведена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Структура витрат підприємства за елементами

Показник	2023 рік (%)	2024 рік (%)	Зміни (%)
Витрати на сировину та матеріали	30%	32.73%	+2.73%
Витрати на заробітну плату	16%	15.45%	-0.55%
Адміністративні витрати	10%	10.91%	+0.91%
Витрати на збут	8%	8.18%	+0.18%
Інші операційні витрати	36%	36.36%	+0.36%

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Для розуміння структури витрат підприємства, складемо графік 2.1.



Рис. 2.1. Графік рівень витрат підприємства у 2023-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Сировина та матеріали займають найбільшу частину в структурі витрат (понад 30%). Цей показник зріс, що, ймовірно, пов'язано з підвищенням вартості сировини або збільшенням обсягів виробництва. Витрати на заробітну плату зменшились у порівнянні з загальними витратами, що може свідчити про оптимізацію чисельності працівників або зміни в умовах праці.

Структура витрат за економічними елементами наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Структура витрат за економічними елементами

Показник	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Зміни (%)
Матеріальні витрати	18,000,000	21,000,000	+16.67%
Витрати на оплату праці	8,000,000	8,500,000	+6.25%
Амортизація	5,000,000	5,500,000	+10%
Витрати на соціальні платежі	4,000,000	4,200,000	+5%
Інші витрати	15,000,000	16,000,000	+6.67%

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Складемо графік структура витрат за економічними елементами ТОВ «ЮТІМ».

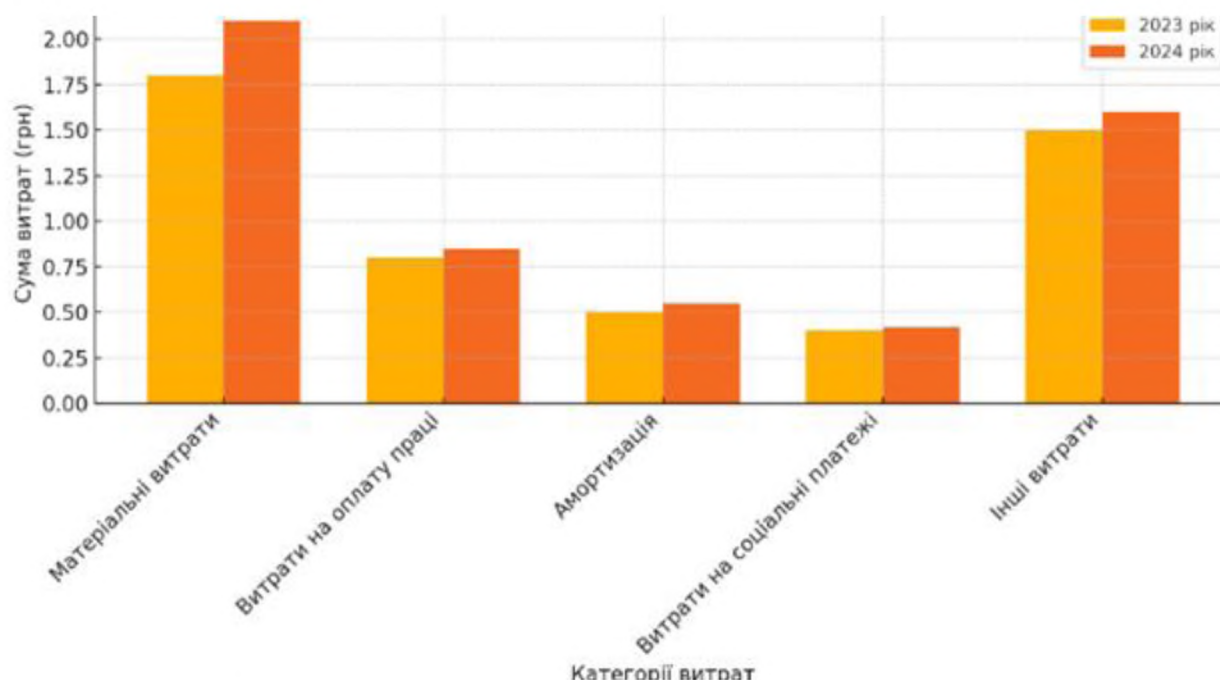


Рис. 2.2 Структура витрат за економічними елементами ТОВ «ЮТІМ»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Матеріальні витрати зросли на 16,67%, що, ймовірно, пов'язано з підвищенням вартості сировини або збільшенням обсягів закупівель матеріалів для виробничих потреб. Витрати на оплату праці зросли помірно на 6,25%. Амортизаційні відрахування збільшились на 10%, що свідчить про наявність значної кількості основних засобів, які потребують амортизації.

Підсумки:

1. Зростання витрат: Загальні витрати підприємства збільшилися на 10%. Найбільше зростання спостерігається в категоріях «витрати на сировину» та «адміністративні витрати», що вказує на потребу в детальнішій оптимізації витратних процесів, зокрема на адміністративному рівні.

2. Структура витрат: Значну частину витрат підприємства складають матеріальні витрати, на які варто звернути особливу увагу для їх ефективного зниження.

3. Економічні елементи витрат: Збільшення витрат на матеріали та амортизацію свідчить про необхідність підтримки та модернізації основних засобів, а також про важливість оптимізації процесів закупівлі сировини та витрат на персонал.

Аналіз вказує на потенційні напрямки для покращення фінансового управління, зокрема через зменшення витрат на матеріали та адміністративні витрати, а також через більш ефективне використання основних засобів.

2.2. Аналіз функціонування системи якості послуг підприємства

Управління якістю - це скоординована діяльність, яка передбачає спрямування та контроль організації щодо якості. Під управлінням якістю розуміється здійснення економічних, організаційних, технічних та інших заходів, спрямованих на забезпечення високої якості продукції та послуг на всіх етапах життєвого циклу продукції [31].

Жорстка конкуренція змушує підприємства приділяти особливу увагу якості готової продукції. Якщо якість продукції, що виходить із заводу, не гарантовано стабільна, тому, неможливо успішно просувати продукт.

Забезпечити хорошу якість товарів і послуг можна двома способами:

- 1) перевірка та контроль самого продукту;
- 2) перевірити здатність виробника виробляти продукцію зі стабільними характеристиками, що задовольняють споживачів [46].

Компанії з сертифікованою системою якості мають багато переваг, серед яких:

- розширити ринок збуту;
- дотримуватись національного та міжнародного законодавства.

Система якості є основою менеджменту і забезпечує планування та контроль організаційно-комерційної та технічної діяльності.

Система якості складається з 20 основних елементів. При розробці підприємства можуть опускати деякі непотрібні для них елементи або вводити нові.

В даний час широко використовуються стандарти ІСО серії 9000, які спираються на міжнародний досвід управління якістю продукції підприємства. У цьому документі викладено низку питань, пов'язаних із політикою у сфері якості – зокрема систем якості, включаючи забезпечення, покращення та управління якістю продукції (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Управління якістю продукції

Джерело:[7]

Основним документом системи якості є політика у сфері якості, яка уточнює встановлені цілі, основні завдання та шляхи вирішення у сфері якості. Він враховує інтереси 4 груп партнерів:

- 1) споживач – як продукт;

- 2) працівники – задоволеність роботою;
- 3) постачальник – гарантійне замовлення;
- 4) суспільство, при забезпеченні екологічної безпеки виробничого процесу, надійної якості продукції та дотримання вимог законодавства [20].

Створення, впровадження та ефективне функціонування на підприємстві системи управління якістю продукції є частиною загальної системи управління виробництвом. Сьогодні системи управління якістю включають усі елементи, визначені національними та міжнародними стандартами в цій галузі.

