

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

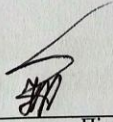
ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства
(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ»,
м. Красилів, Хмельницька обл.)»

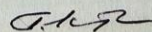
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва освітньої програми

Шифр ДРМН.019091.01.03.ПЗ

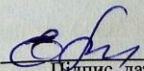
Виконав студент 5 курсу
група МНз-19-1


Підпис Андрій КАРЕЛОВ
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ


Керівник
канд. екон. наук, доц.


Підпис, дата Геннадій КАПІНОС
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис, дата Олена КОСТОВ
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування
канд. екон. наук, проф.


Підпис, дата Ніла ТЮРИНА
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

Хмельницький, 2024

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

« 14 » 02 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Карелов Андрій Васильович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.).

керівник роботи: Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02.2024 р. №8, дод. №6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 14.06.2024

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, підручники, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні основи управління якістю продукції.

2) Характеристика та аналіз діяльності ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"

3) Формування процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Коло якості – стадії життєвого циклу продукції.

Область застосування.

Основні відмінності версій стандартів ISO 9000 різних років.

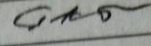
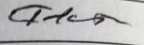
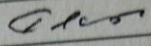
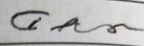
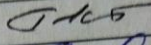
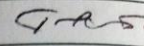
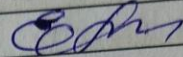
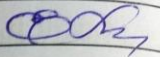
Основні економічні показники діяльності ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" у 2021-2023 роках.

Основні види продукції ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

Узагальнена структура процесу виробництва продукції на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

Послідовність побудови, моніторингу та оцінки процесно-орієнтованої системи якості ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

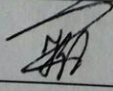
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичний	Капінос Г.І.		
2. Аналітичний	Капінос Г.І.		
3. Проектний	Капінос Г.І.		
4. Нормоконтроль	Карелов О.М.		

7. Дата видачі завдання: 12.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

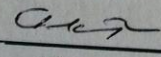
№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024 р.	
2.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024 р.	
3.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір і вивчення літератури, збір та обробка статистичних матеріалів	березень 2024 р.	
4.	Підготовка першого розділу	квітень 2024 р.	
5.	Підготовка другого розділу	травень 2024 р.	
6.	Підготовка третього розділу	червень 2024 р.	
7.	Підготовка висновків	червень 2024 р.	
8.	Здача науковому керівнику	червень 2024 р.	
9.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024 р.	
10.	Оформлення дипломної роботи в остаточному варіанті	червень 2024 р.	
11.	Підготовка ілюстративних матеріалів	червень 2024 р.	
12.	Попередній захист дипломної роботи	червень 2024 р.	
13.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024 р.	
14.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024 р.	
15.	Захист дипломної роботи	червень 2024 р.	

Студент


Підпис

Андрій КАРЕЛОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Геннадій КАПІНОС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

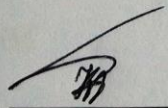
Карелов А. В. М. Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри МА Капінос Г. І. Дипломна робота бакалавра.: 59 с., 4 рисунки, 2 таблиці, 27 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, СИСТЕМА ЯКОСТІ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.

В дипломі розглянуто питання вдосконалення системи якості на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ». В теоретичному розділі розглянуто теоретичні аспекти менеджменту якості на підприємстві, а саме: основні поняття та категорії в теорії управління якістю; характеристику стандартів ISO 9000, історію розвитку міжнародних стандартів; формування систем якості відповідно до їх вимог.

Аналітичний розділ містить аналіз діяльності ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", а саме загальні відомості про підприємство, аналіз показники його діяльності у 2021-2023 роках, оцінку обсягів реалізації продукції, собівартості продукції, SWOT-аналіз діяльності підприємства.

У проектному розділі розроблено заходи щодо побудови і впровадження системи якості на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" на основі процесного підходу. Запропоновано побудувати процесно-орієнтовну систему менеджменту якості відповідно до діючих стандартів, а також, використовуючи процесний підхід.


Підпис

Андрій Карелов
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

25 червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	7
1.1 Основні терміни і поняття у теорії менеджменту якості	7
1.2 Загальна характеристика стандартів ISO 9000, історія їх створення та розвитку	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та його організаційна підсистема	23
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства	30
2.3 Оцінка обсягів реалізації продукції та її якісних показників	33
2.4 SWOT-аналіз діяльності	36
3 ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ДП ПРАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"	41
3.1 Розробка системи управління якістю підприємства на основі процесного підходу	41
3.2 Побудова і моніторинг процесно-орієнтованої системи управління якістю ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"	47
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕДІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	57
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Українські підприємства зіткнулися з серйозною проблемою - вони відстають від закордонних конкурентів через недостатню якість продукції та неефективне управління якістю. В складних економічних умовах вітчизняні виробники майже не можуть конкурувати на міжнародному ринку, не забезпечуючи товари та послуги світового рівня.

Спроби впровадити іноземні системи управління якістю в Україні не завжди дають бажані результати. Тому необхідно розробляти власні методи вдосконалення. Кожне підприємство повинно постійно покращувати якість своєї продукції, впроваджуючи інноваційні технології.

Ці завдання залишаються актуальними, оскільки якість продукції є ключовим фактором, що визначає попит на товари будь-якого виробника.

Мета цієї дипломної роботи - висвітлити ключові проблеми якості на українських підприємствах та запропонувати способи їх вирішення на прикладі ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Дослідження охоплює методи забезпечення якості, основи управління якістю в компаніях та організаціях, а також принципи створення та функціонування систем менеджменту якості.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти управління якістю;
- проаналізувати економічні показники діяльності ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", провести комплексний аналіз діяльності даної компанії;
- проаналізувати практику управління якістю у ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське";
- розробити пропозиції з розвитку системи якості на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" на основі процесного підходу.

Робота включає аналіз діяльності ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" за період 2021-2023 років. На основі цього аналізу та вивчення процесного

підходу, планується розробити заходи щодо побудови ефективної системи управління якістю для підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломі є процеси менеджменту якості на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське".

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти управління якістю, які сприяють формуванню ефективної системи менеджменту якості на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське".

При підготовці дипломної роботи використовувались методи синтезу, аналізу, узагальнення, спостереження, порівняння, економіко-статистичні, тощо.

Ця дипломна робота бакалавра базується на аналізі статистичних даних, зібраних під час переддипломної практики, та вивченні відповідних нормативних документів.

З метою покращення якості продукції на досліджуваному підприємстві, запропоновано впровадження процесно-орієнтованої системи менеджменту якості, що відповідає стандартам ISO 9000.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Основні терміни і поняття у теорії менеджменту якості

Поняття "якість" можна розглядати як всеосяжну філософську категорію, що стосується як матеріального світу, так і людської свідомості. Арістотель, давньогрецький мислитель, першим глибоко дослідив це поняття, визначивши його як особливість, що відрізняє одну річ від іншої в межах одного виду. Він також звернув увагу на змінну природу якості, її здатність переходити у протилежність.

Пізніше німецький філософ Гегель розвинув цю концепцію, стверджуючи, що якість невіддільна від самого існування предмета і визначає його сутність.

Крім філософського трактування, термін "якість" має й більш конкретні застосування, наприклад, коли йдеться про якість продукції, професійні якості, якість праці чи життя. У контексті цієї дипломної роботи основна увага буде зосереджена на якості продукції та послуг, що надаються підприємством.

Якість продукції є однією з найскладніших категорій у професійній діяльності. Вона відіграє ключову роль у багатьох аспектах: від вибору товарів для задоволення різноманітних потреб до планування виробництва та оцінки його ефективності. Ця категорія також важлива для аналізу характеристик виготовленої продукції.

Багатогранність якості продукції проявляється в її постійній присутності в повсякденній роботі фахівців. Вона охоплює технічні та фізичні аспекти, оскільки продукція часто є матеріальним об'єктом, створеним людською працею. У процесі виробництва продукція набуває певних технічних властивостей, пов'язаних з її корисністю та надійністю.

Крім того, якість має економічний вимір, адже кожен виріб втілює в собі

певну кількість суспільно-необхідної праці. Вона також відіграє значну роль у формуванні матеріального світу, задовольняючи соціальні потреби працівників. Якість продукції є комплексною категорією, що охоплює технічні, економічні та соціальні аспекти, і постійно впливає на різні сфери виробничої діяльності та споживання.

Характеристики, що формують якість продукції, часто вступають у протиріччя. Покращення однієї властивості може призвести до погіршення іншої. Наприклад, висока міцність матеріалу може ускладнювати його обробку, а збільшення потужності турбіни – підвищувати витрати на виробництво. Тому фахівці прагнуть знайти баланс між різними характеристиками, оптимально поєднуючи їх. Це є ключовим завданням при розробці нової продукції.

Існує два способи зміни якості. Перший передбачає перегрупування існуючих характеристик, що призводить до плавної зміни якості. Другий, складніший, полягає у зміні самого складу характеристик, що може спричинити різкий стрибок у якості та технічному рівні продукції.

Розвиток якості відбувається за двома напрямками. Перший – це загальний розвиток якості продукції, що відображає історичну тенденцію її зростання. Науково-технічний прогрес та розвиток виробництва дозволяють створювати нові види продукції та вдосконалювати існуючі. Це матеріальний напрямок забезпечення зростання якості. Другий напрямок пов'язаний з глибшим пізнанням вже існуючої продукції. Виявлення нових характеристик дозволяє повніше використовувати природу продукції, підвищуючи її корисність для споживачів без зміни її сутності.

Інший напрямок зміни якості стосується конкретної продукції підприємства. З часом фізичний стан виробів погіршується, що є природним процесом зміни якості. Це створює контраст з генеральним напрямком, де якість зростає. Така динаміка підкреслює, що якість продукції є функцією часу, що важливо для розуміння її природи. Знання про фізичне старіння виробів використовується для організації їх ремонту та обслуговування.

Не менш важливим є моральне старіння продукції. Воно відіграє ключову роль в оцінці економічної ефективності та плануванні виробництва нової продукції. Морально застаріла продукція стає економічно не вигідною порівняно з новими виробами, які мають вищі техніко-економічні показники.

Глибоке розуміння сутності якості продукції є критичним для різних аспектів виробництва. Воно дозволяє: ефективно порівнювати різні види продукції, розвивати суспільне виробництво, точно оцінювати результати виробничої діяльності, проектувати нову продукцію, прогнозувати розвиток продукції, об'єктивно виявляти потреби споживачів, як виробничі, так і індивідуальні. Таке розуміння є основою для прийняття обґрунтованих рішень у сфері виробництва та управління якістю.

Розглянемо основні терміни у сфері якості.

Європейська організація з контролю якості запропонувала одне з найточніших визначень якості продукції. Згідно з ним, якісною вважається продукція, яка при мінімальних витратах протягом життєвого циклу максимально сприяє здоров'ю і добробуту людей, залучених до її розробки та відновлення. При цьому враховується мінімальне використання енергії та ресурсів, а також допустимий вплив на довкілля. Це визначення підкреслює зв'язок якості продукції з екологічними, ресурсними та соціальними аспектами.

Для стандартизації термінології у сфері якості Міжнародна організація зі стандартизації розробила стандарт ISO 8402:1994. Пізніше він був вдосконалений і включений до стандарту ISO 9000:2000, який в Україні прийнято як ДСТУ ISO 9000:2001. У 2007 році вийшла оновлена версія - ДСТУ ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005, IDT) "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів".

Далі розглянемо деякі ключові терміни, регламентовані цим стандартом.

Продукція визначається як результат процесу. Процес - це набір взаємопов'язаних або взаємодіючих дій, які перетворюють вхідні дані на вихідні. Часто виходи одного процесу стають входами для іншого. Методика

систематичного визначення та управління процесами та їх взаємодією в організації називається "процесним підходом".

Продукцію поділяють на чотири загальні категорії:

- Послуги (наприклад, транспортування);
- Технічні засоби (наприклад, деталі двигуна);
- Інтелектуальна продукція (наприклад, програмне забезпечення, словники);
- Перероблені матеріали (наприклад, мастильні матеріали).

Таким чином, класифікація складної продукції залежить від її домінуючого компонента.

Послуга - це результат щонайменше однієї дії, яка обов'язково відбувається при взаємодії постачальника та замовника. Зазвичай послуга нематеріальна. Надання послуги може включати:

- роботу з матеріальною продукцією замовника (наприклад, ремонт автомобіля);
- надання нематеріальної продукції (наприклад, передача інформації чи знань);
- дії з нематеріальною продукцією замовника (наприклад, обробка податкової декларації);
- створення комфортних умов для замовника (наприклад, обслуговування в готелях чи ресторанах).

Інтелектуальна продукція – це переважно нематеріальна інформація, яка може бути представлена у формі підходів, ділових угод чи методик. Технічні засоби зазвичай матеріальні, і їх кількість можна обчислити. Перероблені матеріали також матеріальні, але їх кількість зазвичай вимірюється, а не підраховується. Обидві ці категорії часто об'єднують під терміном "товар".

Характеристика - це відмінна риса, яка може бути внутрішньою або зовнішньою, якісною або кількісною. Характеристики поділяються на кілька класів:

- Фізичні (механічні, електричні, хімічні, біологічні);
- Етичні (ввічливість, чесність, правдивість);
- Органолептичні (пов'язані з чуттєвим сприйняттям: запах, дотик, смак, зір, слух);
- Ергономічні (фізіологічні або пов'язані з безпекою людини);
- Часові (пунктуальність, доступність);
- Функціональні (наприклад, максимальна швидкість літака).

Власна характеристика - це невід'ємна властивість продукції, процесу або системи, пов'язана з певною вимогою. "Власний" означає постійно присутній як невід'ємна частина.

Важливо зазначити, що зовнішні характеристики (наприклад, ціна продукції) не вважаються характеристиками якості продукції, системи чи процесу.

"Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимог" [1]. "Вимога – сформульована потреба чи очікування, загальнозрозумілі або обов'язкові" [1].

Вимоги можуть стосуватися різних аспектів, включаючи ефективність, результативність, простежуваність. Результативність визначається як міра виконання запланованих дій.

Ефективність - це співвідношення між отриманим результатом та використаними ресурсами.

Якість також можна розглядати як набір властивостей продукції, що визначають її здатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення. Для споживача якість виробу - це ступінь відповідності його вимогам. Поняття якості тісно пов'язане з технічним рівнем продукції.

Існують різні показники якості:

- Показники призначення
- Технологічності
- Надійності

- Ергономічні
- Стандартизації та уніфікації
- Естетичні
- Патентно-правові
- Транспортабельності
- Екологічні
- Безпеки

Ці показники допомагають всебічно оцінити якість продукції.

Управління якістю – скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості [1].

Організація в цьому контексті - це група людей з визначеним розподілом обов'язків, взаємовідносин? повноважень і відповідні ресурси. Це може бути корпорація, компанія, підприємство, установа, фірма, благодійна організація, індивідуальний підприємець.

Керування якістю зазвичай включає:

- Формування політики у сфері якості
- Встановлення цілей якості
- Планування якості
- Контроль якості
- Забезпечення якості
- Вдосконалення якості

"Політика у сфері якості – загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом" [1].

"Цілі в сфері якості – те, чого прагнуть досягти або до чого прагнуть у сфері якості" [1].

Вони базуються на політиці якості організації і встановлюються для відповідних рівнів управління та функціональних підрозділів.

"Планування якості є складовою частиною управління якістю, яка зосереджена на встановленні цілей у сфері якості й на визначенні операційних

процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення таких цілей" [1].

Частиною планування якості може бути програма якості - документ, що визначає методики, ресурси, виконавців та терміни для конкретних процесів, проєктів, продуктів.

Контроль якості - це компонент управління якістю, спрямований на забезпечення відповідності вимогам якості на підприємстві.

Поліпшення якості - це складова менеджменту якості, що націлена на підвищення здатності організації виконувати вимоги до якості.

"Забезпечення якості – складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості буде виконано в організації" [1].

Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у комплексному підході до управління якістю в організації.

"Система управління якістю – це система управління для спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості" [1].

Вона є частиною загальної системи управління, зосередженою на досягненні цілей у сфері якості для задоволення потреб зацікавлених сторін. Цілі якості доповнюють інші організаційні цілі, такі як розвиток, фінансування, рентабельність, екологічність та безпека праці.

Різні компоненти системи управління підприємством можуть бути інтегровані з системою управління якістю, утворюючи єдину систему зі спільними елементами. Це може оптимізувати планування, розподіл ресурсів, визначення цілей та оцінку загальної ефективності організації.

"Проєкт – унікальний процес, який складається з сукупності скоординованих і контрольованих дій з датами початку та закінчення, який виконують для досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам, і який містить обмеження щодо строку, ресурсів, вартості" [1]. Проєкт може бути частиною більшого проєкту організації.

"Настанова щодо якості є документом, що регламентує систему

управління якістю організації або підприємства. Відповідність – це виконання вимоги. Невідповідність – це не виконання вимоги" [1].

Протокол - це документ, який фіксує отримані результати або надає докази виконаних робіт.

Під коригувальною дією розуміють захід, спрямований на усунення причини виявленої невідповідності або іншої небажаної ситуації на підприємстві.

Коло якості є концептуальною моделлю, яка відображає взаємопов'язані види діяльності, що впливають на якість на різноманітних етапах життєвого циклу послуг, що надаються, або продукції, що виготовляється.

Коло якості, зображене на рисунку 1.1, охоплює стадії життєвого циклу продукції, яка виробляється на підприємстві.

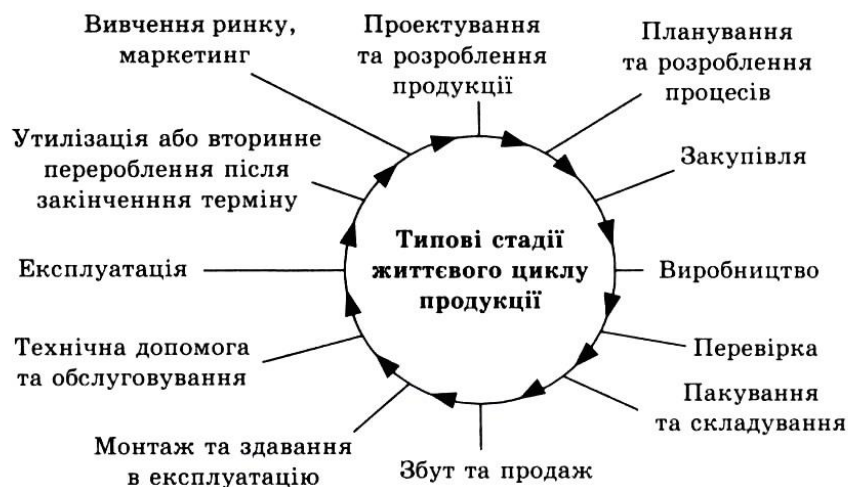


Рисунок 1.1 – Коло якості

У сучасній зарубіжній та українській практиці спостерігається тенденція до заміни термінів "управління якістю" та "системи управління якістю" на "менеджмент якості" та "системи якості" відповідно.

У контексті цієї дипломної роботи термін "менеджмент якості" буде використовуватися для позначення комплексного підходу, який включає:

- Безпосереднє управління якістю

- Нормативне забезпечення
- Метрологічне забезпечення
- Розробку та впровадження системи менеджменту якості
- Оцінку технічного рівня продукції або послуги
- Підтвердження відповідності технічного рівня якості продукції (послуги)
- Оцінку систем менеджменту якості

Цей підхід охоплює всі аспекти управління та забезпечення якості в організації, забезпечуючи комплексний погляд на процеси, пов'язані з якістю продукції та послуг.

1.2 Загальна характеристика стандартів ISO 9000, історія їх створення та розвитку

Якість продукції чи послуг залежить від двох ключових факторів:

- якості виконання кожного елемента в циклі якості;
- ефективності організаційно-управлінської системи підприємства.

Система менеджменту якості зазвичай охоплює різні етапи циклу якості і часто інтегрується в загальну систему управління підприємством.

Стандарт на систему якості - це документ, який:

- визначає вимоги до системи якості,
- охоплює різні етапи життєвого циклу (так званої "петлі якості").

Такі стандарти застосовуються, коли підприємству чи організації необхідно забезпечити стабільну відповідність продукції певному рівню вимог. Вони слугують інструментом для підтримки та підвищення якості продукції чи послуг на всіх етапах їх створення та реалізації.

Історія стандартів ISO з якості походить від Британських стандартів BSI 5750, розроблених Британським інститутом стандартів (BSI) у 1979 році. Ці

стандарти, в свою чергу, базувалися на американських військових стандартах MIL-Q9858, прийнятих у США.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) у 1987 році розробила серію стандартів ISO серії 9000, в основу яких було покладено британський стандарт BS 5750. Європа першою усвідомила важливість цих нових стандартів, впровадивши їх та запровадивши сертифікацію відповідності як стратегію усунення торгових бар'єрів в регіоні.

У 1987 році всі країни Європейської асоціації вільної торгівлі і Європейського Союзу зобов'язалися застосовувати дані стандарти якості. Європейський комітет зі стандартизації прийняв стандарти ISO 9000 як європейські стандарти серії EN 29000 під назвою "Загальне управління якістю та стандарти забезпечення якості. Настанови щодо вибору та застосування".

Коли стандарти ISO 9000 були затверджені, то вони набули широкого поширення у різних країнах світу на всіх континентах, ставши глобальним еталоном у сфері управління якістю.

Міжнародна організація ISO вперше опублікувала стандарти сімейства 9000 у 1987 році. З того часу кожні чотири роки ISO випускає оновлені версії цих стандартів. Україна адаптувала стандарти ISO 9000 у 1995 році, надавши їм статус національних стандартів під назвою ДСТУ ISO 9000.

Базові стандарти ISO 9000 мають універсальну структуру. Їхні вимоги є загальними та гнучкими, не нав'язуючи однакової структури систем менеджменту якості чи документації. Це дозволяє застосовувати їх у будь-якій організації, незалежно від її розміру, типу чи сфери діяльності.

Ці стандарти пропонують універсальну модель системи управління якістю, яку можна адаптувати до потреб різних підприємств. Сьогодні вони широко використовуються в різноманітних галузях.

Розробка та сертифікація систем менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9000 вигідна для всіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, власників та працівників підприємств, а також для суспільства

та держави в цілому.

Стандарти ISO серії 9000 є універсальними і не прив'язані до конкретної галузі промисловості. Вони надають загальні рекомендації щодо управління якістю, її забезпечення, та створення систем менеджменту якості на підприємствах.

Ці стандарти описують основні елементи, які повинні бути присутні в системах менеджменту якості, але не диктують точний порядок їх впровадження. Мета стандартів – не уніфікація систем якості, а надання гнучкої основи, яку можна адаптувати до потреб різних організацій.

При розробці та впровадженні систем якості важливо враховувати специфічні цілі організації, особливості її продукції та виробничих процесів. Таким чином, кожне підприємство може створити систему менеджменту якості, яка найкраще відповідає його унікальним потребам та умовам.

ISO серії 9000 пропонують вказівки та вимоги щодо організації управлінських процесів, спрямованих на забезпечення якісного та ефективного функціонування бізнесу. Хоча самі по собі вони не гарантують високу якість, їх застосування допомагає усунути недоліки в управлінні, які впливають як на якість продукції, так і на задоволеність споживачів.

З моменту свого створення стандарти ISO серії 9000 здобули широке міжнародне визнання. Їх прийняли як національні стандарти понад 150 країн світу. Універсальність цих стандартів дозволяє застосовувати їх у будь-яких організаціях, незалежно від їх форми власності, розміру чи галузі діяльності.

Версія стандартів ISO 9000 2000 запровадила нову концепцію, яка розглядає систему менеджменту якості як сукупність взаємопов'язаних процесів. Цей алгоритмічний підхід дозволив підприємствам демонструвати споживачам стабільно високу якість своїх продуктів та послуг.

Ключові зміни в оновленій версії стандартів ISO 9000:2000 включали:

- скорочення кількості стандартів,
- покращення структури та доступності викладу,

- чіткіше визначення вимог для задоволення потреб клієнтів,
- впровадження процесного підходу до управління,
- базування на восьми універсальних принципах менеджменту якості,
- краща адаптація до потреб сфери послуг,
- розширення фокусу на задоволення потреб не лише клієнтів, але й інших зацікавлених сторін: власників, суспільства, працівників, постачальників.

Розглянемо склад стандартів серії ISO 9000 версії 2000 року:

ISO 9000 "Системи управління якістю – основні принципи і поняття": Цей стандарт окреслює фундаментальні принципи побудови систем якості та визначає ключову термінологію.