UTeam – провідний інтернет-провайдер в Івано-Франківську та області, що надає широкий спектр послуг фізичним та юридичним особам. Основний вміст послуги включає:

- Інтернет-послуги: Компанія UTeam надає можливість підключення до мережі Інтернет з різними швидкостями, що відповідають потребам клієнтів. Наприклад, тариф "Базовий" пропонує швидкість до 50 Мбіт/с за 150 грн на місяць, а тариф "Комфортний" – до 300 Мбіт/с за 250 грн на місяць.
- Телебачення: UTeam пропонує послугу кабельного телебачення з доступом до 129 телеканалів. Тариф «Базовий» включає цей сервіс за 220 грн на місяць.
- Технічна підтримка: Компанія забезпечує цілодобову технічну допомогу своїм абонентам, що гарантує швидке вирішення будь-яких проблем.
- Компанія застосовує сучасні оптоволоконні технології, що дозволяє надавати високоякісні послуги Інтернету та телебачення. Це забезпечує стабільне з'єднання та високу швидкість передачі даних.
- UTeam прагне надавати своїм абонентам не тільки відмінну якість послуг, але й індивідуальний підхід, а також прозорість у роботі на кожному етапі співпраці.
- Завдяки конкурентоспроможним тарифам та високому рівню обслуговування, UTeam став вибором споживачів 2020 року.

Ефективне функціонування системи управління якістю є однією з основних умов конкурентоспроможності послуг, які надає підприємство «ЮТІМ» на ринку телекомунікацій. Компанія розробила та впровадила систему

управління якістю, яка охоплює всі етапи надання послуг – від підключення клієнта до технічних мереж до забезпечення стабільного та якісного інтернет-з'єднання. Ця система включає моніторинг обладнання, управління персоналом, а також контроль процесів обслуговування та взаємодії з клієнтами.

Система якості в компанії «ЮТІМ» ґрунтується на міжнародних сертифікаційних стандартах і гарантує високий рівень обслуговування завдяки застосуванню найсучасніших технологій. Компанія пропонує високошвидкісне інтернет-з'єднання та телебачення, використовуючи оптоволоконні технології, що забезпечують стабільність і високу швидкість передачі даних. Це дозволяє задовольняти потреби навіть найвибагливіших клієнтів, гарантуючи надійність і якість сервісу.

Кожен етап надання послуг детально планується та контролюється відповідно до встановлених процедур, що включають:

- аналіз і перевірку якості послуг на всіх етапах надання;
- призначення відповідальних осіб за кожен етап обслуговування;
- регулярне тестування та моніторинг якості інтернет-з'єднання та кабельного телебачення;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта з коригуванням послуг відповідно до його вимог.

Усі ці заходи дають змогу компанії «ЮТІМ» забезпечувати своїх користувачів стабільним доступом до Інтернету та високоякісним телебаченням, що відповідає міжнародним стандартам якості. На підприємстві «ЮТІМ» існує чітко визначена процедура, яка регламентує склад, порядок створення, узгодження, затвердження та внесення змін до завдань при наданні послуг. Оцінка та відбір субпідрядників здійснюються на основі їх здатності виконати замовлення відповідно до вимог компанії, що регулюється внутрішніми стандартами підприємства.

Внутрішній аудит проводиться за затвердженим графіком перевірок, які відбуваються не рідше ніж один раз на рік у всіх підрозділах компанії. Результати аудиту фіксуються та передаються підрозділам для усунення

виявлених недоліків. Детальні вимоги до проведення внутрішнього аудиту визначені в стандарті підприємства.

Контроль якості послуг також включає перевірку входних компонентів і ресурсів, які використовуються для надання послуг. Працівники підприємства здійснюють візуальний огляд та вимірювальні перевірки, щоб забезпечити відповідність упаковки, документації та інших супутніх матеріалів вимогам стандартів якості. У разі потреби застосовуються додаткові методи контролю, визначені в переліку входного контролю. Результати перевірки фіксуються із зазначенням відповідальних осіб і зберігаються не менше п'яти років.

Послуги, що проходять входний контроль, ідентифікуються та реєструються, а до їх надання зберігаються в умовах, що відповідають вимогам зберігання, на спеціально обладнаних майданчиках чи складах.

Перед початком надання послуг підприємство «ЮТІМ» проводить додаткову перевірку якості для підтвердження відповідності встановленим вимогам для кожного типу послуг. Компетентність працівників, які впливають на якість обслуговування, повинна бути підтверджена необхідною освітою, підготовкою, навичками та досвідом. Кваліфікаційні вимоги до персоналу визначаються відповідними посадовими інструкціями та робочою документацією, що стосуються конкретних послуг або робіт.

Уся інформація щодо претензій та скарг споживачів, що надійшла до компанії, реєструється, розглядається, а на основі неї приймаються заходи для усунення як самих невідповідностей, так і причин їх виникнення. Отримані дані та відповідні дії документуються та зберігаються для подальшого аналізу та вжиття коригувальних заходів.

Витрати, спрямовані на покращення якості послуг, мають складати від 5 до 25% від ринкового обороту підприємства. Під час виявлення та усунення недоліків, а також запобігання їх появі, загальні витрати на внутрішні та зовнішні відмови зменшуються, якщо збільшуються витрати на оцінку та попередження проблем.

На підставі наданих бухгалтерією даних про витрати на якість, відділ технічного контролю разом з іншими відповідними підрозділами здійснює

аналіз цих відомостей. За результатами аналізу вживаються заходи для зменшення витрат на якість послуг і мінімізації відмов. За розрахунки майбутніх витрат на реалізацію таких заходів відповідає планово-економічний відділ, а за підготовку та проведення самих заходів – відділ контролю якості.

Квартальні витрати на заходи по оптимізації наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Квартальні витрати на заходи по оптимізації 2024 р.

Категорія витрат	Заходи	Фінансові витрати (тис. грн.)	Ресурси часу (роб. дні)
Попередження	Захід №1	20	4
Оцінка	Захід №2	30	3
Попередження	Захід №3	5	6
Відмова	Захід №4	-	
Відмова	Захід №5	-	
Оцінка	Захід №6	70	3
Попередження	Захід №7	40	4
Оцінка	Захід №8	15	3
Відмова	Захід №9	28	3
Попередження	Захід №10	30	5
Всього		238	

Джерело: створено автором

Щомісячні звіти про витрати на якість також зберігаються у відділі кадрів. Приклад звіту представлений в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Звіт про витрати на якість, тис. грн.

Попередження невідповідностей продукції	1. Навчання і підготовка персоналу	300
	2. Витрати на сертифікацію продукції	100
	3. Витрати на сертифікацію системи менеджменту якості	50
	4. Інформаційно-консультаційні послуги	7
	5. Повірка засобів вимірювань, що використовуються на виробництві	6
	6. Технічне обслуговування виробничого устаткування	8
В попер.= 471		

Витрати на контроль і оцінку відповідності продукції встановленим вимогам	1. Витрати на проведення випробувань у сторонніх організаціях	20
	2. Повірка приладів і засобів вимірювань	2
	3. Матеріали, що витрачаються при проведенні контролю і випробувань	-
	4. Вартість ТМЦ, витрачених на виправлення браку	-
В відпов.= 22		
Виробничі витрати	1. Вартість остаточно забракованої продукції	10
	2. Транспортні витрати, при відвантаженні забракованої продукції	-
	3. Витрати на відкликання продукції	-
В вироб.=10		
Загальні витрати: В=471+22+10=503		

Джерело: створено автором

Сумарні загальні витрати на поліпшення якості які складаються з попередження невідповідностей продукції, витрати на контроль і оцінку відповідності продукції встановленим вимогам та виробничі витрати складають 503 тис.грн.

2.3. Система менеджменту якості на підприємстві

Впровадження робіт з управління якістю продукції на підприємствах передбачає розробку системи якості та прийняття всіх необхідних заходів для її ефективного функціонування. Тому ми рекомендуємо підприємству «ЮТІМ» створити систему менеджменту якості, яка відповідатиме вимогам стандартів ІСО 9001. Для розробки системи якості першочергово потрібно визначити, які структури повинні бути включені в цю систему та які функції вони мають виконувати для забезпечення належної якості продукції, після чого розробити необхідні нормативні документи для їх реалізації.

Оцінка системи якості після її впровадження проводиться шляхом сертифікації, яку здійснює незалежний орган для підтвердження відповідності цієї системи вимогам стандартів ІСО 9001.

Розробку системи якості на підприємстві ТОВ «ЮТІМ» доцільно здійснювати у такій послідовності:

1. Проведення інформаційної наради. Ця нарада є важливою для того, щоб донести до керівництва та управлінського персоналу важливу інформацію, що містить наступні відомості:

- роль та значення системи якості для забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- порівняння поточної системи управління якістю з рекомендаціями стандартів ІСО 9001;
- значення керівництва підприємства, управлінського та виробничого персоналу у створенні системи якості;
- структура майбутньої системи якості;
- функції служби якості, її структура та статус;
- процес розробки, впровадження та сертифікації системи якості.

Для того, щоб керівництво підприємства краще сприймала зазначену інформацію, необхідно запрошувати спеціалістів зі сторони, особливо іноземців.

1. Прийняти рішення щодо впровадження системи якості продукції.

2. Розробити план-графік впровадження системи якості.

План-графік має включати виконання таких етапів:

- розробка політики у сфері якості;
- визначення функцій та завдань (елементів) системи якості з урахуванням вимог стандартів ІСО 9001 та специфіки підприємства;
- формування складу структурних підрозділів, відповідальних за виконання функцій у системі якості;
- розробка структурної та функціональної схем системи якості;
- визначення складу документації, що регламентує систему якості;
- оцінка стану існуючої документації системи якості;
- створення нових та коригування діючих нормативних документів системи якості, а також випуск «Керівництва з якості»;

- проведення внутрішніх перевірок системи якості під час її впровадження та оцінка потреби в доопрацюванні.
- визначити функції та завдання (елементи) системи якості.
- окреслити склад підрозділів системи управління якістю.
- розробити структурну схему менеджменту якості.

Структурна схема системи якості повинна бути побудована на основі загальної організаційної структури підприємства. Вона дозволяє відобразити взаємозв'язки між усіма підрозділами, що входять до системи якості, а також визначити керуюче ядро – службу якості. Окрім того, на схемі потрібно вказати основні функції кожного підрозділу. Склад підрозділів та їх функції мають забезпечити повний цикл робіт, необхідний для досягнення високої якості продукції. Розробка функціональної схеми менеджменту якості. Функціональна схема, на відміну від структурної, відображає не склад системи якості, а сам процес управління якістю. Вона дає змогу наочно уявити "роботу" системи якості у вигляді замкнутого циклу, що демонструє постійний процес контролю і вдосконалення для досягнення бажаного результату в управлінні якістю продукції (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Функціональна схема управління якістю продукції (петля якості)

Джерело: [9]

При розробці функціональної схеми важливо врахувати всі етапи виробничого процесу та управлінські функції, що входять до циклу якості: політика та планування якості, організація робіт, навчання й мотивація персоналу, контроль якості, обробка даних, розробка заходів, прийняття рішень та їх впровадження у виробництво, а також взаємодія з зовнішнім середовищем. Для кожної з цих функцій варто вказати відповідні структурні підрозділи, які виконуватимуть їх на кожному етапі виробничого процесу.

Оцінка складу та стану документації системи якості. Після визначення складу структурних підрозділів та їх функцій, наступним кроком є формування складу нормативно-методичних документів системи якості. Коли буде зрозуміло, хто і що робитиме в системі якості, необхідно визначити методи здійснення цих завдань і необхідні для цього документи. Для цього відділ управління якістю разом із службою стандартизації повинен провести аналіз наявної нормативної документації підприємства і визначити ті документи, що будуть використовуватись для реалізації функцій системи якості.

Розробка нормативних документів та «Настанови з якості».

Впровадження системи якості.

Метою впровадження системи якості є забезпечення практичного використання всіх розроблених етапів і документів для гарантування стабільності та підвищення якості продукції на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «ЮТІМ»

3.1 Шляхи вдосконалення політики якості в роботі підприємства

Основою сучасного підходу до управління якістю на ТОВ "ЮТІМ" є орієнтація всіх підрозділів та служб компанії на досягнення високої якості продукції. Головною метою управління якістю є задоволення потреб клієнтів і, як результат, максимізація прибутку підприємства.

Політика щодо якості визначає загальний напрямок і намір діяльності з управління якістю на ТОВ "ЮТІМ", який формулюється вищим керівництвом. Вона є основою для встановлення конкретних цілей та розробки відповідних документів у цій сфері.

Формування політики якості передбачає визначення цілей у цій галузі, які є основою місії компанії, охоплюючи всі її складові, такі як маркетинг, дизайн, закупівлі, контракти тощо. Для кожного елементу стратегії проводиться відповідний аналіз та оцінка, що дозволяє сформулювати стратегію і план, орієнтовані на реалізацію політики якості.

При розробці політики якості на ТОВ "ЮТІМ" необхідно враховувати такі фактори: вимоги, що пред'являються до компанії; політика має бути визначена письмово керівником підприємства, підписана представником правління; вона повинна бути узгоджена з іншими сферами діяльності підприємства; вищому керівництву потрібно забезпечити розуміння плану політики якості всіма працівниками компанії та забезпечити його безумовне виконання. Політика якості повинна бути сформульована таким чином, щоб її положення охоплювали всіх працівників підприємства, а не лише спеціалістів із якості.

Для досягнення визначених цілей політики якості, її реалізація на ТОВ "ЮТІМ" повинна здійснюватися за такими напрямками [4]:

- 1) Управління та організація на основі комплексності, системності та інноваційних підходів у виробництві продукції та наданні послуг.

2) Робота з документацією – створення необхідної бази документів для впровадження та підтримки політики якості, включаючи методи оцінки, аналізу, контролю та забезпечення якості продукції.

3) Фінансування – забезпечення належної фінансової та матеріально-технічної підтримки для досягнення цілей управління якістю.

4) Інформаційна підтримка – формування єдиного інформаційно-комунікаційного середовища для реалізації та розвитку політики якості.

Документ, що формулює політику якості, має бути стислим, зрозумілим та легким для запам'ятовування. Він має відображати якість роботи кожного працівника. На практиці ефективна політика якості продукції є відповіддю на низку важливих питань: чи застосовується вона до кожного співробітника підприємства?; чи слід встановлювати стандарти якості роботи?; чи охоплює вона всі аспекти якості продукції та послуг, відповідно до вимог споживачів (включаючи час доставки товару, ціну та кінцевий результат якості підприємства, зокрема у сфері послуг)?; чи підписана політика якості керівником компанії?

Політика управління якістю на ТОВ "ЮТІМ" повинна бути орієнтована на підтримку та постійне вдосконалення існуючої системи управління якістю, в рамках якої кваліфіковані співробітники зможуть повною мірою розкрити свої потенційні можливості.