ISO 9001 "Системи управління якістю – вимоги": Цей стандарт встановлює критерії для підприємств, які прагнуть: продемонструвати здатність постачати продукцію або надавати послуги, що відповідають вимогам замовників та нормативів; підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Важливо зазначити, що тільки за стандартом ISO 9001 видається офіційний сертифікат, що підтверджує відповідність системи управління якістю встановленим вимогам.

ISO 9004 "Системи управління якістю – посібник з удосконалення": Цей стандарт надає рекомендації щодо підвищення ефективності та результативності системи управління якістю. Його мета - покращення загальних показників підприємства та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. ISO 9004 охоплює ширший спектр цілей менеджменту якості порівняно з ISO 9001, зокрема щодо постійного вдосконалення та підвищення ефективності. Він рекомендований для керівників, які прагнуть перевершити вимоги ISO 9001, але не використовується для сертифікації.

ISO серії 19011: цей стандарт містить настанови щодо проведення аудитів систем управління якістю.

Разом ці стандарти формують узгоджену серію, яка сприяє взаємовизнанню у торгівлі у світі(див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Область застосування стандартів серії ISO 9000:2000

Стандарт	ISO 9000	ISO 9001	ISO 9004
Містить	– основи системи управління якістю; – терміни та визначення	– вимоги до системи якості	– рекомендації по підвищенню результативності та ефективності системи управління якістю
Застосовується для	– розуміння та узгодження термінології	– сертифікації; – укладання контрактів	– вдосконалення діяльності
Ким використовується	– організаціями, що впроваджують систему управління якістю; – споживачами продукції; – експертами-консультантами; – експертами-аудиторами	– організаціями, що впроваджують систему менеджменту якості; – експертами-консультантами; – експертами-аудиторами	– організаціями, що впроваджують систем якості та вдосконалюють їх

Впровадження нових моделей менеджменту якості' на підприємствах - це складний процес, який потребує значних інвестицій часу та ресурсів, а також суттєвих змін в організаційній та управлінській структурах. Ця складність призвела до тимчасового призупинення випуску нових редакцій стандартів ISO 9000.

Проте в 2004 році процес оновлення стандартів ISO 9000 відновився. Подальші зміни в основному стосувалися уточнень та більш чітких формулювань певних вимог, що містяться в стандартах.

Стандарти ISO 9000:2005 року базуються на восьми принципах, які узгоджуються з концепцією загального менеджменту якості (TQM). Ці принципи розроблені для забезпечення постійного успіху підприємства.

Версія стандартів ISO 9000 2005 має дві ключові переваги:

- вона спростила процес сертифікації систем якості підприємств,
- вона стала більш ефективним інструментом для впровадження позитивних змін в системі менеджменту.

Ці вдосконалення сприяли підвищенню конкурентоспроможності

підприємств як на національному, так і на міжнародних ринках (детальніше у таблиці 1.2).

Таблиця 1.2 – Відмінності версій стандартів ISO 9000 різних років

ISO 9000:1994	ISO 9000:2005
Підхід до формування системи якості	
Елементний (функціональний)	Процесний
Вимоги до прописування процедур в системі якості	
Жорсткі	Більш гнучкі
Концепція системи якості	
Орієнтація на задоволення вимог споживача	Орієнтація на задоволення вимог всіх зацікавлених сторін та на підвищення конкурентоспроможності компанії
Основний очікуваний результат	
Попередження невідповідності	Безперервне та постійне вдосконалення діяльності
Основне завдання системи	
Виконання встановлених вимог	Досягнення запланованого результату, постійне підвищення ефективності діяльності
Можливість оптимальним чином охопити питання якості	
20 стандартів	Об'єднання стандартів серії ISO 9000 – 4 стандарти замінили 20 діючих

Розробники стандартів якості передбачали, що система менеджменту якості, побудована за ISO серії 9001, має дві основні мети:

- Гарантування високої якості продукції, яка відповідає вимогам споживачів, задовольняє обов'язкові суспільні норми. У цьому випадку вимоги до продукції формуються безпосередньо споживачами та суспільством (особливо щодо параметрів безпеки).

- забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам.

Тут може не бути конкретного споживача

Підприємство декларує якість, посилаючись на офіційний документ, якому має відповідати його продукція.

Наявність системи якості за стандартом ISO серії 9001 на підприємстві є важливою конкурентною перевагою та маркетинговим аргументом. Вона знижує ризики споживача отримати продукцію, що не відповідає встановленим

вимогам. Відсутність такої системи, навпаки, підвищує ризики для споживача.

Системи управління якістю, побудовані за моделлю ISO серії 9004, включають всі властивості систем ISO 9001, але мають додаткові переваги:

- механізми вивчення потреб ринку,
- задоволення потреб не лише споживачів, але й інших зацікавлених сторін.

Обидва стандарти - ISO 9004 та ISO 9001 - базуються на 8 принципах менеджменту, які відображають сучасний підхід до управління. Ці принципи сформульовані на основі узагальнення практичного досвіду управління. ISO серії 9004 втілює філософію передового управління, фокусуючись на якості, задоволенні потреб споживачів та всіх зацікавлених сторін, врахуванні економічних аспектів якості в діяльності організації або фірми.

Дослідження щодо використання стандартів ISO 9000 виявили цікаву тенденцію: стандарт ISO 9004 застосовується відносно рідко, тоді як ISO 9001 набув широкого розповсюдження. Фактично, ISO 9001 впроваджено на більш ніж мільйоні підприємств.

Вступ України до СОТ та глобалізація економіки підвищили актуальність моделей менеджменту, які забезпечують стійке зростання підприємств. У 2007 році ДСТУ ISO 9000:2001 замінено на ДСТУ ISO 9000:2007, який є перекладом ISO 9000:2005. Цей стандарт описує основні положення систем управління якістю і визначає відповідні терміни. Зміни включали виділення процесу "виготовлення продукції / надання послуг" замість "випуск продукції" та оновлення деяких термінів.

ISO серії 9001:2015 містить 10 розділів замість 8-ми у версії 2008 року. До ключових змін можна віднести впровадження ризик-менеджменту як обов'язкової вимоги.

У стандарті було введено новий розділ "Лідерство", що вимагає залучення всього вищого керівництва до системи управління якістю. Акцент на цілісній системі менеджменту підприємства, а не лише на системі якості.

Одночасно оновлено ISO 9000:2015, який встановлює основні поняття та терміни для всього сімейства стандартів ISO 9000.

ISO 14001:2015 "Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування" - це третє видання стандарту, яке замінює версію 2004 року. За оцінкою експертів новий стандарт відповідає сучасним тенденціям, зокрема визнанню компаніями необхідності враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на довкілля. Оновлена версія сприяє глибшій інтеграції екологічних питань у стратегічне планування підприємства.

Міжнародний досвід показує, що стандарти ISO сімейства 9000 є оптимальним вибором для побудови системи управління якістю на підприємстві або в організації. Їх універсальність дозволяє застосовувати їх у всіх галузях виробництва. Більшість сучасних концепцій управління якістю базуються на стандартах ISO сімейства 9000.

Впровадження міжнародних стандартів якості є особливо актуальним для українських підприємств, враховуючи підтримку західними країнами гармонізації стандартів з нормами Європейського Союзу.

Найбільшої популярності та поширення в Україні набули такі державні стандарти в галузі управління якістю, які гармонізовані у відповідності до міжнародних стандартів:

– "ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів" [1],

– "ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги" [2];

– "ДСТУ ISO 9004:2012 (ISO 9004:2009, IDT). Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю" [3];

– "ДСТУ ISO 19011:2012 (ISO 19011:2011, IDT). Настанови щодо здійснення аудитів систем управління" [5].

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"

2.1 Загальна характеристика підприємства та його організаційна підсистема

"Оболонь" є найбільшим національним виробником напоїв зі 100% українським капіталом. Підприємства компанії виготовляють пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, питні та артезіанські води. "Оболонь" є лідером з експорту пива, займаючи 65% всього експорту України. В Європі найбільшим пивоварним заводом за потужністю є "Оболонь". Компанія включає основний завод у м. Києві і у регіонах вісім підприємств.

Історія корпорації "Оболонь" розпочалася у 1974 р. з наміву майданчика для будівництва browарні. Відкриття даного виробництва відбулося в 1980 р. Серед експертів було багато чеських фахівців – майстрів пивоваріння. Вибір місця для будівництва browарні визначався наявністю запасів чистої і м'якої води. Вода з глибин юрського горизонту забезпечує високу якість продукції компанії. Дане підприємство дало поштовх до формування найбільшої вітчизняної корпорації з випуску пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв та мінеральної води.

Солодовня пивоварні у 1981 р. випустила перший солод. Протягом 1985-1997 років виробничі потужності було збільшено втричі. Завод носить назву "Оболонь" з 1983 року. У 1986 р. на основі Київського пивзаводу 3 було створено Пивобезалкогольне об'єднання "Оболонь". До його складу увійшли Київський пивзавод 1, Київський пивзавод 2, Фастівський пивзавод. Далі розпочалася експортна діяльність компанії. До споживачів Великої Британії надійшло "Жигулівське пиво/Zhiguli Beer" виробництва компанії "Оболонь".

У 1992 р. компанія на шлях приватизації. 27.08.1992 р. "Оболонь"

отримала приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна за номером 1. Це було перше вітчизняне приватне підприємство. Відтоді продукція даного виробника почала випускатись під маркою "Оболонь".

Таким чином, ПАТ "Оболонь" було створене 25.03.1993 р. у процесі приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання з випуску пива, мінеральних вод "Оболонь", безалкогольних напоїв шляхом викупу майна трудовим колективом Київського орендного підприємства "Оболонь" На основі даного майна було створене закрите акціонерне товариство "Оболонь".

В подальшому здійснювалось територіальне розширення компанії. В 1994 році ЗАТ "Оболонь" стало власником законсервованого об'єкта незавершеного будівництва у Красилові. Дане дочірнє підприємство випускає під маркою "Оболонь" безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду та є першою оптово-торгівельною базою ЗАТ "Оболонь".

На пивоварні, побудованій за чеським проектом, зварене пиво набуло широкої популярності серед споживачів. З 1989 року компанія "Оболонь" першою серед підприємств розпочала експортні поставки пива до європейських країн і США. За багато років "Оболонь" перетворилося на визнаний бренд у світі.

Технології та продукція компанії "Оболонь" були відзначені відповідними сертифікатами з якості. Для прикладу, в 1998 році компанія отримала міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001:1994, виданий фірмою DEKRA. У 1999 р. компанії "Оболонь" було видано сертифікат СовАсК за стандартом ISO-9001:94, що розповсюджувався на територію СНД. В 2001 році ЗАТ "Оболонь" отримала міжнародний сертифікат відповідно до стандарту ISO-9001:2000. У 2003 році було отримано сертифікат УкрСЕПРО за стандартом ДСТУ ISO 9001-2001. Протягом 2005-2008 років сертифікати було оновлено у відповідності до ISO-14001:2004, ISO 22000:2005 (НАССР) і OHSAS-18001. Органом сертифікації ДП "Укрметртестстандарт" у 2008 році у ЗАТ "Оболонь" вперше проведено комбінований аудит чотирьох

систем управління одночасно і видано чотири сертифіката відповідності ДСТУ ISO 9001-2001, ДСТУ ISO 22000:2007, ДСТУ ISO 14001:2006, ДСТУ-П OHSAS 18001:2006.

Компанія "Оболонь" є єдиною українською корпорацією, яка входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу. У 2023 році "Оболонь" була другою на вітчизняному ринку з виробництва пива з часткою ринку 33%.

Структура компанії "Оболонь" формувалась тривалий час під впливом стратегії розвитку, що спрямована на інноваційний підхід, диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, екологічну безпеку, повну соціальну відповідальність. Компанія "Оболонь" об'єднує головний завод, шість підприємств з корпоративними правами, два відокремлені цехи, 2 дочірніх підприємства. У цілому у корпорації працює більше 7 тис. людей.

Перейдемо до розгляду структури компанії "Оболонь". Головний завод ПрАТ "Оболонь" у Києві займається виробництвом пива, пивної дробини, безалкогольної продукції, мінеральної води. Відокремлені цехи: солодовий завод у Чемерівцях Хмельницької області зайнятий виробництвом солоду; завод у Олександрії Кіровоградської області зайнятий виробництвом слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, бандажної стрічки, переробкою ПЕТ пляшки.