Цілі та завдання необхідно впроваджувати в таких напрямках: покращення рівня задоволеності клієнтів; підвищення економічного стану компанії завдяки покращенню якості; збільшення або освоєння нових ринків через виробництво високоякісної продукції; досягнення технічного рівня продукції, що перевищує показники лідерів галузі; розробка товарів на основі новітніх принципів і функцій; поліпшення ключових показників якості продукції; зниження рівня дефектів продукції під час її виробництва; продовження терміну гарантії на продукцію; розвиток ефективного післяпродажного обслуговування.

Іншим ключовим напрямом впровадження політики якості на ТОВ "ЮТІМ" є нормативне забезпечення створення системи управління якістю, а саме [6]:

1. Розробка та впровадження політики управління якістю, настанов якості, в яких мають бути чітко визначені складові системи управління якістю.
2. Проведення самооцінки діяльності ТОВ "ЮТІМ" в цілому та оцінка роботи її працівників.
3. Розробка процесів, що описують методи виробництва продукції та надання послуг.
4. Поліпшення внутрішніх адміністративних регламентів.
5. Прийняття програми оцінки та розвитку персоналу як основи забезпечення та підвищення якості виробництва.

Для всього персоналу ТОВ "ЮТІМ" повинні бути чітко визначені рівень повноважень і відповідальність у сфері управління якістю. Ці аспекти мають бути прописані у посадових інструкціях відповідно до кваліфікаційних вимог та актів, що регулюють розподіл обов'язків між керівним та підлеглим персоналом. Має бути забезпечено достатню кількість чітко визначених повноважень для працівників з метою реалізації їхніх відповідальностей.

Щоб зберегти та зміцнити свої позиції на ринку, ТОВ "ЮТІМ" повинно постійно підтримувати та впроваджувати високі стандарти якості, прагнучи до безперервного вдосконалення продукції. Важливо реалізовувати політику постійного вдосконалення якості через встановлені маркетингові або операційні стратегії.

Виходячи з цілей і завдань системи управління якістю, визначених керівництвом ТОВ "ЮТІМ", потрібно організувати та систематизувати роботу в цій сфері. Як відомо, під «організацією» мається на увазі створення структури для досягнення цілей та забезпечення умов для її ефективного функціонування через прийняття управлінських рішень.

Ключовим аспектом при впровадженні цілей політики якості є визначення складу витрат, що супроводжуватимуть реалізацію основних заходів для досягнення цілей якості, а також розгляд порядку оцінки рівня

якості продукції. Всі витрати на реалізацію заходів щодо якості поділяються на чотири групи:

До вартості профілактичних заходів входять витрати, пов'язані з впровадженням і експлуатацією системи управління якістю, її документацією, навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу, а також юридичним і інформаційним забезпеченням системи, а також витрати на бухгалтерський облік, оцінку та аналіз витрат, пов'язаних з забезпеченням стабільності. Оцінка включає вартість роботи підрозділів, які займаються контролем, внутрішніх лабораторій і служб якості, тобто це сума витрат, що пов'язані з виявленням і усуненням дефектів та неякісної продукції, які виникають під час виробництва.

Витрати, що пов'язані з уникненням випуску дефектної продукції в процесі виробництва, включають всі види внутрішніх витрат, що виникають через необхідність виключення продукції з відхиленнями в процесі виробництва (наприклад, вартість переробки дефектної продукції та постійний контроль усієї партії продукції на відповідність стандартам).

Одним із важливих аспектів є розробка механізмів управління витратами, що базуються на підходах, рекомендованих стандартом ISO 9004 для впровадження на ТОВ "ЮТІМ" [16].

Управління витратами на якість поділяється на три основні групи: запобігання дефектам, оцінка та контроль якості продукції, а також усунення невідповідностей. Цей підхід називається методом "ПОД" (профілактика, оцінка, дефекти). У фінансових звітах розрізняють два типи витрат:

1. витрати, що пов'язані з якістю, тобто ті, що відповідають вимогам замовника без дефектів;
2. витрати, що виникають через усунення дефектів, тобто витрати на коригування процесу.

Згідно з оцінками західних експертів, інвестиції в покращення управління якістю приносять ефект в співвідношенні 1:3, за різними оцінками.

3.2 Заходи оптимізації трудових ресурсів для забезпечення ефективної системи управління на підприємстві

На практиці ТОВ "ЮТІМ" визначає дві основні цілі для свого розвитку, базуючись на "СУЯ". Найголовніше завдання – це оптимізація компанії та підвищення її ефективності. Зокрема, це включає забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг, а також підвищення результативності виробничих процесів. Якщо це є пріоритетом для підприємства, то дана мета справді вважається основною, вона характеризується як перспективна, і ТОВ "ЮТІМ" має всі можливості для реалізації необхідних умов для функціонування "СУЯ".

Необхідно одразу зазначити, що система управління якістю не може сама по собі забезпечити ефективні результати. Система є базовою, а для покращення якості продукції та процесів потрібно впроваджувати додаткові рішення. Однак раціональність та ефективність таких рішень не залежать від стандартів і не можуть бути заздалегідь визначені, оскільки ці рішення є результатом інноваційного розвитку.

Реалізація потенціалу "СУЯ" в ТОВ "ЮТІМ" полягає не лише у чіткому дотриманні вимог МС ISO 9001, а й у кваліфікації, творчому підході та досвіді співробітників компанії. Щоб уникнути розчарувань, керівництво повинно усвідомлювати це, і надзвичайно важливо не покладатися на думку, що впровадження системи управління якістю самостійно вирішить всі проблеми, без участі працівників, здатних аналізувати ситуацію та ухвалювати обґрунтовані рішення. Другою метою є демонстрація всім (включаючи потенційних клієнтів), що ТОВ "ЮТІМ" здатне стабільно випускати продукцію необхідної якості, що відповідає усім її вимогам.

Для досягнення першої з зазначених цілей достатньо розробити і впровадити систему "СУЯ", тоді як для досягнення другої мети необхідно також сертифікувати "СУЯ".

Керівництво ТОВ "ЮТІМ" несе відповідальність за визначення політики якості послуг та рівня задоволеності клієнтів. Реалізація цієї "політики якості"

безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно вище керівництво забезпечує розробку та функціонування "СУЯ".

Для реалізації завдань у сфері "СУЯ" керівництво створює відділ або службу системи якості, що дозволяє ефективно управляти якістю продукції під час виробничого процесу, здійснювати оцінку та пропонувати заходи для вдосконалення. Важливо чітко визначити загальні та індивідуальні обов'язки й повноваження працівників, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на якість товарів і послуг. Це також має забезпечити необхідність ефективних взаємодій у всіх аспектах співпраці між споживачами та постачальниками, як усередині компанії, так і поза нею. Встановлені обов'язки та повноваження повинні бути підкріплені відповідними методами та засобами для забезпечення високої якості продукції.

Керівник ТОВ "ЮТІМ" повинен бути відповідальним за встановлені вимоги до "СУЯ". Він відповідає за впровадження системи якості, її перевірку, постійний моніторинг параметрів та аналіз удосконалень, причому це може бути здійснено як ним особисто, так і через призначених співробітників. Хоча відповідальні працівники можуть сприяти досягненню високої якості, вони не можуть безпосередньо створювати її - це лише частина "СУЯ". Система охоплює всі функції організації, і постійне вдосконалення якості є обов'язком усіх працівників, які надають послуги, повинні активно брати участь, сприяти та ефективно взаємодіяти [52].