Підприємства компанії з корпоративними правами: ПрАТ "Бершадський комбінат", на якому здійснюється виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля ячменю; ПАТ "Охтирський пивоварний завод" містить виробництво солоду, безалкогольних напоїв, пива; ПрАТ "Дятьківці" у м. Коломия спеціалізується на виробництві снєків, заготівля ячменю; ПрАТ "Рокитнівський скляний завод зайнятий виробництвом склотари; ТОВ "Оболонь Агро" у Чемерівцях Хмельницької області зайнятий сільськогосподарським виробництвом, вирощування свиней, великої рогатої худоби, вирощуванням ячменю.

На дочірніх підприємствах ДП ПАТ "Оболонь" "Пивоварня Зіберта" у

Фастові здійснюється виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв; ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" у Красилові реалізується виробництво безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральної води.

Оскільки тема дипломної роботи пов'язана з ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", то зупинимось на його характеристиках. Дочірнє підприємство ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" засновано у 1994 р. До лютого 1998 р виробничо-торгівельна база ПАТ "Оболонь" спеціалізувалася на реалізації продукції ПрАТ "Оболонь" через оптову торгівлю. На базі було організовано також виробництво столярних та бетонних виробів. З 1998 року підприємство почало виробничу діяльність через випуск мінеральної води "Оболонська-2", яку видобували з власної артезіанської свердловини. Також у 1998 році було розпочато розлив столово-лікувальної води "Збручанська", що доставлялася з родовища Сатанова.

З 1999 року ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" надавало послуги з розливу слабоалкогольних напоїв з м. Києва. Проводилась підготовка до освоєння випуску безалкогольних і слабоалкогольних напоїв на своїх потужностях.

З 2000 року на підприємстві розпочато розлив безалкогольних напоїв "Кола-нова", "Оболонь-оранж". Також у 2000 році було здано в експлуатацію спиртосховище, отримано ліцензію на виробництво та освоєно випуск слабоалкогольних напоїв "Ром-кола", "Бренді-кола", "Джин-тонік", здійснено атестацію виробництва.

З 2001 року у ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" введено у експлуатацію дільницю розливу негазованої питної води "Оболонська-3". Також у 2001 році введено в дію лінію розливу у пляшку 2 л та розпочато випуск води "Оболонська-2".

З 2002 року на лінії розливу освоєно пакування мінеральної води "Оболонська-2" в пляшку 0,5 л пет і розлив безалкогольних напоїв "Оболонь-спорт", "Оболонь-ситро", "Кола-нова".

З 2003 року розширено асортимент безалкогольних напоїв. Освоєно випуск групи низькокалорійних напоїв з додаванням цукрозамінників, соковмісного напою "Живчик". На лінії розливу в скляну пляшку випущені нові слабоалкогольні напої "Вольф", "Джин-пітахайя".

З 2007 року була розпочато виробництво питних газованих, негазованих вод "Прозора. Вершина якості". Було розширено асортимент слабоалкогольних напоїв коктейлями "Джин-лимон", "Джин-ананас", "Текіза", "Джин-апелсьин", "Махітос". Всі слабоалкогольні напої випускаються за власними рецептурами підприємства "Оболонь". Було розпочато налив напою "Квас Богатирський" у кеги, розширено асортимент безалкогольних напоїв такими напоями, як "Фрест кристал", "Фрест файр", "Фрест фреш".

ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" було завершено будівництво сучасного складського приміщення. Це дозволило вирішити питання зберігання сировини та нарощування обсягів виробництва. Збудовано нове приміщення фірмового магазину підприємства.

Основним підсумком роботи ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" стала сертифікація підприємства за системою управління якістю ДСТУ ISO 9001-2001 і міжнародного стандарту ДСТУ ISO 22000:2013 "Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга". Також було отримано міжнародний сертифікат якості продукції.

З 2008 року на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" встановлено нову сучасну лінію розливу питної негазованої води "Прозора. Вершина якості" у 6 л пляшку. Устаткування відповідає всім технологічним вимогам для забезпечення мікробіологічної стабільності води.

З 2009 р. на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" планувалось нарощування обсягів виробництва через збільшення продуктивності існуючих ліній розливу. Однак кризові явища в економіці світу (криза 2008-2009 років) призвели до зменшення обсягів виробництва.

Протягом 2009 року була здійснена заміна пляшкомильної машини на лінії

розливу. Було проведено пробний налив газованої питної води "Прозора. Вершина якості" у нову скляну 0,5 л пляшку для визначення попиту. Було отримано дозвіл на збільшення терміну споживання питної води "Прозора. Вершина якості" до 1 року. Також було збудовано цех з виробництва виробів з пластмас.

Починаючи з 2010 року впроваджено виробництво сокового напою "Живчик" за технологією, що передбачає пастеризацію напою у потоці та налив під дією азоту. Дані технологічні операції забезпечили мікробіологічну стабільність цього продукту, у повній мірі збереження сокової складової даного напою. Компанія "Оболонь" вперше вийшла на міжнародний ринок із водою "Прозора", що за світовими стандартам належить найвищій якості.

Починаючи з 2011 року освоєно і запроваджено налив безалкогольного соковмісного напою марки "Живчик", що має смак вишні, питної води марки "Прозора". Також було налагоджено виробництво пластикових стільців торгової марки "Оболонь". Підприємство підтвердило сертифікацію за системою менеджменту якості ДСТУ ISO 9001 і відповідність міжнародним стандартам ДСТУ ISO 22000 "Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга". Компанія "Оболонь" стало переможцем 15-го Українського національного конкурсу з якості. Це підтвердило якість роботи даного підприємства та визнання лідерства і надійності з боку споживачів та бізнес-партнерів.

Починаючи з 2012 року було розширено виробничі приміщення заводу, уведено в експлуатацію лінію розливу мінеральної води та напоїв у ПЕТ пляшки, продуктивністю 6,0 тис. пляшок на годину. Також було освоєно фасування у пляшки 0,5 л і 1 л серії напоїв "Живчик", "Живчик-унік", "Живчик-лимон", "Оболонь-ситро", "Кола-нова", "Оболонь Оранж-АСЕ" і новий напій "Оболонь-лимоннад" на новій лінії з розливу.

Починаючи з 2013 році освоєно виробництво соку пастеризованого яблучного прямого віджиму "Дарунок саду". Це стовідсотковий яблучний сік,

що не містить консервантів. Також розпочато було будівництво нового виробничого цеху. Поряд з технічним переобладнанням проводилась розробка системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів. У 2013 р. підприємство розпочало поставки власної продукції до Німеччини.

В 2014 році проведено розширення виробничої бази ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" – було добудовано цех розливу у п'ять пляшечок, уведено в експлуатацію дві лінії розливу, котельню, купажне відділення, дві артезіанських свердловини, службовий корпус підприємства.

Компанія "Оболонь" у 2008 р. першою з підприємств у харчовій галузі сертифікувала одночасно 4 системи управління: ISO 9001:2008 – Системи управління якістю, ISO 14001:2012 – Системи екологічного управління, ISO 22000:2013 – Системи управління безпечністю харчових продуктів, OHSAS 18001:2007 – Системи управління безпекою та гігієною праці. Все це свідчить, що компанія піклується про стан навколишнього середовища, споживачів, суспільство, своїх працівників. Споживач завжди впевнений у якості й безпечності продукції компанії.

Два дочірні підприємства: ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське" і ДП "Пивоварня Зіберта" разом з головним заводом компанії одержали сертифікати відповідно до вимог ISO 22000:2013. ISO 9001-2008.

В цілому компанія "Оболонь" має такі системи управління якістю:

- система управління якістю (ISO 9001:2015) – система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно покращуються завдяки лідерству керівництва та залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками;

- система екологічного керування (ISO 14001:2015) – розробка і запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами;

- система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018) – попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів

(постійний аналіз небезпечних чинників і перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва);

- система управління безпекою і гігієною праці (ISO 45001:2018) – дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки та гігієни праці, покращувати свої показники в цій області.

Продукція ДП ПАТ “Оболонь” “Красилівське” неодноразово ставала переможцем численних зарубіжних і всеукраїнських конкурсів та фестивалів. Напій «Живчик» входить до 100 кращих вітчизняних товарів.

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

Використовуючи фінансову звітність – форму №1 "Баланс" і форму №2 "Звіт про фінансові результати" за 2021-2023 роки, розглянемо основні економічні показники діяльності ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське". Представимо їх у таблиці А.1 додатку А і проаналізуємо їх.

З показників у даній таблиці видно, протягом 2021-2023 років відбулися зміни всіх техніко-економічних показників діяльності ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське". Для прикладу, в 2022 році було продано товарної продукції на суму 359708 тис. грн, при цьому темп збільшення даного показника до показника попереднього року склав 103%. У 2023 році далі спостерігалось збільшення обсягів виробництва і було реалізовано продукції на 483290 тис. грн, при цьому темп збільшення становив даного показника становив 134% до попереднього року. За весь період 2021-2023 років темп зростання становив 138%. Таким чином до війни у 2022 році відбувалось збільшення обсягів реалізації основних видів продукції ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське". За весь період 2021-2023 років в цілому обсяги реалізованої продукції на ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське" зростали (темп зростання становив 138%), що позитивно вплинуло на результати діяльності даного підприємства.

Собівартість виготовленої продукції ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років також збільшувалась відповідно до збільшення обсягів реалізації продукції підприємством. Для прикладу, у 2022 році спостерігалось збільшення собівартості до 242867 тис. грн, що склало майже 110% до відповідного показника у 2021 році. У 2024 році вона збільшилась до 364175 тис. грн, що обумовило значення темпу зростання у розмірі майже 150% до показника 2022 року. Слід відмітити, що протягом періоду 2021-2023 років собівартість збільшилась та її темп зростання за весь період становив майже 165%.

Далі, через поступове покращення економічного стану ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" відбувалось збільшення середньооблікової чисельності персоналу. У 2022 р. кількість працівників зменшилась на два чоловіки, що становило 99% від загальної чисельності всіх працівників у 2021 році. У 2023 році кількість персоналу ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" зросла на 22 чоловіки (на 10%) у порівнянні з показником 2022 року. Кількість працівників у 2023 році становила 109% від рівня такого показника у 2021 році та складала 250 чоловік.

Продуктивність праці одного працівника в середньому за рік у 2022 р. збільшилась на 4% у порівнянні з попереднім 2021 роком. У 2023 році середньорічна продуктивність праці продовжила зростати на 23% до попереднього року при зростанні обсягів реалізації у цьому році на 34%. При цьому кількість персоналу збільшилась у 2023 році на 10% в порівнянні з 2021 р. У цілому за період 2021-2023 років продуктивність праці одного працюючого на ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське" збільшилась на 27%, що слід розцінювати, як позитив в роботі заводу.

У 2022 році фонд заробітної плати збільшився майже на 5%, а середньомісячна заробітна плата працівника ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" – на 6% порівняно з 2021 роком. В 2023 році показники продовжили зростання, їх темп зростання становив 131% (для фонду зарплати) і

119% (для середньомісячної зарплати). Отже у 2023 році спостерігалась аналогічна тенденція, що і в попередньому році: в зв'язку з поживленням реалізації продукції ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" фонд зарплати та середньомісячна зарплата збільшувались.

Середньомісячна зарплата працівника ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" протягом періоду 2021-2023 років аналогічно збільшувалась від 12673,99 грн в 2021 році до 15993,60 грн в 2023 році.

Позитивом в роботі є те, що темп збільшення продуктивності праці за 2021-2023 рр. (127%) був більше за темп зростання заробітної плати (126%). Це означає що на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" достатньо уваги приділяють дотриманню співвідношення – темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання зарплати. У 2023 р. ця пропорція дотримувалась. У 2022 році можна було спостерігати іншу ситуацію, тобто темп зростання продуктивності праці (104%) був нижче темпу зростання середньомісячної зарплати (106%), що негативно відобразилось на діяльності ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське".

У 2022 році на 1 грн реалізованої продукції ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" припадало 0,68 грн витрат, а у 2023 році – 0,75 грн, тобто цей показник зріс на 109% порівняно з 2022 роком. Така ситуація має трактуватись як негатив в роботі ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Отже протягом 2021-2023 рр. спостерігалась негативна тенденція, тобто даний показник зростав. В цілому протягом періоду 2021-2023 років значення витрат на 1 грн реалізованої продукції знаходились в межах норми, але збільшення даного показника повинно привернути увагу керівництва ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське".

Середньорічна вартість основних фондів у 2022 р. зросла на 2%, у 2023 р. зростання продовжилось на 8%. Середньорічна вартість оборотних фондів ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" у 2022 році також збільшилась на 51%. У 2023 році ця тенденція продовжилась. Спостерігалось збільшення середньорічної вартості оборотних фондів на 53% порівняно з показником 2022 року.