Керівництво повинно проводити регулярний та незалежний офіційний аналіз системи якості, щоб оцінити, наскільки вона залишається відповідною вимогам і здатна ефективно реалізувати політику якості та поставлені цілі.

Особливу увагу необхідно приділяти можливостям або потребі вдосконалення якості. Аналіз має проводитися кваліфікованими експертами або незалежними фахівцями, які повинні безпосередньо інформувати керівництво ТОВ "ЮТІМ".

Такий аналіз має включати чітку та всебічну оцінку, що ґрунтується на всіх доступних джерелах та методах інформації, серед яких:

- висновки та оцінка рівня якості; дані про загальну ефективність і результативність виробничого процесу відповідно до вимог до продукції та задоволеності клієнтів;

- висновки щодо впровадження та ефективності елементів "СУЯ", внутрішнього контролю якості при виконанні завдань щодо забезпечення якості наданих послуг;

- зміни, викликані новими технологіями, змінами в напрямках якості, ринковими вимогами, а також соціальними та екологічними факторами.

Коментарі, висновки та рекомендації, що базуються на результатах аудиту (аналізу) та оцінки, повинні бути надані керівництву ТОВ "ЮТІМ" для розгляду під час підготовки планів щодо підвищення якості обслуговування. Керівництво також зобов'язане забезпечити систематичний і процедурний підхід до "СУЯ". Систематичний підхід передбачає виявлення, розуміння та керування взаємопов'язаними процесами, які сприяють більш ефективному та результативному досягненню цілей організації.

Основними складовими системного підходу є вивчення всіх подій, явищ і процесів та взаємозв'язків між ними (тобто всі вони повинні розглядатися як частина єдиної складної системи); визначення пріоритетів; усунення причин проблем, а не їх наслідків; а також досягнення ефективності.

Якщо процесний підхід використовується в межах системи управління якістю, він підкреслює важливість:

- а) розуміння та виконання вимог; б) необхідності розглядати процеси з точки зору створення додаткової цінності; в) вимірювання результатів роботи процесу та його ефективності; г) постійного удосконалення процесів на основі об'єктивних вимірювань [28;14].

У контексті "СУЯ" керівництво ТОВ "ЮТІМ" повинно забезпечити наявність необхідних та достатніх ресурсів для покращення якості та досягнення цілей у сфері якості.

Найціннішим ресурсом для будь-якої організації є її персонал.

Для стимулювання праці, професійного розвитку, належного ділового спілкування та високого рівня виконання обов'язків працівниками, керівництво повинно:

1. підбирати фахівців відповідно до їх професійних здібностей;
2. створити умови праці, які сприятимуть досягненню високих показників у роботі "СУЯ" та формуванню позитивного робочого середовища;
3. забезпечити відкриття можливостей для всіх співробітників, активно застосовуючи творчі методи роботи та залучаючи їх до трудового процесу;
4. розуміти майбутні завдання та роботи, зокрема їхній вплив на якість;
5. гарантувати, щоб кожен працівник усвідомлював свою роль у забезпеченні якості продукції, необхідної споживачеві, та розумів свою мету в цьому процесі;
6. мотивувати працівників до поліпшення якості роботи шляхом належного визнання та винагороди за досягнуті результати;
7. регулярно враховувати фактори мотивації співробітників для забезпечення високої якості продукції;
8. проводити навчання персоналу, яке допоможе зрозуміти необхідність змін і створити умови для їх впровадження та професійного розвитку.

Для ефективного функціонування "СУЯ" в ТОВ "ЮТІМ" необхідно: встановити мету та напрямок діяльності на місцях, організувати високоякісну роботу та забезпечити її необхідними ресурсами, зокрема кваліфікованим персоналом; підтримувати належний рівень мотивації співробітників; ухвалювати рішення, спрямовані на досягнення бажаного рівня якості виконаної роботи; забезпечити впровадження нових технологій і матеріалів для виробництва продукції.

Для всіх працівників компанії необхідно визначити як повноваження, так і відповідальність за не тільки якість та кількість продукції, але й за мотивацію до підвищення продуктивності та якості роботи. Ці процедури повинні бути чітко зафіксовані в колективних договорах, трудових угодах та інших нормативних документах.

У управлінні якістю часто недооцінюється ентузіазм працівників, однак для підвищення ефективності "СУЯ" та покращення якості продукції це надзвичайно важливо. Якість значною мірою залежить від людського фактору - тобто, працівники повинні бути на своїх місцях. Керівництво ТОВ "ЮТІМ" повинно оцінювати ситуацію та створювати можливості і умови для співробітників, щоб стимулювати їх до впровадження нових ідей, не зловживаючи адміністративними методами та ресурсами. Правильне ставлення до працівників формується через фінансові та нефінансові стимули. Через обмежений рівень заробітної плати та нестачу ресурсів складно досягти значних змін у сфері якості, тоді як остання пропонує безліч інструментів для використання керівництвом.

Кваліфікація та професіоналізм працівників повинні постійно удосконалюватися. Інвестиції в персонал ставлять перед керівництвом нові завдання, тому розвиток нових навичок і вмінь стає все більш важливим. "СУЯ" допомагає розкривати потенціал працівників, що сприяє досягненню найвищого рівня виконання їх обов'язків.

Підвищення мотиваційного потенціалу персоналу в ТОВ "ЮТІМ" здійснюється з однією основною метою: організувати систему стимулювання, яка буде спрямована на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому одним із варіантів реалізації процесу 1.6 «Мотивація персоналу», рекомендованого МС ISO 9001, може бути виявлення мотиваційних потреб співробітників та вимірювання рівня їх задоволення.

Таким чином, "СУЯ" – система управління персоналом, що потребує доповнення та впровадження різних стимулів (мотивацій), оскільки вона вимагає не тільки кваліфікованих працівників, а й їх зацікавленості в ефективній реалізації свого потенціалу.

Для запобігання помилок та ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ „ЮТІМ“ застосовується принцип вбудованого контролю якості.

Вбудована якість передбачає комплекс заходів як технічного, так і організаційного характеру, спрямованих на запобігання виготовленню

неякісної продукції. При цьому, підвищення якості досягається не через посилений контроль готової продукції, а за допомогою запобігання дефектів у процесі виробництва.

Програма «Вбудована якість» включає такі етапи:

- Підходи до контролю якості, зокрема, ціна якості (СОУ 05786100.131, СОУ 05786100.132, СОУ 05786100.134, СОУ 05786100.235, СОУ 05786100.236, СОУ 05786100.241);
- Методи контролю, зокрема, діаграма Ісікави (причини і результат) (СОУ 05786100.257, СОУ 05786100.152, СОУ 05786100.248, СОУ 05786100.278);
- План по забезпеченню відсутності дефектів: система 5S, навчання персоналу (СОУ 05786100.246, СОУ 05786100.277, СОУ 05786100.279, «Положення про підвищення рівня професіоналізму основних робочих виробничих підрозділів АТ „Гідросила“ № 182 від 18.02.2019);
- Рейтинг причин виникнення дефектів (СОУ 05786100.152, СОУ 05786100.181, СОУ 05786100.279) [15,16].

Принцип «Вбудована якість» реалізується фахівцями різного рівня, зацікавленими в забезпеченні бездефектної роботи підприємства за допомогою відповідних процедур.