Результатом господарської діяльності ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" у 2021 році був чистий прибуток 50,334 млн. грн, у 2022 році – 29,685 млн. грн, у 2023 році – 23,116 млн. грн. Рентабельність ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" у 2021 р. становила перевищувала 21%, у 2022 р. – майже досягла 12%, у 2023 році – перебільшила 8%. Очевидно, що разом зі зниженням прибутків знижувалась рентабельність ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Рентабельність продукції у 2021 році становила майже 23%. У 2022 р. вона знизилась до 12%. У 2023 р. зниження рентабельності продукції досягло значення 6%. Це є негативом в роботі ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Можна дійти висновку, що діяльність даного підприємства протягом 2021-2023 рр. була прибутковою, що свідчить про його ефективну роботу. Поряд з цим спостерігались негативні явища, а саме це зниження чистого прибутку і рентабельності роботи підприємства.

Погіршення економічного стану ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" протягом періоду 2021-2023 років. можна пояснити значною мірою наслідками війни, яка розпочалася у 2022 році, зниженням платоспроможного попиту споживачів, зміною економічного стану держави, які мали вагомий вплив на діяльність ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Крім того негативно вплинули фактори різкого подорожчання енергоносіїв, сировини, матеріалів, зменшення рівня рентабельності продукції через суттєве збільшення витрат на виробництво.

2.3 Оцінка обсягів реалізації продукції та її якісних показників

Головні види продукції, що виготовляються ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" представлено у таблиці А.2 додатка А.

Виробництво напоїв здійснюється за рецептурами, розробленими та затвердженими головним підприємством ПАТ "Оболонь" у Києві. Ці напої

вирізняються приємним смаком, виразним ароматом, привабливим кольором та естетичним виглядом. Вони здобули визнання на ринку завдяки здатності максимально задовольняти смаки та потреби споживачів.

Якісна питна вода є ключовим продуктом для здоров'я населення. ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" виготовляє два види води:

- мінеральна природно-столова "Оболонська-2",
- питна вода "Прозора від природи".

"Оболонська-2" видобувається з артезіанської свердловини №71 і має збалансований природний мінеральний склад. Ця вода розливається без попередньої обробки та рекомендована для вживання у сирому вигляді.

Питна вода "Прозора від природи" в основному призначена для приготування їжі. Її добувають з артезіанських свердловин і піддають кільком етапам очищення для зниження вмісту солей до 200-400 мг/дм³. Це суттєво зменшує утворення накипу. Вода розливається у ПЕТ-пляшки різного об'єму: 0,5 л, 1,5 л та 6,0 л для зручності споживачів.

У 2018 році підприємство розпочало пробний випуск нового продукту - яблучного соку прямого віджиму, тобто виготовлено не з концентрованого соку. Ця категорія соків є найпопулярнішою в європейських країнах. Виробництво здійснюється за допомогою мобільної технологічної лінії. Особливості виробництва соку: виготовляється шляхом безпосереднього механічного вилучення соку з фруктів, розливається гарячим способом у пакування типу "Bag-in-Box" (спеціальні пакети в картонних коробках), зберігає всі необхідні для здоров'я вітаміни та мікроелементи, виробляється зі свіжих фруктів, а не з концентрованих соків.

З метою аналізу обсягів реалізації продукції досліджуваним підприємством звернемося до таблиці А1 додатку А і розглянемо та проаналізуємо показники з обсягів продажів. Вони характеризують роботу дочірнього підприємства. Організація діяльності на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" спрямована на збільшення прибутків, а на сьогодні єдиним

шляхом досягнення даної мети є нарощування обсягів виробництва і реалізації.

З даних таблиці А.2 доотку А видно, що протягом всього періоду спостерігалось зростання реалізації продукції дочірнім підприємством. Це з позитивної сторони характеризує його роботу. Воно змогло наростати обсяги виробництва навіть у важкі часи війни.

Динаміка обсягів реалізації продукції ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське": 2022 рік – збільшення на 8933 тис. грн (103%) порівняно з 2021 роком; 2023 рік – зростання на 123582 тис. грн (34%) порівняно з 2022 роком.

Підприємство успішно відновлює позиції, втрачені через кризу. Керівництво знайшло нові ринки збуту, включаючи вихід на європейський ринок напоїв.

Серед факторів зростання в 2023 році можна виділити: удосконалення виробничих процесів, підвищення платоспроможності населення, освоєння нових видів продукції, підвищення якості продукції. Продукція підприємства стає більш конкурентоспроможною і користується попитом у населення. Зміну обсягів реалізації у 2021-2023 роках представлено на рисунку 2.1.

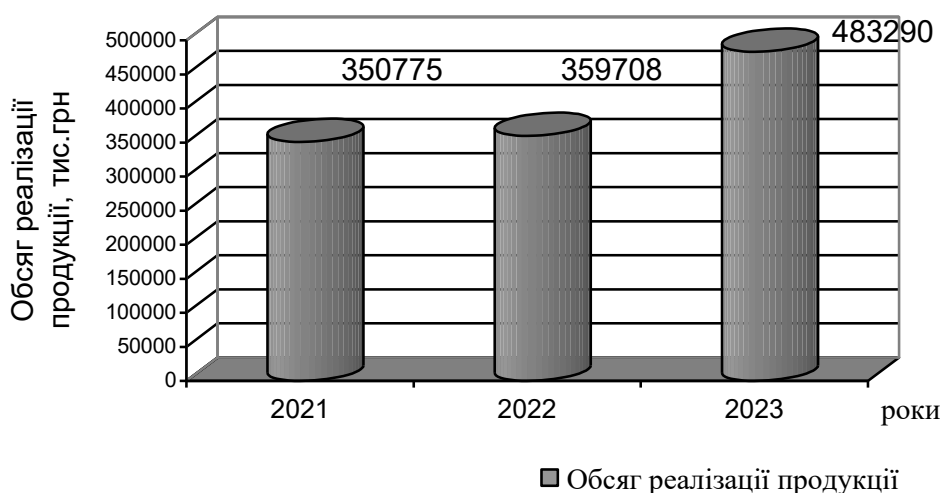


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягів реалізації продукції ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"

За період 2021-2023 років спостерігається значне зростання обсягів реалізації продукції ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське": Загальне збільшення: 132515 тис. грн, відносне зростання: майже 38%. Зміна показників: з 350775 тис. грн до 483290 тис. грн. Ця позитивна динаміка пояснюється збільшенням кількості споживачів та зростанням попиту на продукцію підприємства.

Варто відзначити, що ДП "Красилівське" продовжує розвиватися. Підприємство не зупиняється на досягнутому і активно освоює виробництво нових видів охолоджувальних напоїв, соків. Ці кроки спрямовані на подальше збільшення прибутків підприємства.

2.4 SWOT-аналіз діяльності

Ключовим елементом стратегії розвитку підприємств харчової промисловості в ринкових умовах є забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції з унікальними перевагами. Кінцева мета - досягнення лідерства на ринку та збільшення доходів і прибутків підприємства.

У сучасному економічному середовищі українські харчові підприємства стикаються з низкою викликів: війна, непередбачувана висока інфляція, зростання цін на енергоресурси та сировину, зниження купівельної спроможності населення, політична нестабільність та майбутня євроінтеграція України. Ці фактори загострюють конкуренцію за ринки збуту.

За таких обставин зростає значення стратегічного аналізу для виявлення потенційних загроз та оцінки ризиків виробників. Керівники різних рівнів повинні розробляти ефективні заходи для своєчасного запобігання ризикам та кризовим ситуаціям.

Головна ціль нашого дослідження у даному підрозділі полягає у всебічному вивченні можливостей та викликів, що стоять перед ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське". Також ми маємо на меті виявити ключові переваги

підприємства, тобто його сильні сторони, а також слабкі сторони, які потребують вдосконалення.

SWOT-аналіз виступає ефективним методом стратегічного планування, який дозволяє розробити оптимальну стратегію діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Цей підхід включає кілька етапів:

- ідентифікація сильних та слабких сторін організації;
- виявлення потенційних можливостей та загроз у зовнішньому середовищі;
- встановлення взаємозв'язків між цими факторами.

Використання отриманих даних можна використати для формування ефективної стратегії розвитку та забезпечення стабільного функціонування дочірнього підприємства.

Проведення ґрунтового SWOT-аналізу дозволяє виявити максимально широкий спектр проблем, з якими стикається підприємство. Ці проблеми стають відправною точкою для розробки комплексної стратегії розвитку. При здійсненні SWOT-аналізу важливо не обмежуватися лише ідентифікацією можливостей та загроз зовнішнього середовища. Необхідно також оцінити:

- імовірність реалізації кожної з виявлених можливостей;
- потенційний вплив кожної можливості та загрози на діяльність підприємства;
- здатність підприємства скористатися наявними можливостями та протистояти потенційним загрозам.

Такий комплексний підхід дозволяє створити надійну основу для прийняття стратегічних рішень та розробки ефективної програми розвитку підприємства.

На основі проведеного комплексного стратегічного дослідження конкурентної позиції ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське" було виявлено ряд критичних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, застосування методології SWOT-аналізу, результати якого представлені в

таблиці А3 додатку А, дозволило ідентифікувати специфічні ризики та вразливі аспекти у функціонуванні цієї дочірньої структури.

Виявлені слабкі сторони та потенційні загрози мають двоякий характер походження. З одного боку, вони пов'язані з особливостями виробничого процесу, притаманними саме цьому підприємству. Ці фактори можуть включати специфіку технологічних ліній, особливості сировинної бази або унікальні характеристики продукції.

З іншого боку, значний вплив на формування слабких позицій та виникнення загроз має інтенсивна конкурентна боротьба, що спостерігається на ринку, де оперує підприємство. Висока конкуренція створює додатковий тиск на операційну діяльність та стратегічне планування ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське".

Таким чином, результати аналізу вказують на необхідність розробки стратегій, спрямованих на подолання виявлених слабких сторін та мінімізацію впливу зовнішніх загроз, з урахуванням як внутрішніх виробничих особливостей, так і динамічного конкурентного середовища ринку.

Аналіз таблиці А.3 додатку А показує, що ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" має значні можливості для розвитку, але також стикається з серйозними загрозами, які можуть призвести до суттєвих втрат.

Для успішної діяльності на конкурентному ринку підприємству необхідно нейтралізувати свої слабкі сторони, мінімізувати вплив зовнішніх загроз, максимально використовувати свої переваги, реалізувати найбільш перспективні можливості.

Далі розглянемо коротку характеристику конкурентного середовища, в якому функціонує ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське".

ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" є виробничо-торговельним підприємством, що вимагає розгляду виробництва та реалізації продукції як єдиної цільової комплексної системи. Успіх виробництва значною мірою залежить від професіоналізму торгової команди та її здатності задовольняти

потреби людей у прохолоджувальних напоях. Щорічно підприємство розробляє маркетинговий план розвитку, який реалізується всіма структурними підрозділами на всіх рівнях управління.

Масштаби діяльності підприємства: співпраця з 72 дистриб'юторами по всій Україні, наявність філії у смт. Чемерівці (реалізує пляшкову та кегову продукцію), партнерство з 15 контрагентами за кордоном, співпраця з ФОП Чичірко (кегова програма), обслуговування більше ніж 1500 різноманітних клієнтів.

ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" на території Хмельниччини співпрацює з дистрибутором ТОВ "Гермес", який забезпечує близько 59% загального обсягу реалізації продукції в області.

Ключові напрямки розвитку підприємства: поглиблення співпраці з ТОВ "Гермес!", розширення прямих продажів через власні торгові команди та Чемеровецьку філію.

Основні аспекти роботи з клієнтами: збір та аналіз повної інформації про клієнтів, визначення потреб кожного клієнта, створення детальної клієнтської бази, аналіз історії продажів, забезпечення оптимальних обсягів поставок для кожної роздрібною точки, глибоке дослідження регіонального ринку напоїв, мінеральних та питних вод, оптимізація поставок на основі аналізу ринку, прогнозування насичення місцевого ринку, надання якісного сервісного обслуговування.

Щодо прямих продажів ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське": відпрацьовано систему маршрутів, впроваджено планування продажів, розробляються стратегії розвитку регіонів. Для підвищення ефективності пропонується: ввести по дві посади мерчандайзера в ДП та Чемерівецькій філії для збільшення обсягів продажів, формування та підтримки іміджу марки "Оболонь", ефективного просування продукції, покращення якості обслуговування, оптимізації викладки товарів та рекламних матеріалів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства вказує на необхідність

профілактичних заходів для збереження частки ринку та конкурентних позицій. Рекомендовані дії: активізація маркетингових та рекламних кампаній, пошук нових партнерів, розширення ринків збуту.

Для ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", враховуючи поточні загрози, рекомендується стратегія оборони та зміцнення позицій. Ця стратегія спрямована на ускладнення входу нових компаній на ринок, зміцнення власних позицій проти потенційних лідерів. Основні цілі стратегії:

- утримання існуючої частки ринку,
- укріплення досягнутого положення;
- захист наявних конкурентних переваг.

Конкретні оборонні дії можуть включати підвищення конкурентного бар'єру через збільшення витрат на рекламу, підвищення рівня сервісу, збільшення інвестицій у дослідження та розробки, розвиток власних товарних марок, підтримка конкурентоспроможності продукції; збереження розумних цін, забезпечення привабливої якості продукції.

Ця стратегія дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та протистояти конкурентним загрозам.

Для подальшого розвитку підприємству варто здійснити перехід від традиційної концепції збуту до більш сучасної концепції маркетингу.

Ключовим елементом цієї трансформації має стати створення процесно-орієнтованої системи менеджменту якості продукції. Це дозволить підприємству більш ефективно реагувати на потреби ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

3 ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ДП ПРАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"

3.1 Розробка системи управління якістю підприємства на основі процесного підходу

Система управління якістю на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" є невід'ємною частиною загального процесу управління виробництвом, охоплюючи весь цикл від початкової ідеї нового продукту до його кінцевого споживання.

Наше дослідження виявило, що поточна система менеджменту якості на підприємстві має обмежений характер. Вона зосереджена лише на окремих етапах життєвого циклу продукції, переважно на контролі документації та готової продукції. Управління цими процесами відбувається фрагментарно, а не як єдина, інтегрована система, що знижує її ефективність.

Ці висновки ґрунтуються на комплексному аналізі, проведеному під час практики. Ми вивчили відповідну документацію, спостерігали за роботою різних підрозділів, залучених до управління якістю, та провели опитування персоналу. Результати вказують на необхідність вдосконалення системи управління якістю для підвищення її ефективності та охоплення всіх етапів виробничого процесу.

Для оптимізації управління якістю на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" ми пропонуємо інтегрувати розрізнені процеси в єдину, процесно-орієнтовану систему управління якістю.

Згідно зі стандартами ISO 9000, процес визначається як набір взаємопов'язаних або взаємодіючих дій, що перетворюють "входи" на "виходи". На заводі ці входи та виходи представлені інформаційними і матеріальними

потоками. Крім того, модель процесу включає елементи управління та різноманітні ресурси.

У цьому контексті, управління якістю можна розглядати як цілеспрямований ланцюжок взаємозалежних та взаємодіючих видів діяльності. Ця послідовність, застосовуючи певну технологію, забезпечує не лише підтримку якості на встановленому рівні, але й її постійне вдосконалення на підприємстві.

Такий підхід дозволить створити комплексну систему, яка охоплює всі аспекти виробництва та забезпечує безперервне підвищення якості продукції.

Процесний підхід до управління базується на ідентифікації та організації всіх процесів підприємства. Ми розробили комплексну багаторівневу структуру виробничого процесу для ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" (візуалізовану на рисунку 3.1), що є ключовим елементом для впровадження процесного підходу в управлінні якістю на даному підприємстві.

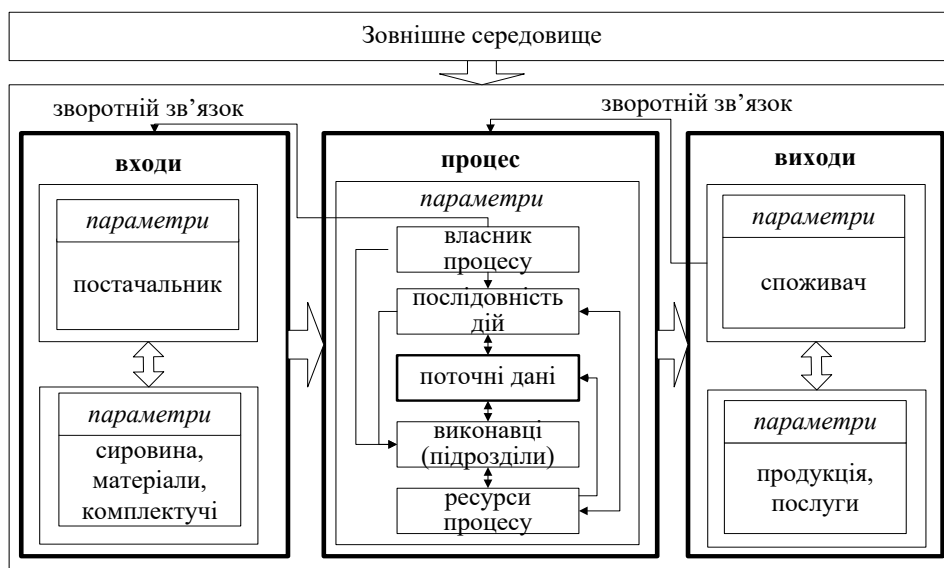


Рисунок 3.1 – Узагальнена структура процесу виробництва продукції на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"

Використовуючи цей підхід, ми пропонуємо таке визначення процесу управління якістю: це систематична послідовність взаємопов'язаних та

взаємодіючих активностей, які, застосовуючи специфічні методології, забезпечують не лише підтримку якості на визначеному рівні, але й її постійне вдосконалення.

Важливо відзначити, що процесний підхід сприяє безперервності управління як на рівні всього підприємства, так і в контексті управління якістю зокрема. Це дозволяє інтегрувати різні функції управління в єдину систему, підвищуючи ефективність та результативність виробничих процесів.

На основі розробленої узагальненої структури виробничого процесу ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", ми можемо перейти до формування економіко-організаційного забезпечення системи управління якістю.

Впровадження процесного підходу при розробці системи якості для ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" має ряд суттєвих переваг:

- об'єднання різноманітних процесів та оптимізація їх взаємозв'язків, що сприяє досягненню запланованих показників,
- можливість концентрації зусиль на підвищенні ефективності процесів заводу,
- зміцнення довіри зацікавлених сторін через демонстрацію узгодженості дій та результативності підприємства,
- забезпечення прозорості всіх видів діяльності,
- оптимізація витрат на виробництво та скорочення тривалості виробничого циклу за рахунок раціонального використання ресурсів,
- досягнення більш передбачуваних та якісних результатів, а також систематизація та пріоритезація можливостей для вдосконалення процесів управління на підприємстві.

Такий підхід дозволить створити ефективну, інтегровану систему управління якістю, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства та сприяє постійному вдосконаленню його роботи.

На рисунку Б.1 додатку Б зображена модель системи якості для ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", що базується на процесному підході.

Запропонована модель підкреслює ключову роль зацікавлених сторін у забезпеченні вхідних ресурсів для заводу "Оболонь" "Красилівське". Важливо відзначити, що для ефективного моніторингу рівня задоволеності цих сторін необхідно регулярно збирати та аналізувати інформацію про те, як вони оцінюють ступінь задоволення своїх потреб та очікувань.

Такий підхід дозволяє краще розуміти потреби та очікування зацікавлених сторін, оперативно реагувати на зміни в їхніх вимогах, постійно вдосконалювати процеси та продукцію відповідно до отриманих відгуків, підтримувати довгострокові та взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Принципи ефективного функціонування системи менеджменту якості на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське":

- процесний підхід: Управління діяльністю та ресурсами як взаємопов'язаними процесами для досягнення високих результатів;
- клієнтоорієнтованість: Розуміння, задоволення та перевищення очікувань замовників;
- лідерство: Директор повинен визначати єдину мету та напрямок діяльності, створюючи середовище для повної залученості працівників та сприяючи інвестиціям та інноваціям;
- взаємовигідні відносини з постачальниками: Підтримка та розвиток партнерських стосунків;
- залучення персоналу: Максимальне використання потенціалу працівників через навчання, підвищення кваліфікації та розвиток практичних навичок;
- системний підхід до управління: Розгляд усіх процесів у взаємозв'язку, визначення пріоритетів, робота з причинами, а не наслідками. Застосування шестиетапного підходу: виявлення проблеми, аналіз причин, планування рішення, виконання плану, перевірка результатів, впровадження змін;

- постійне вдосконалення: Безперервне покращення як незмінна мета діяльності підприємства;

- ухвалення рішень на основі фактів: Використання об'єктивних даних для прийняття управлінських рішень.

Дотримання цих принципів забезпечить ефективне функціонування системи менеджменту якості та сприятиме загальному успіху підприємства

Для впровадження процесного підходу в систему управління якістю ми пропонуємо інтегрований процес, що базується на розширеній класифікації факторів впливу на якість продукції. Цей процес складається з двох взаємопов'язаних компонентів (як показано на рисунку Б.2 додатку Б):

- 1) Вдосконалення якості під час виробництва: Цей компонент включає порівняння фактичної якості продукції з плановими показниками, виявлення відхилень та розробку заходів для їх усунення. Ці заходи реалізуються у формі коригувальних (КД) та попереджувальних дій (ПД). Для постійного підвищення якості необхідно регулярно переглядати та коригувати план якості, а також набір показників якості, що впливають на виробничі процеси.

- 2) Створення передумов для підвищення якості нових видів продукції: Цей компонент зосереджений на формуванні основи для забезпечення високої якості майбутніх продуктів ще на етапі їх розробки та планування.

Такий інтегрований підхід дозволяє не лише реагувати на поточні проблеми якості, але й проактивно працювати над покращенням якості майбутньої продукції, забезпечуючи комплексне управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукту.

На основі аналізу проблем та недоліків при впровадженні системи управління якістю (СУЯ) на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", ми визначили ключові напрямки вдосконалення управління якістю з використанням процесного підходу:

- а) адаптація до існуючої організаційної структури заводу та розподілу відповідальності;

- б) врахування впливу зовнішнього середовища;
- в) розробка коригувальних та превентивних заходів на основі кількісної оцінки ефективності системи якості.

Відповідно до цих напрямків, ми систематизували передумови для побудови процесів:

- запропоновано перелік основних та допоміжних процесів для підприємства;
- обґрунтовано доцільність використання підходу реінжинірингу при побудові системи якості, що передбачає перепроектування взаємопов'язаних процесів для підвищення загальної якості продукції;
- рекомендовано застосування підходу постійного вдосконалення процесів при функціонуванні процесно-орієнтованої системи якості;
- розширено та узагальнено перелік правил щодо побудови процесів для системи управління якістю на підприємстві (деталі наведено в таблиці Б.1 додатку Б).

Ці рекомендації спрямовані на створення комплексної та ефективної системи управління якістю, яка враховує специфіку підприємства та сприяє постійному вдосконаленню його процесів.

Структура процесу на рівні підприємства складається з багатьох взаємопов'язаних видів діяльності, які доцільно розглядати як окремі процеси на рівні підрозділів. Принцип ієрархії дозволяє гармонізувати існуючу організаційну структуру підприємства з процесами, що можуть охоплювати кілька відділів, а також чітко розподілити відповідальність між виконавцями.

Базуючись на запропонованих передумовах побудови процесів та узагальненій структурі процесу, представлений на рисунку 3.1, для ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" рекомендується такий підхід до забезпечення ресурсами основних процесів:

- використання процесного підходу для організації ресурсного забезпечення;

- розробка та впровадження допоміжних процесів, які підтримують основні виробничі процеси;

- створення спеціальних процесів забезпечення ресурсами, які враховують особливості організаційної структури підприємства.

Такий підхід дозволить оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність основних процесів та забезпечити більш гнучке управління підприємством в цілому. Це також сприятиме кращій інтеграції різних підрозділів та покращенню загальної якості продукції.

3.2 Побудова і моніторинг процесно-орієнтованої системи управління якістю ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"

У даному підрозділі диплому пропонуємо розглянути комплексний методичний підхід до створення, контролю та оцінки процесно-орієнтованої системи управління якістю на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Цей підхід охоплює всі ключові аспекти формування та функціонування системи якості, спрямовані на підтримку та вдосконалення якості продукції підприємства.

Основні характеристики запропонованого підходу: забезпечення стабільного рівня якості продукції, створення умов для поступового підвищення якості, обґрунтований вибір та реалізація коригувальних і превентивних заходів, базування рішень на результатах постійного моніторингу процесів, регулярна оцінка ефективності системи якості. Візуальне представлення цього підходу наведено на рисунку 3.2.