3.3. Аудит як процес оцінювання дієвості системи менеджменту якості на підприємстві

Аудит – це незалежний і документований процес збору доказів та їх об'єктивної оцінки для визначення рівня відповідності встановленим стандартам системи якості ТОВ "ЮТІМ". Аудит якості є важливою складовою частиною впровадження "СМК" на підприємстві і є необхідною умовою для сертифікації системи. Згідно з вимогами МС ISO 9000: 2015 [16], аудит визначає ступінь відповідності вимогам "СУЯ". Матеріали аудиту служать основою для оцінки ефективності "СУЯ" та виявлення можливостей для подальшого вдосконалення.

Метою аудиту якості є перевірка ефективності реалізації "плану управління". Проведення аудиту якості дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі зібраних доказів, що підтримує управління на підставі фактів.

Аудит якості полягає в систематичному та незалежному тестуванні і оцінці "СУЯ", їх результатів, запланованих заходів, а також ефективності їх виконання та досягнення цілей. Варто зауважити, що аудит якості поділяється на три основні типи: аудит якості продукції, аудит якості процесів і аудит "СУЯ".

Аудит якості продукції – це оцінка відповідності встановленим стандартам та характеристикам якості продукції на основі кількісних показників. Такий аудит може бути проведений як окремо, так і стосуватися кількох видів продукції. Основна мета цього виду аудиту – зорієнтованість на споживача (з точки зору його вимог). Аудит може здійснюватися як мінімум одним аудитором, але в окремих випадках може знадобитися команда спеціалістів.

Аудит продукції може проводитись за такими напрямками:

- **Внутрішній аудит** – всередині підприємства, коли оцінюються результати технологічних процесів, і кожен продукт розглядається як ресурс для наступного етапу (внутрішній споживач);
- **Зовнішній аудит** – при цьому аудит може здійснюватися у постачальника матеріалів, замовника або ж із залученням кінцевого споживача.

Аудит процесу якості дозволяє оцінити окремі етапи процесу, перевірити його повноту, виявити правильні умови та визначити можливу ефективність. Протягом усієї процедури огляду особлива увага була зосереджена на перевірці продукції. Цей тип аудиту базується на оцінці результатів, отриманих після завершення процесу. Незалежний аудит процесу є найбільш поширеним і ефективним методом, здатним дати швидкі та значущі результати.

Причина цього полягає в тому, що постачальник охочіше погодиться на зміни в конкретному процесі, ніж на виправлення серйозних проблем, що

стосуються системи управління, які можуть бути виявлені в ході аудиту системи.

Основними характеристиками аудиту виробничих процесів якісної продукції є:

- його сфера застосування більш обмежена порівняно з аудитом системи;
- він стосується одного або декількох конкретних виробничих етапів;
- для його проведення не потрібно настільки детального плану, як для аудиту системи;
- результати використовується для вдосконалення конкретного процесу;
- менш формальний, ніж аудит системи;
- може бути завершений за короткий період часу.

Цей тип аудиту підтверджує відповідність встановленим стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам.

Аудит та документація "СУЯ" охоплюють більш широку сферу. Це офіційно зареєстрована діяльність, орієнтована на перевірку та оцінку об'єктивних доказів, що підтверджують відповідність елементів "СУЯ", які застосовуються в ТОВ "ЮТІМ", і гарантують, що система розроблена належним чином. Вона є документованою та ефективно використовується відповідно до чітких вимог. Основною метою системного аудиту є оцінка всієї системи забезпечення якості в рамках управлінської діяльності, що включає всі етапи аудиту. Через це такий аудит є найскладнішим і трудомістким. Зазвичай його проведення займає від двох до п'яти днів.

Основною метою цього процесу є отримання об'єктивних доказів того, що система управління якістю та організаційні плани ТОВ "ЮТІМ" впроваджені належним чином і відповідають вимогам, що до них висуваються.

Існують різні види аудитів. Основним типом є (внутрішній аудит) – аудит, що проводиться самою організацією або від її імені з метою досягнення внутрішніх цілей та може служити підставою для декларації відповідності організації. Зовнішні аудити (сторонні аудити) – це перевірки, які здійснюються споживачами або іншими організаціями від їх імені. Сторонній аудит (зовнішній аудит) – це аудит, проведений незалежною аудиторською

організацією третьої сторони. Такі організації, як правило, є сертифікованими, зареєстрованими та відповідають вимогам ISO 9001 та іншим стандартам, зокрема вимогам ТОВ "ЮТИМ".

Обов'язки та вимоги, що стосуються планування та здійснення аудиту, документування отриманих результатів і визначення їх реєстрації, повинні бути оформлені належним чином. Аудит може проводитися як окремими аудиторами, так і групою. В результаті перевірки системи управління якістю складається перелік невідповідностей:

1. Невідповідність стандартам ISO 9000;
2. Потенційні невідповідності (коли ряд заходів не відповідає встановленим вимогам).

Аудитори можуть отримувати підтвердження невідповідностей після зустрічей, перевірки документів та контролю діяльності та умов у зоні, що підлягає перевірці. Після аудиту необхідно скласти аудиторський звіт.

Особливо важливу увагу слід приділяти внутрішньому аудиту. Внутрішній аудит – це основний інструмент контролю за системою управління якістю в компанії ТОВ "ЮТИМ". Результати внутрішнього аудиту є основою для аналізу управлінських процесів та дозволяють організації підтвердити свою відповідність стандартам ISO 9000. Тому важливим є правильне планування, організація та проведення аудиту, а також аналіз його результатів. Внутрішній аудит може бути заснований на загальних системних елементах або конкретних підрозділах згідно з вимогами ISO 9000.

У першому випадку перевіряється відповідність виконання вимог до усіх рівнів документації, яка стосується конкретного елемента. У другому випадку здійснюється перевірка всіх елементів «СУЯ», що притаманні певному підрозділу. Важливо зазначити, що на практиці більшість причин невідповідностей з'являються саме через взаємодію між різними підрозділами.

Аналіз процесу аудиту, який виявив невідповідності, полягає у визначенні характеристик продукції, параметрів якості, виявленні причин відхилення і формулюванні рекомендацій для їх усунення. На основі

результатів аудиту та аналізу приймаються рішення щодо покращення виробничих процесів та підвищення якості продукції.

Керівники та відповідні менеджери повинні використовувати результати аудиту для розробки поточних та майбутніх планів вдосконалення «СУЯ» в ТОВ "ЮТІМ". Всі ці етапи є необхідними для ефективного функціонування та розвитку системи управління якістю. Однак, якщо ці дані використовувати лише на формальному рівні, вони не принесуть користі і можуть навіть призвести до негативних наслідків.

Ефективність системи управління якістю згідно з внутрішнім стандартом ТОВ "ЮТІМ" СОУ 05786100.181 «Оцінка функціонування системи управління якістю з боку керівництва» вимірюється результативністю таких процесів:

- проектування та розробка;
- закупівельна діяльність;
- планування виробничих процесів;
- виготовлення продукції;
- управління персоналом;
- інфраструктурне управління, включаючи управління виробничим обладнанням, комплектуючими та програмним забезпеченням інформаційних систем;
- управління засобами моніторингу та вимірювань;
- визначення рівня задоволеності споживачів;
- проведення внутрішнього аудиту;
- моніторинг та вимірювання якості продукції;
- постійне вдосконалення процесів.

Основним чинником для досягнення необхідного рівня якості продукції є мотивація працівників. Досвід багаторічної, і здебільшого не дуже успішної, «боротьби за якість» чітко показує, що незалучені співробітники не здатні забезпечити високий рівень якості виробництва, навіть при наявності всіх інших сприятливих факторів.

Аудит якості являє собою систематичне та незалежне оцінювання і перевірку заходів, спрямованих на забезпечення якості, їх відповідність

запланованим діям, ефективність виконання та досягнення визначених цілей. Важливо зазначити, що аудит якості поділяється на три основних види: аудит якості продукції, аудит процесів і аудит системи якості.

Внутрішній аудит є найвищою формою контролю управління системою якості на підприємстві ТОВ "ЮТІМ", а також у сфері організації та управління виробничими процесами. Результати проведеного внутрішнього аудиту становлять основу для аналізу керування і дають можливість компанії заявити про свою відповідність стандартам ISO 9000. Тому дуже важливо правильно організувати, спланувати та здійснити аудит, а після цього провести детальний аналіз отриманих результатів.

Отже, у розділі розглядаються механізми удосконалення системи управління якістю, а також результативність процесів на підприємстві ТОВ "ЮТІМ". Крім того, аналізується політика у сфері якості та визначаються шляхи покращення системи управління якістю на підприємстві ТОВ "ЮТІМ".

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі детально розглянуто концептуальні та практичні аспекти управління якістю в контексті підприємницької діяльності, зокрема на прикладі ТОВ «ЮТІМ». Робота складається з чотирьох розділів, кожен з яких має своє значення для формування цілісної стратегії ефективного управління якістю.

У першому розділі, який присвячений теоретичним аспектам, розглянуто основні поняття і значення системи управління якістю на підприємстві. Зокрема, вивчено ключові принципи та стандарти, що визначають цю систему, а також виявлено взаємозв'язок між якістю товарів та послуг і конкурентоспроможністю підприємства. Важливу увагу приділено чинникам, які впливають на систему управління якістю, серед яких внутрішні і зовнішні фактори, а також економічні, технологічні та організаційні аспекти. Процес формування системи управління якістю також був детально розглянутий, включаючи етапи розробки та впровадження цієї системи на підприємствах різних галузей.

Другий розділ аналізує ефективність впровадження системи управління якістю в ТОВ «ЮТІМ». Було проведено детальний аналіз функціонування системи якості послуг на підприємстві, що включає вивчення процесів забезпечення якості, взаємодії з постачальниками та кінцевими споживачами. Також розглянуто організаційну структуру та процедури, що використовуються для моніторингу та контролю якості на підприємстві. Оцінка дієвості цих процесів дозволила виявити ключові проблеми та напрями для їх вдосконалення. Система менеджменту якості на ТОВ «ЮТІМ» була проаналізована з точки зору відповідності міжнародним стандартам, таким як ISO 9001, що є основою для ефективної роботи підприємства на ринку.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення механізмів управління якістю на підприємстві, зокрема через вдосконалення політики якості. Зокрема, розглянуто важливість стратегічного підходу до якості, формування корпоративної культури якості та впровадження інноваційних

технологій у виробничі процеси. Також велику увагу приділено оптимізації використання трудових ресурсів, що є важливим елементом ефективної реалізації системи управління якістю. Оскільки персонал є одним із основних чинників забезпечення високих стандартів якості, запропоновано заходи для підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Важливою частиною цього розділу є також питання аудиту якості, який є важливим інструментом для оцінки ефективності менеджменту якості на підприємстві. Проведення регулярних аудиторських перевірок дає змогу своєчасно виявляти недоліки в роботі та коригувати процеси, що сприяє підтримці високих стандартів якості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що робота охоплює всі основні аспекти управління якістю на підприємстві, починаючи від теоретичних засад до практичних рекомендацій для вдосконалення існуючих систем і процесів. Виявлені в процесі дослідження проблеми та запропоновані шляхи їх вирішення дозволяють ТОВ «ЮТІМ» не лише покращити якість своїх товарів і послуг, а й зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток. У кінцевому результаті, удосконалення системи управління якістю є ключовим фактором для досягнення успіху в умовах постійних змін на ринку та зростаючих вимог споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dluhopolskyi O., Simakhova A., Zatonatska T., Kozlovskyi S., Oleksiv I., Baltgailis J. (2021), «Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives», Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363.
2. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary / International Organization for Standardization. – Geneva, 2023.
3. UTEAM, ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕР. URL: https://www.ua-region.com.ua/35022211?utm_source=chatgpt.com#google_vignette.
4. YOU/CONTROL/ЮТИМ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35022211/.
5. Білоусько Т.Ю., Шовкун Л.В. Управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності аграрної продукції. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С.168-178.
6. Васильченко М. І., and А. В. Владіміров. *Ключові аспекти формування системи управління якістю продукції на підприємстві*. Diss. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.
7. Ведерніков М.Д. Формування мотивації персоналу підприємства [Текст] / М. Д. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020.
8. Вербівська Л. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах // Економіка та суспільство. 2023. №. 54. С. 14-19.
9. Вінник, О.С. Управління якістю послуг на підприємствах / О.С. Вінник. – Київ: Видавництво "Наукова думка", 2022. – 180 с.
10. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Економіка і

організація управління. 2021. №3 (43). С.194-203.

11. Вплив повномасштабної війни на економіку України:
<https://confkeip.kpi.ua/article/view/294557>.

12. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. 2020. С. 311.

13. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку // Економіка та держава. 2020. №. 3. С. 6670.

14. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Агросвіт. 2020. №. 1. С. 61-68.

15. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Видання офіційне. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.

16. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Видання офіційне. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.

17. Закон України «Про колективні угоди і договори» від 01.07.1993р. №3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

18. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року N 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

19. Закон України «Про охорону праці» від 21 листопада 2002 року №229-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-15#Text>.

20. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 №1045-XIV . 5. ВР . 6. 229-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>.

21. Калашнікова Х. І. Управління якістю: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. 138 с.

22. Ковальчук, М.І. Управління якістю на підприємствах / М.І. Ковальчук,

І.Ю. Ляшенко. – Київ: Академвидав, 2023. – 250 с.

23. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

24. Конституція України, прийнята 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

25. Корюгін А. В., Шпатакова О. Л. Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. № 12.

26. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 252-258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258>.

27. Кульніч В. В. Комплексна система управління якістю А. Фейгенбаума. К. 2020. С. 23-28.

28. Лінгур Л., Мартинюк О., Єсіна О. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2023. №1 (107). С.12-18. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-1-2.

29. Лінгур Л., Мартинюк О., Єсіна О. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2023. №1 (107). С.12-18. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-1-2.

30. Любежаніна С. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах війни. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки : матеріали XXII Міжнародної науковопрактичної конференції, [Київ], 22 листопада 2023 року. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2023. С. 52.

31. Малик О.В, конкурентоспроможності Хачатрян підприємств А.А. в Шляхи ринкових підвищення умовах господарювання. Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки : III Міжнар. науково-практ. інтернет-конф.,

м. Хмельницький, 23 січ. 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 84-86.

32. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60-64. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>.

33. Медвідь Л.Г., Міценко Н.Г., Черкасова С.В. Класифікація витрат на якість продукції для обліку та контролю в системі управління якістю виробничого підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Вип. 66. С. 10-21.

34. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

35. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

36. Методи мотивації.
https://pidru4niki.com/16790422/menedzhment/metodi_motivatsiyi.

37. Методичні вказівки до проходження виробничої практики для бакалаврів ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Уклад.: Н.І. Пилипів, Д.І. Шеленко, О.І. Ємець, Т.М. Романюк, В.В. Стефінін, Ю.І. Ціжма, О.А. Ціжма, С.І. Сологуб, І.Є. Боборикіна. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025. 46 с.

38. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL : <https://termin.in.ua/motyvatsiia/>.

39. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>.