Такий методичний підхід дозволяє не лише підтримувати поточний рівень якості, але й створює основу для постійного вдосконалення. Він забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни та проблеми, а також сприяє проактивному управлінню якістю на всіх етапах виробничого процесу.

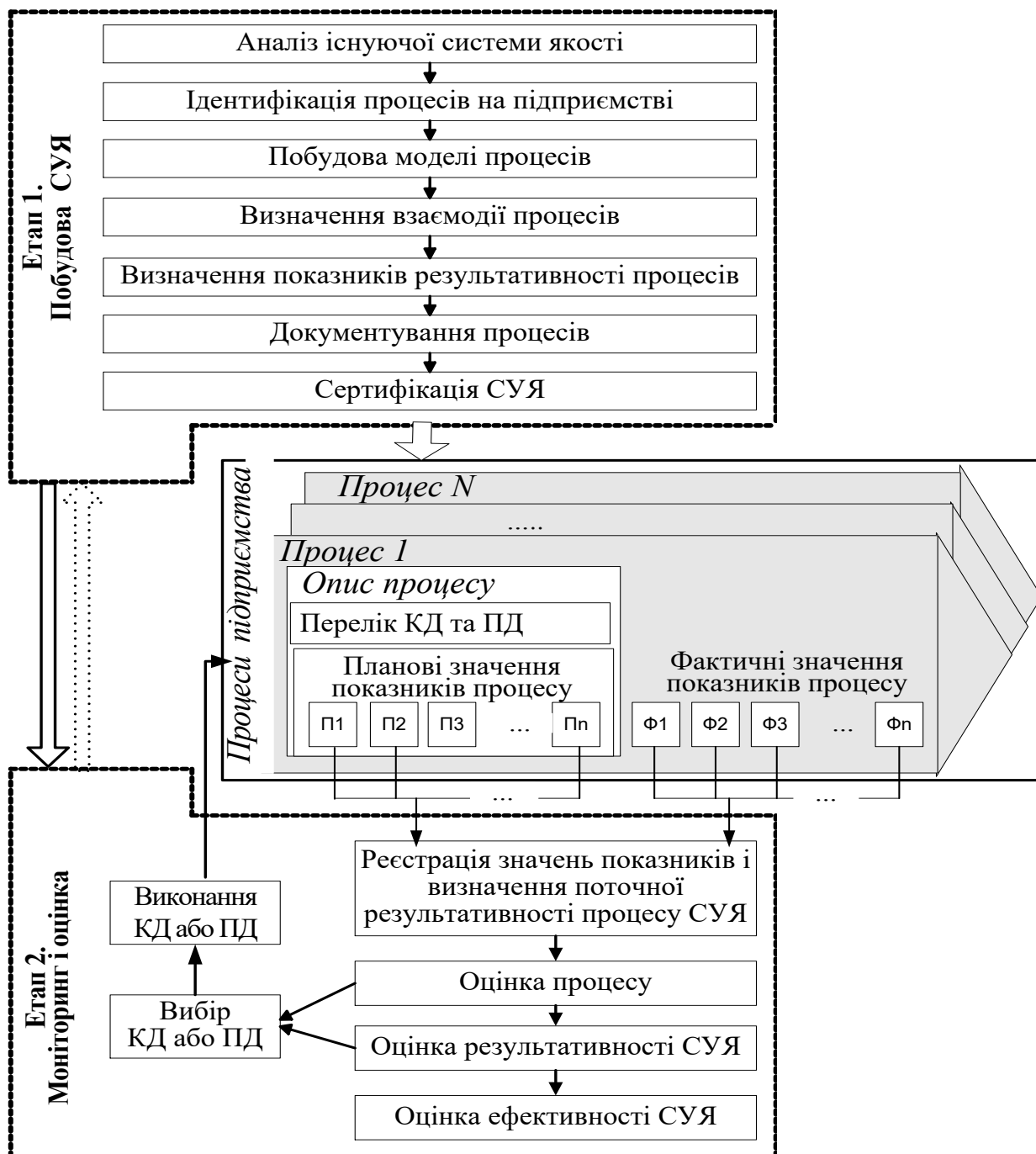


Рисунок 3.2 – Послідовність побудови, моніторингу та оцінки процесно-орієнтованої системи якості ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"

Впровадження запропонованого підходу вимагає створення відповідного організаційного забезпечення для побудови процесно-орієнтованої системи якості ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Розроблене організаційне забезпечення враховує специфіку структури підприємства та фактори

зовнішнього середовища.

Процес створення системи управління якістю включає кілька ключових етапів: формування детального опису всіх процесів, визначення взаємозв'язків між процесами, вибір відповідних показників для оцінки ефективності кожного процесу, інтеграція процесів у єдину систему.

Такий підхід дозволяє адаптувати систему управління якістю до конкретних умов підприємства, забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, створити цілісну та ефективну систему, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, встановити чіткі критерії оцінки ефективності кожного процесу та системи в цілому.

Це організаційне забезпечення створює міцну основу для ефективного функціонування та постійного вдосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Розглянемо етапи побудови системи управління якістю детальніше.

Етап 1: Підготовка до впровадження та сертифікації системи якості

Цей етап включає аналіз вимог стандартів ISO 9001, вибір органу сертифікації, підготовку працівників до вимог Системи управління якістю (СУЯ), оцінку та аналіз існуючої системи управління якістю, розробку програми переходу до системи якості.

Для аналізу існуючої системи якості на заводі рекомендується:

- розробити анкету самооцінки,
- провести самооцінку,
- проаналізувати отримані результати,
- розробити заходи на основі аналізу,

На основі результатів самооцінки керівник підприємства має затвердити програму переходу до нової системи якості, яка визначатиме терміни розробки та впровадження системи. Ця програма стане дорожньою картою для подальших дій з модернізації системи управління якістю на підприємстві.

Етап 2: Ідентифікація процесів у ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"
Мета: Забезпечення прозорості та керованості системи управління якістю.
Вимоги до ідентифікації процесів полягають у чіткому розумінні для працівників і власників процесів, ясній послідовності процесів, повному обґрунтуванні впровадження процесного підходу.

Послідовність ідентифікації процесів: визначення місії підприємства, окреслення кінцевого соціального результату, визначення соціальної значимості підприємства.

Деталізація призначення підприємства: ідентифікація процесів рівня А (реалізують цілі підприємства та відповідають політиці якості), визначення процесів рівня В (адміністративні процеси або процеси відповідальності вищого керівництва).

Опис процесів: ідентифікаційний код процесу вищого рівня, код самого процесу, шифр підрозділу. Такий підхід до ідентифікації процесів забезпечує структурованість та ієрархічність системи управління якістю, полегшуючи її впровадження та подальше функціонування на підприємстві.

Етап 3: Побудова моделі процесів. Для ефективного опису процесів на підприємстві рекомендується: Формування експертних груп, що включають: представника керівництва, фахівця з якості, власника процесу (відповідального за управління та функціонування процесу).

Розробка специфікації процесу з такими елементами: найменування та код процесу (визначені на другому етапі), власник процесу (керівник відповідного підрозділу), підрозділ, що охоплює процес, призначення процесу, входи процесу та процеси-постачальники, необхідні ресурси, вплив зовнішніх факторів

Такий підхід до побудови моделі процесів забезпечує чітке розуміння структури та взаємозв'язків процесів, визначення відповідальності та ресурсів для кожного процесу, можливість аналізу та оптимізації процесів, основу для подальшого вдосконалення системи управління якістю.

Ця модель процесів стане ключовим елементом у впровадженні та функціонуванні ефективної системи управління якістю на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське".

Етап 4: Визначення взаємодії процесів у ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Основою є розроблена специфікація процесів заводу. Ключовий інструмент: схема взаємодії процесів.

Елементи схеми взаємодії: ієрархія процесів (визначена на попередніх етапах), процеси-постачальники, процеси-споживачі, послідовність операцій, особливості постачання ресурсів для окремих процесів.

До переваг використання схеми взаємодії можна віднести виявлення дублювання операцій, ідентифікацію недоліків у процесах, визначення дублювання функцій між підрозділами.

Ця схема взаємодії процесів стає потужним інструментом для оптимізації роботи підприємства, дозволяючи виявити та усунути неефективності, покращити координацію між підрозділами та підвищити загальну ефективність системи управління якістю.

Етап 5: Визначення показників результативності процесів на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". При цьому визначають ключові компоненти оцінки результативності: моніторинг процесів, аналіз коригувальних заходів; проведення аудитів; комплексний метод оцінки; планування та реалізація заходів з поліпшення; контроль.

Такий комплексний підхід до визначення показників результативності дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність процесів, але й створює основу для їх постійного вдосконалення, що є ключовим елементом ефективної системи управління якістю на підприємстві.

Етап 6: Документування процесів. Його метою є визначення структури документації для опису процесів на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Згідно з рекомендаціями стандартів ISO серії 9001, документація на процеси має включати: область застосування, визначення термінів, посилання на

нормативну документацію, основна частина, розподіл відповідальності, додатки.

Етап 7: Сертифікація системи менеджменту якості. Процес сертифікації включає: проведення аудиту системи якості, виявлення невідповідностей у роботі системи, розробка та впровадження заходів з усунення виявлених невідповідностей, повторна перевірка для підтвердження усунення невідповідностей.

Така методика дозволить ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" ефективно підготуватися до процедури сертифікації, забезпечуючи при цьому високу якість впровадження системи управління якістю.

Основні види документів системи менеджменту якості, що розробляються на шостому етапі, наведено на рисунку Б.3 додатку Б.

З урахуванням того, що система менеджменту якості представляє собою сукупність взаємообумовлених і взаємопов'язаних елементів, для розробки цілей і політики, робочою групою і управлінцями підприємства розробляється документована модель, що описує систему управління ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" на основі принципів якості, які сформульовані у ДСТУ ISO 9001-2015. Документи моделі системи управління якістю містять:

- документи, які підтверджують якість та її покращення,
- документи з якості.

Документація з якості об'єднана основною вимогою – необхідністю забезпечення її постійної актуалізації у роботі заводу.

Після завершення періоду впровадження завжди потрібно провести цикл аналізу системи якості: вимірювання задоволеності споживачів, оцінки споживачами якості, проведення та планування аудитів з якості, вимірювання показників виробничих процесів, аналіз системи якості з боку керівництва, перегляд політики, розробка на наступний період відповідних заходів.

На основі запропонованого підходу до побудови, моніторингу і оцінки системи управління якістю нами розроблено послідовність виконання

моніторингу процесів, пов'язаних з якістю, та оцінки системи якості в цілому (див. рисунок 3.2). Моніторинг процесів здійснюється на основі кількісної оцінки їх ефективності та результативності, щоб довести їх спроможність підтримувати якість продукції заводу на заданому рівні та забезпечувати її поступове збільшення. У випадку недосягнення запланованих результатів здійснюється вибір попереджувальних чи коригувальних дій (таблиця Б.2. додатку Б).

Оцінку результативності кожного з поточних процесів на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", а також вибір попереджувальних чи коригувальних дій по даному процесу можна виконувати з використанням методу Дельфі за допомогою експертної оцінки.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі бакалавра виконано теоретичні узагальнення та запропоновано практичні підходи щодо формування процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське".

В теоретичному розділі диплому розглянуто теоретичні аспекти менеджменту якості, а саме: основні поняття і категорії у теорії управління якістю; характеристику стандартів ISO серії 9000 та історію їх розвитку.

Об'єктом дослідження в дипломі були процеси менеджменту якості на ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Відповідно до цього економічному аналізу діяльності даного заводу і управлінню якістю приділено значну увагу в аналітичному розділі. У даному розділі наведено загальні відомості про дане підприємство, проаналізовано його показники роботи у 2021-2023 роках, здійснено аналіз обсягів реалізації продукції та її якості за цей же період, проведено SWOT-аналіз.

ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" спеціалізується на випуску слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод. Асортимент нараховує більше тридцяти найменувань. ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" є сучасним прибутковим підприємством, що випускає якісну продукцію та забезпечує робочими місцями близько 250 людей.

Виконавши аналіз основних показників діяльності ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" за 2021-2023 рр., ми зробили висновок, що за останні роки ситуація на підприємстві покращилась. Головним проявом є те, що у 2023 році чистий прибуток збільшився і перебільшував 23 млн. грн. Взагалі протягом досліджуваного періоду 2021-2023 рр. дане ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" працювало прибутково, тобто здійснювало ефективну діяльність з виробництва і реалізації власної продукції.