40. ОПЕНДАТАБОТ. ТОВ «ЮТИМ». URL: https://opendatabot.ua/c/35022211?utm_source=chatgpt.com.

41. Організація охорони праці на підприємстві. URL: <https://pro-op.com.ua/article/378-organzatsya-ohoroni-prats>.

42. Організація охорони праці. URL:

<http://profspilkaosvity.org.ua/okhorona-praci/zakon-pro-okhoronu-praci/3-organizacija-okhoroni-praci/>.

43. Охорона праці на підприємстві: основні вимоги. URL: <https://shyshacka-gromada.gov.ua/news/1587634357/>.

44. Павлова О. та ін. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі // Innovation and Sustainability. – 2022. – №. 4. – С. 193-201.

45. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

46. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення. Постанова Кабінету Міністрів України; Концепція від 17.09.2008 № 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF>.

47. Стандарт ISO 9001:2015. Системи менеджменту якості. Вимоги / Міжнародна організація зі стандартизації. – Женева, 2021.

48. Терлецька Ю.О., Кравчук А.Ю. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2022. №1(101). С.242-245. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4160>. URL: 10.32839/2304-5809/2022-1-101-49.

49. Чорна Н. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-14>.

Додатки

Додаток А

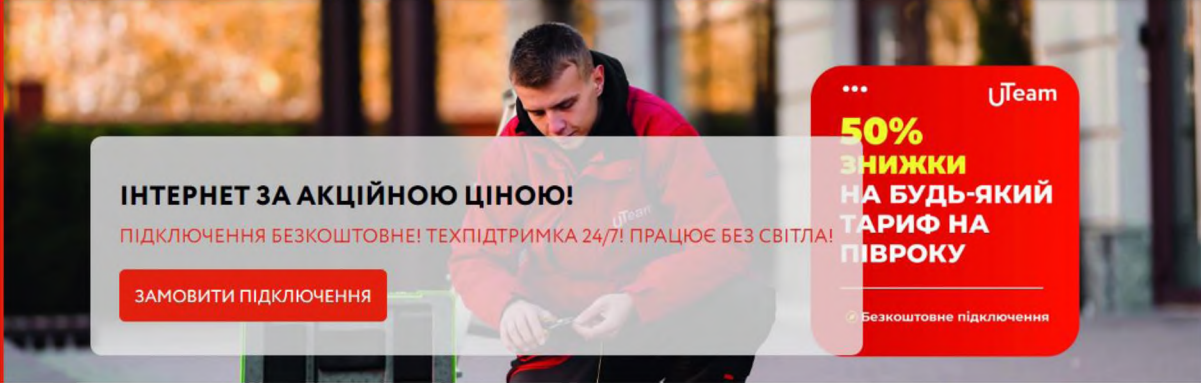




(099) 555 70 50
(067) 555 70 50



Кабінет користувача
Вхід



ІНТЕРНЕТ ЗА АКЦІЙНОЮ ЦІНОЮ!
ПІДКЛЮЧЕННЯ БЕЗКОШТОВНЕ! ТЕХПІДТРИМКА 24/7! ПРАЦЮЄ БЕЗ СВІТЛА!

ЗАМОВИТИ ПІДКЛЮЧЕННЯ

50%
ЗНИЖКИ
НА БУДЬ-ЯКИЙ
ТАРИФ НА
ПІВРОКУ

Безкоштовне підключення





(099) 555 70 50
(067) 555 70 50



Кабінет користувача
Вхід

Чому варто обрати провайтера UTeam™



Інтернет до 1 Гбіт/с

Забезпечуємо надійний та якісний зв'язок на швидкості до 1000 Мбіт/с. Використовуємо найсучасніші технології – GPON та оптоволоконні мережі. Мережа UTeam™ – найбільша модернізована мережа в місті.



Понад 130 телеканалів

Дивіться телебачення від UTeam™ на різних пристроях одночасно! Ми підбрали для вас топові національні та світові телеканали в цифровій якості. Кількість доступних для перегляду каналів постійно розширюється.



Вибір тарифів

Не хочете переплачувати за швидкість, яку не використовуєте? Або навпаки, не бажаєте обмежувати себе у швидкості інтернету? Обирайте той тариф, який підійде саме для ваших потреб.



Чесна швидкість

Ми швидше відмовимося від замовлення, ніж пообцяємо швидкість, яку не зможемо забезпечити.

Контакт-центр 24/7

Надаємо технічну підтримку 24 години на добу 7 днів у тиждень. Проконсультуємо та допоможемо навіть у новорічну ніч та на Великдень! Для бізнес-абонентів – персональні менеджери.

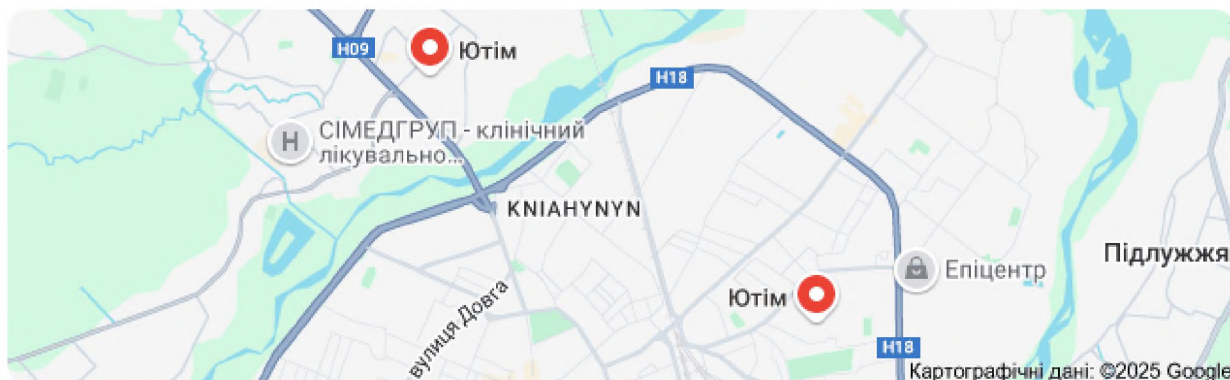
Зручна оплата

Сплачуєте за наші послуги у зручний для вас спосіб та час, оф-лайн або он-лайн. Не встигли внести абонплату? Не біда. Ми вам довіряємо і пропонуємо скористатися Кредитом довіри протягом 3 днів.

Саїм ТОВ «ІОТІМ»

<https://uteam.ua/>

Місця :



Ютім

2,7 ★★☆☆☆ (90) · Постачальник послуг Інтернету
вулиця Молодіжна, 52



Ютім

3,0 ★★☆☆☆ (557) · Постачальник послуг Інтернету
вулиця Тролейбусна, 2а



Додаток В

Фінансові показники				
	2023	2022	2021	2020
Дохід	65 398 700 ₴	53 591 000 ₴	39 652 800 ₴	31 145 100 ₴
Чистий прибуток	4 723 200 ₴	11 346 300 ₴	3 546 000 ₴	4 916 800 ₴
Активи	43 069 400 ₴	38 461 900 ₴	28 900 500 ₴	24 230 300 ₴
Зобов'язання	19 575 900 ₴	10 512 900 ₴	6 908 200 ₴	—
Кількість працівників	74	89	83	—
Фінансові показники				
Квартальна звітність за три квартали 2024 року				
				2024
Дохід				57 349 300 ₴
Чистий прибуток				10 144 300 ₴
Активи				56 260 200 ₴
Зобов'язання				24 560 500 ₴
Кількість працівників				78

<https://opendatabot.ua/c/35022211>