Стратегічні напрями діяльності ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"

бажано планувати з врахуванням сильних, слабких сторін, загроз і можливостей. ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" повинно перейти від концепції збуту до концепції маркетингу, створивши процесно-орієнтовану систему управління якістю.

Компанія "Оболонь", починаючи з 2008 року, сертифікувала 4 системи управління: ISO 9001:2015 – Системи управління якістю, OHSAS 18001:2007 – Системи управління безпекою та гігієною праці, ISO 22000:2013 – Системи управління безпечністю харчових продуктів, ISO 14001:2012 – Системи екологічного управління. Компанія "Оболонь" піклується про споживачів, стан навколишнього середовища, суспільство, власних працівників. Споживач буде впевнений у якості і безпечності продукції компанії через виконання всіх зазначених вимог. Одночасно з основним заводом компанії сертифікацію пройшло ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське". Воно одержало сертифікат згідно вимог ISO 22000:2013, ISO 9001-2015.

Упровадження системи якості є необхідною умовою, але вже недостатньою. Поряд з цим діє система стандартів з якості, документації, постійно проводяться заходи з підвищення якості продукції. Для завоювання ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" міцних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках потрібно впровадити процесно-орієнтовану систему менеджменту якості, що буде орієнтована на глобальний ринок з забезпеченням критеріїв конкурентоздатності.

Впровадження процесно-орієнтованої системи якості дозволить випускати високоякісну продукцію на рівні міжнародних вимог; збільшити прибуток, частку ринку і, відповідно, обсяги продажів завдяки справедливому підвищенню цін; скоротити витрати на всіх стадіях життєвого циклу; покращити управління підприємством через підвищення оперативності ухвалення рішень. Створення процесно-орієнтованої системи управління якістю запропоновано у проектній частині дипломної роботи бакалавра.

Побудова системи управління якістю у ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" буде включати сім етапів: підготовка до впровадження та сертифікації системи, ідентифікація процесів на даному підприємстві, побудова моделі процесів, визначення взаємодії цих процесів, визначення показників результативності процесів, їх документування, сертифікація системи якості. У дипломі розглянуто види основних документів системи управління якістю, а також їх зміст. Нами розроблено послідовність виконання моніторингу бізнес-процесів, що пов'язані з якістю, та оцінки системи якості в цілому, який має реалізуватись після впровадження системи на практиці.

Отже, формування системи управління якістю на базі процесного підходу з використанням стандартів ISO серії 9000 забезпечить ефективне функціонування виробничої системи ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", її вдосконалення, дозволить покращити організацію робіт з менеджменту якості та, у кінцевому підсумку, підвищити якість продукції даного підприємства.

ПЕРЕДІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Чинний з 1.01.2016 р. – К.: ДП НДІ «Система», 2015.
2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Чинний з 1.01.2016 р. – К.: ДП НДІ «Система», 2015.
3. ДСТУ ISO 9004:2012. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT). Чинний з 1.05.2013 р.– К: ДП "НДІ "Система", ТК 93, 2013.
4. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT). – К.: ДП НДІ "Система", 2015.
5. ДСТУ ISO 19011:2012. Наставови щодо здійснення аудитів систем управління (ISO 19011:2011, IDT). – К: ДП "НДІ «Система», ТК 93, 2012.
6. ДСТУ 1.1:2015 (ISO/IEC Guide 2:2004, MOD) Національна стандартизація. Стандартизація та суміжні види діяльності. Словник термінів. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2015.
7. ДСТУ 1.2:2015 Національна стандартизація. Правила проведення робіт з національної стандартизації. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2015.
8. ДСТУ 1.7:2015 (ISO/IEC Guide 21-1:2005, NEQ; ISO/IEC Guide 21-2:2005, NEQ) Національна стандартизація. Правила та методи прийняття міжнародних і регіональних нормативних документів. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2015.
9. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15 січня 2015 року № 124-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 14, ст. 96. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
10. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 р. № 1315-VII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 31, ст. 1058. Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

11. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 5 червня 2014 року № 1314-VII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 30, ст.1008. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-18#Text>

12. Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» від 17 травня 2001 року № 2407-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 32, ст. 170. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2407-14#Text>

13. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / С. М. Безродна. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.

14. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник / О. Ю. Давидова. – Х.: Вид-во Іванченка І. С., 2018. – 488 с.

15. Капінос Г.І. Управління якістю : навчальний посібник / Г.І. Капінос, І.В. Грабовська. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 278 с.

16. Капінос Г.І. Управління якістю : методичні вказівки до вивчення курсу для студентів напряму підготовки “Менеджмент” / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 172 с.

17. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : ЦУЛ, 2013. – 375 с. Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1479_22227234.pdf

18. Капінос Г. І. Управління якістю : методичні вказівки до вивчення теоретичних і практичних основ курсу для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 104 с. Режим доступу: http://lib.khnu.km.ua/EL_LIBRARY/vidavn/metod/mtd2014_2/88+/index.htm

19. Кириченко Л. С. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. С. Кириченко, Н. В. Мережко. –

К. : КНТЕУ, 2010. – 416 с..

20. Кузьміна Т. О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Т. О. Кузьміна. – К.: Кондор, 2011. – 450 с.

21. Мережко Н.В. Управління якістю : підручник для вищих навчальних закладів / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Н. С. Ясинська. – К. : КНТЕУ, 2018. – 216 с.

22. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навчальний посібник / М. О. Панченко. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 228 с.

23. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с.

24. Савуляк, В. В. Управління якістю продукції: навчальний посібник / В. В. Савуляк – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 91 с.

25. Управління якістю: навч. посіб для студ. вищ. навч. зал. / В. Б. Захожай, Н. Г. Салухіна, О. М. Язвінська, А. Ю. Чорний; за наук. ред. В. Б. Захожая. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. – 936 с.

26. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. – 475 с.

27. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: Підручник. – К.: ЕУФІМІБ, 2018. – 174 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.2 – Основні види продукції ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"

№ з/п	Найменування продукції	Фасування	Нормативні документи на готову продукцію: (ТУ, ГОСТ,ДСТУ)	
Вода мінеральна природна столова				
1	Вода мінеральна „Оболонська-2” газована та негазована	ПЕТФ пляшки- 0,5л;1,0л;2,0л	ДСТУ 878-93	
Вода питна				
2	Вода питна газована та негазована „Прозора від природи”	ПЕТФ пляшки 0,5л;1,5л;6,0л	ТУ У 15.9-05391057-005-2004	
Напої безалкогольні:				
3	„Живчик зі смаком груші”	ПЕТФ пляшки- 0,5л;1,0л;2,0л;2,5л	ДСТУ 4069-2002	
4	„Живчик зі смаком лимона”			
5	„Живчик зі смаком вишні”			
6	„Живчик з соком яблука”			
7	„Живчик Унік”			
8	„Оболонь Лимонад”			
9	„Оболонь Ситро”			
10	“Оболонь зі смаком лайма”			
11	“Ріо-де-мохіто зі смаком лайма та мяти”			
12	„Кола Нова “			
13	«Кола Нова зі смаком лимона»			
14	“Квас Богатирський”			ПЕТФ пляшки- 1,0л;2,0л ; кеги 30л;50л
15	“Квас Богатирський справжній”			
16	„Оболонь традиційний розливний зі смаком квасу”			
Слабоалкогольні напої:				
17	„ Смак Ром Кола”	Склопляшка 0,33л	ДСТУ 4258:2003	
18	„Смак Бренді Кола”			
19	„Смак Джин Тонік”			
20	„Смак Віскі Вишня”			
Соки				
21	Сік яблучний прямого віджиму неосвітлений пастеризований	Пакет-вкладиш в коробці типу “Bag-in-Box”	ТУ У 10.3-22985686-01:2013	

ДОДАТОК А

Таблиця А.3 – SWOT-аналіз ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> –використання натуральних інгредієнтів; відсутність консервантів у продукції; - значний досвід роботи на ринку; - потужна сировинна база; - наявність власних технологій; - досвідчений персонал; - значна відносна частка ринку; - можливість розширення асортименту; - достатньо висока якість продукції; - сучасне технічне оснащення виробництва; - перевірені та надійні постачальники; - налагоджені канали збуту продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - неповне завантаження виробничих потужностей; - низький рівень готовності працівників до змін; - відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів; - досить великі витрати на виробництво; - відсутність маркетингових комунікацій; - не чітко визначено стратегічний напрямок розвитку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення експорту продукції в країни близького та далекого зарубіжжя; - підвищення якості виробництва та праці; - розширення каналів та ринків збуту; - впровадження інновацій, освоєння нових видів продукції; - збільшення числа лояльних споживачів; - розширення системи інформування потенційних покупців; - нарощування товарообороту; - підвищення рівня професійності кадрів; - розширення товарного асортименту; - вдосконалення дилерської мережі; - достатні фінансові ресурси для оновлення виробничої бази, підвищення якості продукції; - залучення інвестицій завдяки зацікавленості іноземних партнерів у співпраці 	<ul style="list-style-type: none"> - значна кількість конкурентів на ринку; - перенасичення ринку продукцією; - зниження попиту через зниження доходів населення, що проявляється у зменшенні обсягів продажів; - поступове зниження рівня кваліфікації кадрів; - високий рівень економічної та політичної нестабільності всередині країни; - несприятливі демографічні зміни, поступове старіння населення; - недосконалість податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства; - зростання вимогливості покупців

ДОДАТОК Б



Рисунок Б.1 – Модель системи управління якістю, що базується на процесному підході, для ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"

ДОДАТОК Б

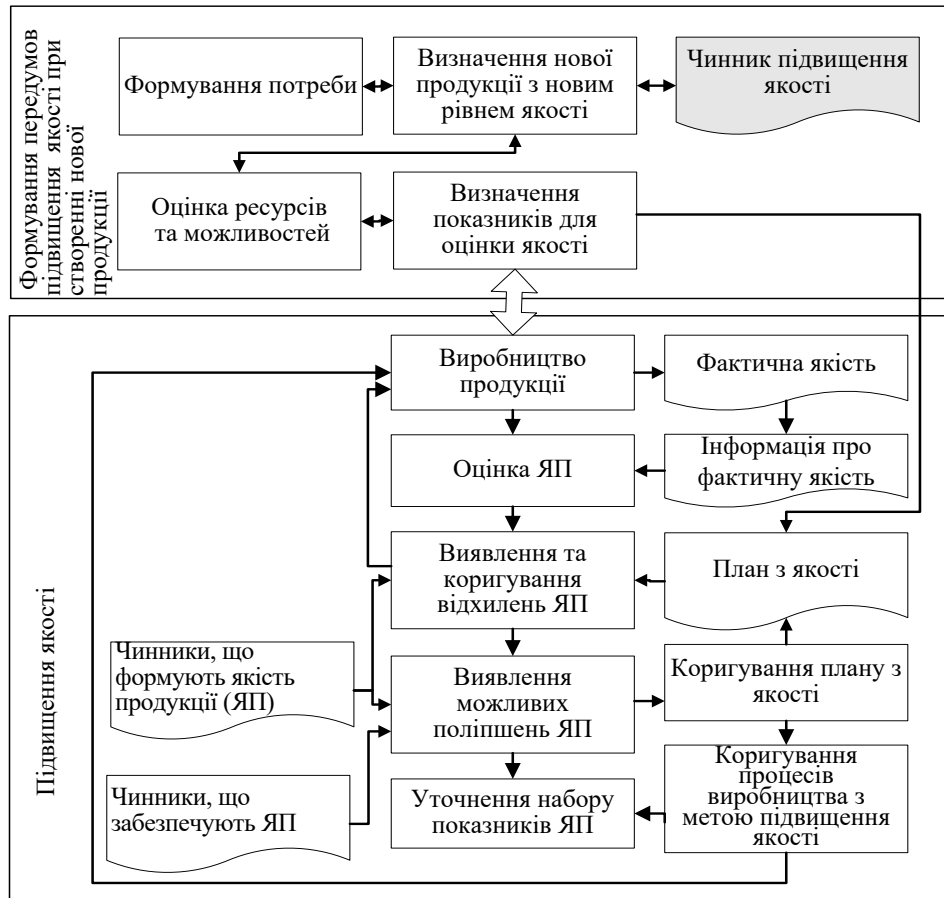


Рисунок Б.2 – Схема інтегрованого процесу підвищення якості продукції
ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське"