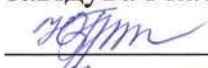


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЗАВОД ПАКУВАЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ «ТЕРМО-ПАК»)

Виконала: Олійник Оксана Сергіївна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Олійник Оксана Сергіївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Олійник Оксани Сергіївни

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення системи управління якістю на підприємстві (за матеріалами ТОВ «Завод пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретично обґрунтувати поняття якості та основні види сучасних методів управління якістю на підприємстві; дати сутнісну характеристику системи управління якістю та її складові; провести економічну діагностику діяльності ТОВ «Завод пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК» та визначити й оцінити рівень функціонування системи якості на підприємстві; розробити заходи щодо вдосконалення сучасних методів управління якістю на підприємстві.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

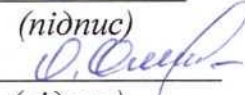
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувачка


(підпис)

О.С. Олійник

Дата отримання завдання «24» _____ 2024 р.

РЕФЕРАТ

Олійник О.С.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(за матеріалами ТОВ «Завод пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості управління якістю, вивчені методичні підходи до питання ефективного управління якістю на підприємстві, розглядається система показників якості продукції, а також стандартизація, сертифікація та організація контролю якості продукції на підприємстві. Обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення шляхів управління якістю на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано оцінити найбільш ефективний механізм процесу управління якістю, спрямований на вдосконалення принципів та сучасних методів управління якістю на підприємстві.

Зроблено висновок, що ТОВ «Завод пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК» є стійким підприємством, яке впевнено оперує своїми активами та успішно здійснює свою діяльність.

Одержані результати можуть бути використані для своєчасного вдосконалення системи менеджменту якості на підприємствах, що підвищить ефективність їх діяльності в цілому.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 40 сторінок, 2 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел із 28 найменувань, 9 додатків.

Ключові слова: якість, система управління якістю, стандартизація, сертифікація якості.

ANNOTATION
Oliynyk O.S.
IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM

(based on the materials of “Packaging Equipment Plant “TERMO-PAK” LLC)

The collection of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and improvement of the mechanism of product quality management at the enterprise was studied.

The methods of system analysis, comparison, statistics, economic-mathematical forecasting and graphic methods were used.

The work reveals the essence and features of quality management, studied methodological approaches to the issue of effective quality management at the enterprise, considered the system of product quality indicators, as well as standardization, certification and organization of product quality control at the enterprise. The organizational and practical principles of improving the ways of quality management at the enterprise in order to increase the efficiency of its activities are substantiated.

The paper proposes to evaluate the most effective mechanism of the quality management process aimed at improving the principles and modern methods of quality management at the enterprise.

It was concluded that “Packaging Equipment Plant “THERMO-PAK” LLC is a stable enterprise that confidently operates its assets and successfully carries out its activities.

The obtained results can be used for timely improvement of the quality management system at enterprises, which will increase the efficiency of their activities as a whole.

The bachelor's qualification work contains 40 pages, 2 tables, 9 figures, a list of used sources of 28 titles, 9 appendices.

Key words: quality, quality management system, standardization, quality certification.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичне обґрунтування управління якістю як основа підвищення конкурентноздатності продукції.....	9
РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління якістю ТОВ «Завод пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК».....	21
2.1. Характеристика фінансово-економічного стану підприємства.....	21
2.2. Оцінка рівня управління якістю продукції ТОВ «Завод пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК».....	30
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення управління якістю на ТОВ «Завод пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують у світі, який є динамічним, комплексним, але водночас і невизначеним. Різноманітні процеси, які відбуваються навколо та всередині них характеризуються цілою сукупністю взаємопов'язаних показників, значення яких часто є випадковими величинами. Зокрема, забезпечення якості продукції на підприємства потребує врахування безлічі факторів та активного керування великою кількістю параметрів. Тому, щоб залишатися конкурентоспроможними, отримувати стабільний дохід та прибуток, потрібно впроваджувати абсолютно нові методи управління якістю, що базуються на активному використанні інформаційних технологій, а саме впровадженні сучасних систем підтримки прийняття рішень, що направлені на підвищення ефективності функціонування системи підприємства.

У сучасних умовах незмірно зросло значення підвищення якості продукції як найважливішого фактора зростання ефективності виробництва.

В умовах глобалізації ринку проблема якості є актуальною для всіх країн та організацій, тому що лише продукція високої якості може бути конкурентоспроможною. Ця проблема багатогранна і має політичний, соціальний, економічний, науково-технічний та організаційний аспект.

Таким чином, проблема забезпечення якості є комплексною, і вирішувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості готової продукції, практично неможливо. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю.

Стан справ в галузі управління якістю для підприємств України не можна визначити як задовільний. Розвиток експортних відносин показав, що продукція вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможною на світовому ринку саме по якості. У цьому зв'язку набуває особливого значення проблема розробки та впровадження дійових методів управління забезпечення якості продукції.

Наукове опрацювання теми дослідження характеризується наявністю великої кількості праць з організації управління якістю на підприємстві. До таких тем звертаються вітчизняні вчені (А.В. Вакуленко, О.Б. Данченко, О.І. Белова) і зарубіжні (С. Кемп, Д. Гойл, К. Ішикава, Дж. Раял, Дж. Круйтгоф) та ін. У роботах цих авторів досить повно та вичерпно представлено сутність основних елементів управління якістю продукції на підприємстві. Узагальнюючи накопичений досвід теоретичної розробки даного питання, ми визначили його важливі аспекти.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення принципів та сучасних методів управління якістю продукції.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- проведення теоретичного аналізу понять “якість”, “система забезпечення якості”, “управління якістю продукції”;
- аналіз існуючих класифікацій якості продукції та організаційної структури управління в системі забезпечення якості продукції;
- виявлення особливостей забезпечення якості продукції та їх впливу на ефективність виробництва;
- дослідження методів вирішення підвищення ефективності управління якістю продукції;
- розробка методичних підходів та рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємстві ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак».

Об'єкт дослідження – сукупність організаційних та економічних засад формування та функціонування підприємств щодо забезпечення якості продукції.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні основи побудови за сучасними принципами системи управління якістю та системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо якості продукції на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі *методи дослідження*: теоретичного узагальнення та порівняння – для уточнення понятійного апарату механізму управління якістю продукції; статистичного аналізу – для проведення аналізу емпіричних даних і дослідження особливостей забезпечення якості продукції в умовах трансформаційної економіки; системного підходу формалізації та економіко-математичного моделювання – для обґрунтування і розробки основних шляхів підвищення ефективності управління якістю продукції.

Результати дослідження мають **практичне значення**, адже дають змогу ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» використати їх для перебудови власної системи управління якістю та системи підтримки прийняття даних управлінських рішень відповідно до сучасних викликів, що дозволить підприємству підвищити ефективність своєї діяльності.

Особистий внесок здобувача полягає в узагальненні наукової літератури та результатів досліджень з даної наукової проблеми, узагальненні одержаних результатів дослідження і формулюванні висновків, рекомендацій та виступах на конференціях.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Основний зміст роботи викладено на 40 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел із 28 найменувань, містить 2 таблиці і 9 рисунків, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки.

Якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції [17].

У сучасній літературі й практиці існують різні трактування поняття якість. Міжнародна організація по стандартизації визначає якість (стандарт ISO-8402) як сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, що додають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби. Цей стандарт увів такі поняття, як "забезпечення якості", "керування якістю", "спіраль якості".

Стандарти ISO серії 9000 установили єдиний, визнаний у світі підхід до договірних умов по оцінці систем якості й одночасно регламентували відносини між виробниками і споживачами продукції. Іншими словами, стандарти ISO – тверда орієнтація на споживача.

Якість продукції є складовою і наслідком якості роботи. Тут безпосередньо оцінюється якість придатної продукції, думка споживача, аналізуються рекламачії [15].

Якість роботи, як уже відзначалося, безпосередньо пов'язана з забезпеченням функціонування підприємства. Це – якість керівництва і керування (планування, аналіз, організація, контроль). Від якості планування (розробки стратегії, системи планів т.п.) залежить досягнення поставлених цілей і якість підприємства. Якість – це категорія, яка є багатогранною за своїм значенням. Безлічнауковців вкладають різну суть у цей термін.

На підприємстві поняття «якість» буде відображатися у двох площинах: якість продукції та якість бізнес-процесів. Вони доповнюють один одного. Якщо в організації усі бізнес-процеси налагоджені таким чином, що їх характеристики відповідають заданим стандартам і не призводять до

різноманітних втрат (є «якісними»), це дозволить створити продукт з необхідними для задоволення потреб споживача властивостями. Відповідно попит на продукцію підприємства буде високим і компанія отримуватиме позитивний фінансовий результат.

Це, у свою чергу, відповідатиме інтересам таких сторін як: менеджери та інші працівники (отримуватимуть заробітну плату), інвестори (зможуть розподіляти дивіденди з прибутку), постачальники (матимуть змогу укласти довгострокові контракти на постачання сировини та матеріалів) та інші. Також користь отримує держава та суспільство (покращується економічне середовище в країні та добробут).

Отже, менеджмент якості застосовує сукупність різних принципів, методів, інструментів тощо для того, щоб покращити якість бізнес-процесів на підприємстві і відповідно якість самої продукції з метою підвищення ефективності функціонування організації і досягнення поставлених цілей.

Якість у виробника і споживача – поняття взаємозалежні. Виробник повинен піклуватися про якість протягом усього періоду споживання продукту. Крім того, він повинен забезпечити необхідне післяпродажне обслуговування. Особливо це важливо для товарів, що відрізняються складністю експлуатації, програмних продуктів. У літературі поняття якості трактується по-різному. У командно-адміністративній економіці якість трактується з позиції виробника. У ринковій економіці якість розглядається з позиції споживача [13].

Якість є комплексним поняттям, що відбиває ефективність усіх сторін діяльності підприємства. Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції, що додають їй здатність задоволення, обумовлені чи пропоновані потреби (рис. 1.1).

Для графічної ілюстрації основних етапів розвитку систем якості використана фігура – "Знак якості" (рис. 1.2).

На зображеній на рис. 1.2 "Зірці якості" дві верхні границі – її "дах". Ліва площа "даху" – це система мотивації якісної роботи, права – система навчання персоналу. Ліва бічна грань зображує систему взаємин з

постачальниками, права бічна грань – систему взаємин зі споживачами. У центрі зірки показуємо, які цілі переслідують і, у випадку успіху, досягають створювані системи, а внизу вказуємо час, коли та чи інша система була чітко сформульована в документах і/чи книгах, статтях (для конкретної системи якості) [19].

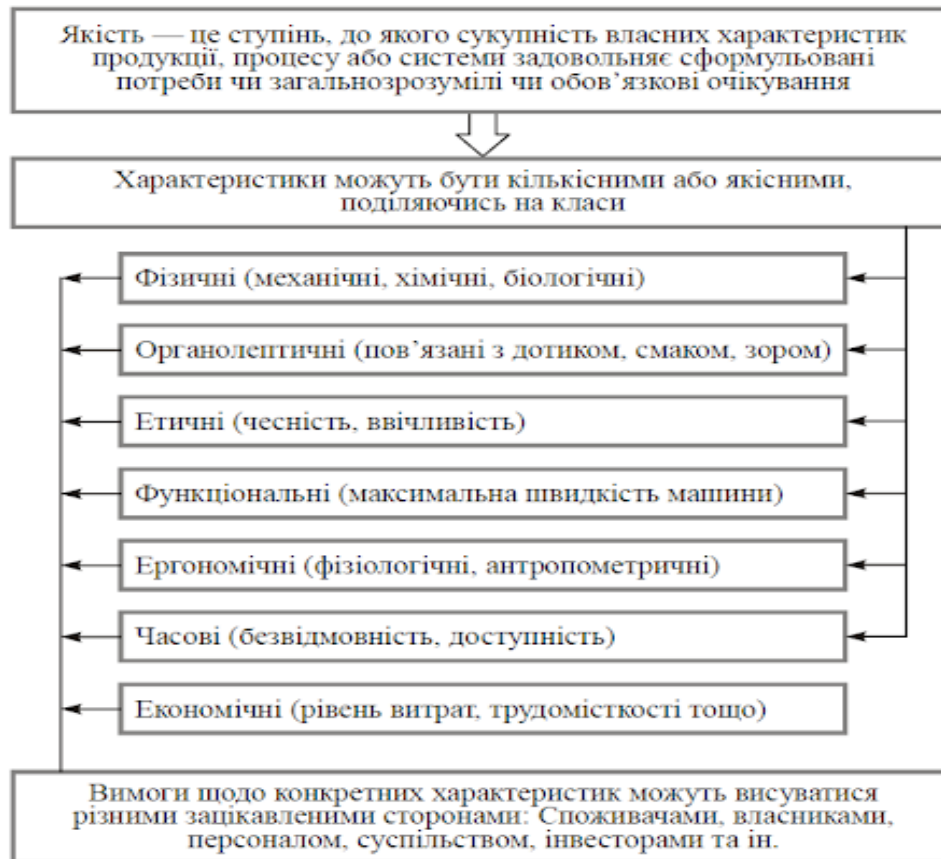


Рис. 1.1. Характеристики якості

Отже, для того, щоб та чи інша спроектована і документована система якості, що включає керування процесами, запрацювала, потрібно:

- а) використовувати засоби мотивації для персоналу;
- б) навчати його як по професійних питаннях, так і з питань менеджменту якості;
- в) вибудувати правильні відносини зі споживачами;
- г) навчитися так керувати постачальниками, щоб вчасно одержувати від них необхідну продукцію заздалегідь установленої якості.

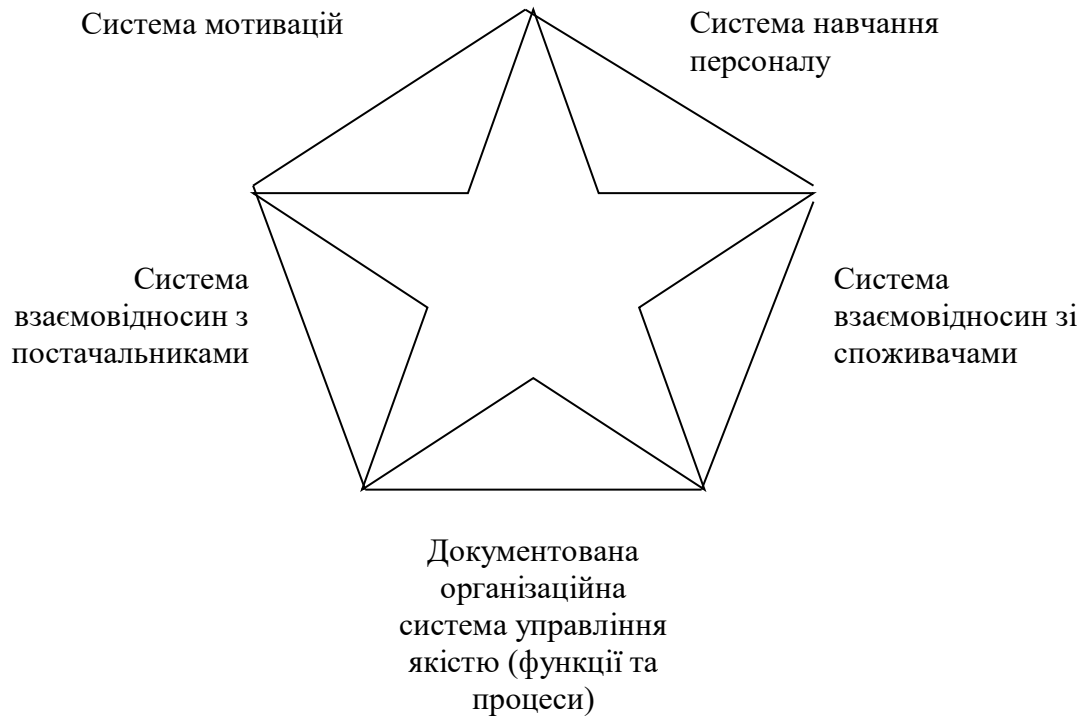


Рис. 1.2 "Зірка якості"

В історії розвитку документованих систем якості, мотивації, навчання і партнерських відносин можна виділити п'ять етапів і представити їх у виді п'яти зірок якості:

1. *Перша зірка* відповідає початковим етапам системного підходу, коли з'явилася перша система – система Тейлора (1905 г). Вона установлювала вимоги до якості виробів (деталей) у виді полів чи допусків визначених шаблонів, набудованих на верхню і нижню границі допусків, – прохідні і непрохідні калібри.

Для забезпечення успішного функціонування системи Тейлора були введені перші професіонали в області якості – інспектори. Система мотивації передбачала штрафи за дефекти і брак, а також звільнення. Система навчання зводилася до професійного навчання і навчання працювати з вимірювальним і контрольним устаткуванням. Взаємини з постачальниками і споживачами будувалися на основі вимог, встановлених у технічних умовах (ТУ), виконання яких перевірялося при приймальному контролі (вхідному і вихідному).

Усі зазначені вище особливості системи Тейлора робили її системою керування якістю кожного окремо взятого виробу.

2. *Друга зірка.* Системи якості ускладнилися, тому що в них були включені служби, що використовують статистичні методи. Ускладнилися задачі в області якості, розв'язувані конструкторами, технологами і робітниками, тому що вони повинні були розуміти, що таке варіації і мінливість, а також знати, якими методами можна досягти їхнього зменшення. З'явилася спеціальність – інженер з якості, що повинен аналізувати якість і дефекти виробів, будувати контрольні карти і т.п. Більш складною стала мотивація праці, тому що тепер враховувалося, як точно побудований процес, як аналізуються ті чи інші контрольні карти, карти регулювання і контролю. Стали більш складними і відносини постачальник-споживач. У них велику роль почали грати стандартні таблиці на статистичний приймальний контроль.

3. *Третя зірка.* У 50-і роки була висунута концепція тотального (загального) керування якістю – TQC. Її автором був американський вчений А. Фейгенбаум. На цьому етапі, позначеному третьою зіркою, з'явилися документовані системи якості, що установлюють відповідальність і повноваження, а також взаємодію в галузі якості всього керівництва підприємства, а не тільки фахівців служб з якості. Системи мотивації стали зміщатися у бік людського фактора. Матеріальне стимулювання зменшувалося, моральне збільшувалося. Головними мотивами якісної праці стали робота в колективі, визнання досягнень колегами і керівництвом, турбота фірми про майбутнє працівника, його страхування і підтримка його родини. Усе більша увага приділялась навчанню. Системи взаємин постачальник-споживач також починають передбачати сертифікацію продукції третьою стороною. При цьому більш серйозними стали вимоги до якості в контрактах, більш відповідальними гарантії їхнього виконання [17].

4. *Четверта зірка.* У 70-80 роки почався перехід від тотального керування якістю до тотального менеджменту якості (TQM). У цей час з'явилася серія нових міжнародних стандартів на системи якості. Якщо TQC – це керування якістю з метою виконання установлених вимог, то TQM – це ще і керування цілями і самими вимогами. У TQM включається також і

забезпечення якості, що трактується як система заходів, що забезпечують впевненість у споживача як продукцію. Це ілюструє рисунок 1.3.

TQC – Загальне керування якістю;

QA – Забезпечення якості;

QPolicy – Політика якості;

QPlanning – Планування якості;

QI – Поліпшення якості.

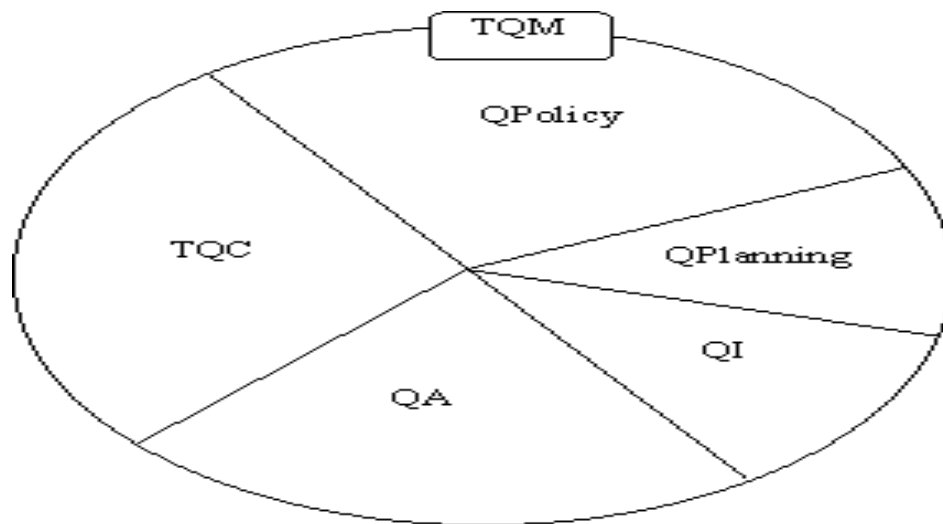


Рис. 1.3. Основні складові TQM

Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в термін. Основна філософія TQM базується на принципі – поліпшенню немає межі. Стосовно до якості діє цільова настанова – прагнення до 0 дефектів, до витрат – 0 непродуктивних витрат, до постачань – точно в термін. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – "постійне поліпшення якості" (quality improvement).

У системі TQM використовуються адекватні цілям методи керування якістю (рис. 1.4). Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу і вирішення проблем, постійна участь у поліпшенні якості всього колективу [11].

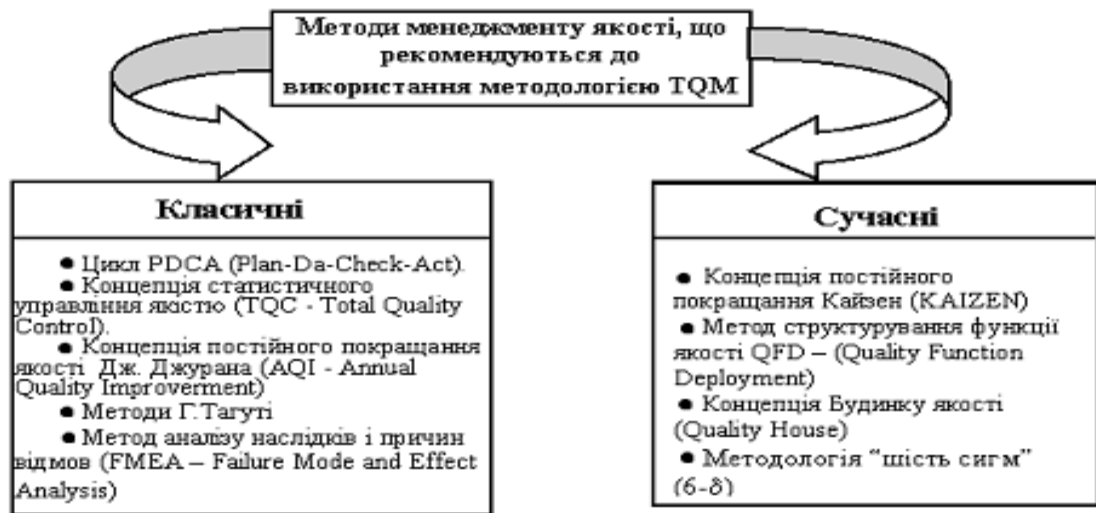


Рис. 1.4. Основні методи управління якістю, що рекомендуються до використання TQM

У взаємини постачальників і споживачів дуже ґрунтовно включилася сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000. Головна цільова настанова систем якості, побудованих на основі стандартів ISO серії 9000, – забезпечення якості продукції, необхідного замовникам, і надання йому доказів у здатності підприємства зробити це.

В результаті в багатьох випадках наявність у підприємства сертифіката на систему якості стало однією з основних умов його допуску до тендерів з участі в різних проєктах. Широке застосування сертифікат на систему якості знайшов у страховій справі: так як сертифікат свідчить про надійність підприємства, то часто йому надаються пільгові умови страхування. Для успішної роботи підприємств на сучасному ринку наявність у них системи якості, що відповідає стандартам ISO серії 9000, і сертифіката на неї може бути не зовсім достатньою, але необхідною умовою. Тому й в Україні вже є десятки підприємств, що впровадила стандарти ISO серії 9000 і сертифікати на свої системи якості.

5. П'ята зірка. У 90-і роки підсилився вплив суспільства на підприємства, а підприємства стали все більш враховувати інтереси суспільства. Це призвело до появи стандартів ISO 14000, що установлюють вимоги з погляду захисту навколишнього середовища і безпеки продукції.

Сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 14000 стає не менш популярною, чим на відповідність стандартам ISO 9000. Істотно зріс

вплив гуманістичної складової якості. Підсилюється увага керівників підприємств до задоволення потреб свого персоналу.

Розвиток якості в Україні, на відміну від інших країн, розпочався порівняно недавно. Це дозволило врахувати досвід інших держав, що досягли значних успіхів на цьому шляху. У міру розвитку економічних реформ в Україні все більша увага приділяється якості. Стратегія якості в компанії (організації) повинна передбачати постійну, безупинну й особисту участь вищого керівництва (керівника компанії) у питаннях, пов'язаних із якістю. Це одне з основних і обов'язкових умов успішного впровадження TQM і є запорукою успішної роботи компанії у питаннях забезпечення якості. Якщо керівник компанії не перейнявся необхідністю TQM для успіху в конкурентній боротьбі за споживача, то, як показує світова практика, “боротьба за якість” залишиться тільки гаслом.

Таким чином, стратегія якості повинна базуватися на особистій участі вищого керівництва, що володіє системою *Profound Knowledge*, у забезпеченні якості, тоді вона буде успішною. От чому залучення керівництва в процес забезпечення якості поставлена на чолі найважливіших елементів, що складають базу стратегії TQM.

Для того, щоб стратегія якості була успішною, як внутрішній, так і зовнішній споживач, повинні бути не тільки задоволені і залучені в процес, що забезпечує це задоволення, а й брати безпосередню участь у безупинному поліпшенні якості цього процесу.

Для ефективної участі кожного співробітника компанії (починаючи від нижчої ланки і закінчуючи вищим керівництвом) у стратегії якості необхідне:

- навчання персоналу основам TQM;
- навчання персоналу концепціям постійного поліпшення роботи;
- наділення всіх працівників, що є власниками своєї роботи, відповідальністю і правами, що відповідають виконуваній роботі;
- виявлення реальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці;
- заохочення поліпшення результатів роботи.

Лише при виконанні всіх перерахованих вимог можна чекати успішного виконання програм поліпшення якості.

Таким чином, управління якістю буде розглядатися як процес впливу суб'єкта управління (сукупності менеджерів різних рівнів) на об'єкт (яким є характеристики бізнес-процесів, необхідні для створення якісної продукції, що відповідатиме потребам споживачів і цілям організації), використовуючи необхідні потоки інформації (збором, обробкою, передачею, зберіганням якої займається інформаційна система підприємства).

У даний час, особливо в умовах ринкових відносин, коли всім підприємствам і організаціям надане право самостійного виходу на зовнішній ринок, вони зіштовхуються з проблемою оцінки якості і надійності своєї продукції. Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом гарантуючим відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічної документації (НТД) є сертифікація [15].

Сертифікація – це документальне підтвердження відповідності продукції визначеним вимогам, конкретним стандартам чи технічним умовам.

Сертифікація з'явилася в зв'язку з необхідністю захистити внутрішній ринок від продукції, непридатної до використання. Питання безпеки, захисту здоров'я і навколишнього середовища змушують законодавчу владу, з одного боку, установлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця і так далі) за введення в обіг недоброякісної продукції; з іншого боку – встановлювати обов'язкові до виконання мінімальні вимоги, що стосуються характеристик продукції, що вводиться в обіг [13].

Система якості організації, що саме і піддається сертифікації на відповідність ISO 9000 – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю.

Система якості – це інструмент для керування і забезпечення якості продуктів організації. Іншими словами, система якості охоплює як більшість методів і сталий порядок у роботі організації, так і розподіл і практичну реалізацію відповідальності для забезпечення якості продукту, що випускається (поставляється), необхідного споживачем (рис. 1.5).

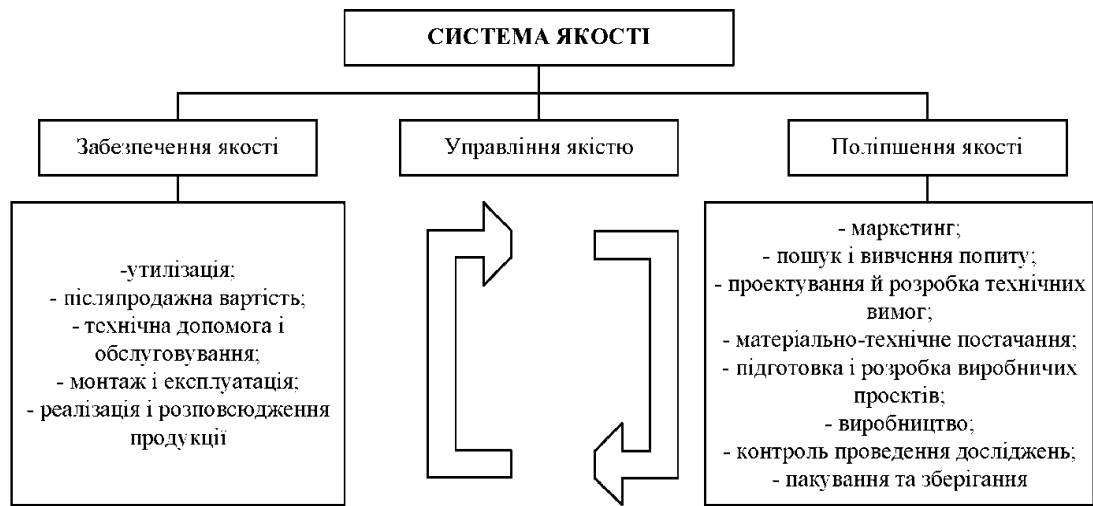


Рис. 1.5. Складові системи якості

Система управління якістю – це система процедур, правил, інформації, ресурсів, людей, взаємозв’язок між якими орієнтований на забезпечення якості різноманітних об’єктів та процесів. Організація системи управління якістю на підприємстві передбачає детальне формування її окремих елементів, а саме:

- 1) політики якості – системи поглядів на якість продукції та процесів, необхідних для її створення;
- 2) підсистеми планування якості, що займається визначенням цілей якості, засобів та обмежень для їх досягнення;
- 3) моделей бізнес-процесів в організації – опису процесів та різноманітних потоків в організації у вигляді різноманітних блок-схем;
- 4) підсистеми контролю якості, що дозволяє виявляти відхилення в характеристиках об’єктів, чи процесів і здійснювати відповідні корегування;
- 5) підсистеми моніторингу задоволеності клієнтів, що здійснює постійний аналіз того, наскільки потреби споживачів є задоволеними;
- 6) підсистеми аналізу якості керівництвом;
- 7) підсистеми управління зовнішнім впливом та багато інших [10].

Систему управління якістю можна представити у вигляді загальної моделі, в якій відображено основні функції, через які реалізується процес впливу суб’єкта управління на об’єкт. Ними є планування, безпосереднє створення якісної продукції, вимірювання, аналіз, вдосконалення та лідерство. Також важливими є вплив різноманітних підтримуючих процесів, а також

постійне вдосконалення системи. Дана загальна модель представлена на рисунку 1.6.

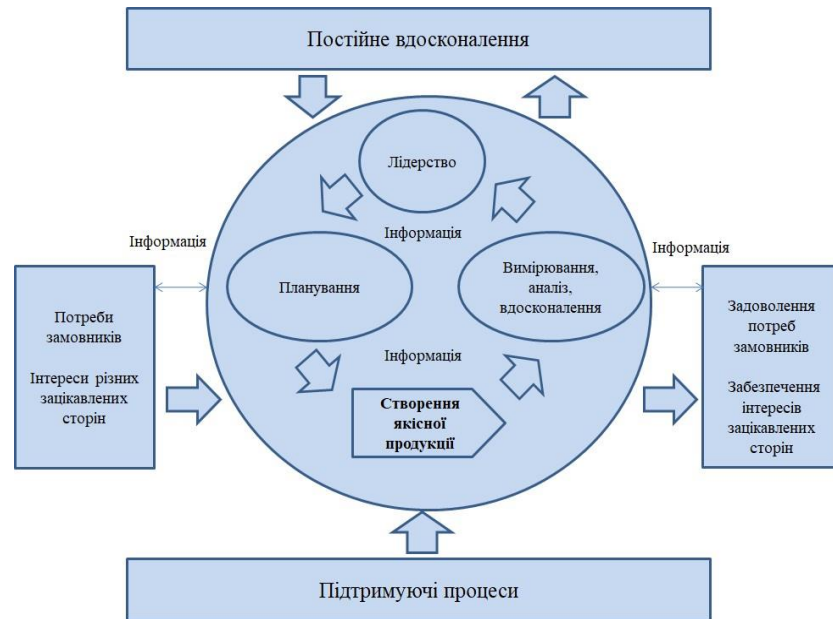


Рис. 1.6. Модель системи управління якістю підприємства

В Україні система управління якістю на підприємствах повинна організовуватися на базі Державного стандарту України (ДСТУ) ISO 9000:2015, ключові принципи якого наведені в таблиці 1 (Додаток В). Дана таблиця відображає сім принципів менеджменту якості, сформовані ISO 9000 і адаптовані відповідним ДСТУ. На їх базі розроблені детальні вимоги до практичної організації системи управління якістю на підприємстві, що оформлено в суміжному стандарті ISO 9001. В ньому, зокрема, висвітлено основні аспекти, за якими варто здійснювати як аналіз, так і проєктування системи управління якістю: лідерство, планування, підтримання системи управління, виробництво, оцінювання дієвості та поліпшування [14].

Оскільки прямим результатом організації системи управління якістю на підприємстві повинне стати створення продукту з цінними для споживача характеристиками, варто дослідити, яким чином якість досягається на кожному етапі життєвого циклу продукції, що наведено на рисунку 1.7, де відображено концепцію «петля якості», що передбачає побудову системи управління якістю продукції (на базі політики підприємства щодо якості), яка організовує діяльність з одночасного управління, забезпечення та поліпшення якості продукції на кожному етапі її життєвого циклу (на стадії як

виробництва, так і споживання).



Рис.1.7. Управління якістю продукції на кожному з етапів її життєвого циклу

Це відбувається шляхом здійснення постійного контролю, обліку, аналізу та прийняття управлінських рішень стосовно кожного бізнес-процесу, який формує той, чи інший етап існування продукції. При цьому важливим є налагодження інформаційних потоків, які супроводжують процес управління рішень на всіх етапах. Всі види діяльності що складають модель петлі якості, безпосередньо впливають на якість кінцевого результату.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «ЗАВОД ПАКУВАЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ «ТЕРМО-ПАК»

2.1. Характеристика фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» зареєстровано 30.08.1996 року в формі товариства з обмеженою відповідальністю. Це прогресивна українська компанія – виробник високотехнологічного обладнання розливу, етикетування, пакування конвейєрних систем, спеціалізується в проектуванні, постачанні, інсталяції та сервісі обладнання.

ТОВ "Завод пакувального обладнання "Термо-Пак", що пропонує високоякісне пакувальне устаткування, є інноваційним виробничим підприємством. Пакувальне обладнання від "Термо-Пак" отримало широке застосування у багатьох сферах виробництва товарів народного споживання. Фахівці компанії проектують обладнання для пакування, розливу, етикетування, конвейєри та конвейєрні системи, відповідно до сучасних європейських вимог, що пред'являються до якості упаковки. Асортимент продукції включає устаткування різних видів і модифікацій: етикетувальне устаткування; різні види конвейєрів; пакувальне устаткування; устаткування для розливу.

Завод здійснює повний комплекс послуг, що полягає не лише в проектуванні і виготовленні пакувальних апаратів, але і в їх установці, здійсненні пуско-налагоджувальних робіт, а також подальшому супроводі і технічному обслуговуванні пакувального устаткування.

Завод "Термо-Пак" почав свою діяльність у 1996 році. Саме тоді була виготовлена перша пакувальна машина, яка за своїми характеристиками забезпечувала продуктивність 250-300 упаковок за годину.

Постійно зростаючий попит на упаковання європейського рівня, вимоги покупців стали визначальним фактором у проектуванні та виготовленні більш досконалих високопродуктивних і універсальних машин. І вже в 1997 році на заводі з'явився перший автомат.

За дуже короткий період завод став потужним підприємством з виготовлення обладнання для упакування продукції в термоусадочний поліетилен.

Сьогодні "Термо-Пак" – це мобільний, технічно оснащений колектив, здатний вирішувати будь які задачі, починаючи від проектування (з 1997 року на заводі працює власне КБ) і закінчуючи готовими виробами. Сучасне технологічне обладнання, кваліфіковані фахівці, впроваджувана система управління якістю ISO 9001-2000 дозволяють сьогодні "Термо-Паку" боротися за найвищі рейтинги як українського, так і європейського виробника товарів і послуг.

Упакувальні комплекси, створені колективом заводу, успішно працюють на підприємствах таких компаній як "Гетьман", "Княжий Град", Московський завод дитячого харчування (соки "Вінни"), Житомирський ЛГЗ, "Руснак" (Молдова), складні багатофункціональні конвеєрні системи працюють на підприємствах "Крафт Фудс Україна", "Ензим", "Оболонь", а також на підприємствах Росії, Молдови, Прибалтики, Македонії, Туреччини, Греції.

Представництва компанії: МНПП "Аріс" (м.Харків), ТОВ "Омела-Пак" (м. Дніпропетровськ), СП "Гловіс-Пак" (м. Одеса), ТОВ ТТА АРС (м. Москва, Росія), Sanplast-group .R.L. (м. Кишинів, Молдова), Unis Ко (м. Рига, Латвія), "Termolan" Sp.z.o.o. (Польща), "Ersey Makina" (Туреччина).

ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» виготовляє таку продукцію: машини для групового упакування в термоусадочну плівку серії УМТ, призначені для обандеролювання (упакування) різної продукції; упакувальні машини серії УММ, призначені для упаковки штучних виробів різного типу в пакети; кутовий зварювач типу УС; термотунелі КТУ, ТТП; пристрій "Гарячий стіл", призначений для торгівельних точок і організацій в цілях передпродажної підготовки продуктів або їх упакування під час продажу; етикетувальні машини МППЕ-10000А, МБЕ-6000; машина для обв'язки вантажів на піддонах розтягуючою плівкою МПО-"Кокон"; конвеєри і конвеєрні системи (транспортери стрічкові, транспортери

ланцюгові, транспортери вертикальні, транспортери рольгангові, транспортери повітряні).

ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» став надійним партнером для компаній в Україні, державах СНГ, Європи і Азії та пропонує виробникам харчової продукції комплексні рішення для підвищення ефективності бізнесу.

Юридична адреса: 09100, вул. Сухоярська, 17, м. Біла Церква, Київська область. Генеральний директор - Усенко Яків Віталійович.

Вид діяльності:

Основна:

28.29 – виробництво окремих машин та обладнання загального призначення, не включені в окремі категорії

Інші:

- 25.61 – обробка металів та нанесення покриття на метали
- 25.62 – основні технологічні процеси машинобудування
- 46.14 – діяльність агентів з торгівлі машинами, обладнанням, промисловим обладнанням, морськими та повітряними суднами
- 46.19 – діяльність агентів з торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.62 – оптова торгівля механічними станками
- 77.39 – аренда та лізинг окремих машин, обладнання та матеріальних засобів, не включених в окремі категорії
- 93.12 – діяльність спортивних клубів
- 46.69 – оптова торгівля окремою технікою та обладнанням
- 49.41 – грузові перевози автомобільним транспортом
- 56.29 – окремі види організації харчування
- 58.29 – випуск окремого програмного забезпечення
- 68.20 – оренда та управління власною та орендованою нерухомістю
- 71.12 – діяльність в галузі інженерних пошуків та представлення технічних консультацій у цій галузі
- 77.11 – оренда та лізинг автомобілів та легких моторних транспортних засобів

- 77.12 – оренда та лізинг грузових транспортних засобів
- 33.12 – ремонт машин та обладнання
- 33.13 – ремонт електронного та оптичного обладнання
- 33.20 – монтаж промислової техніки та обладнання.

Важливо розглянути організаційну структуру управління підприємством. Її схема наведена на рисунку 2.1.

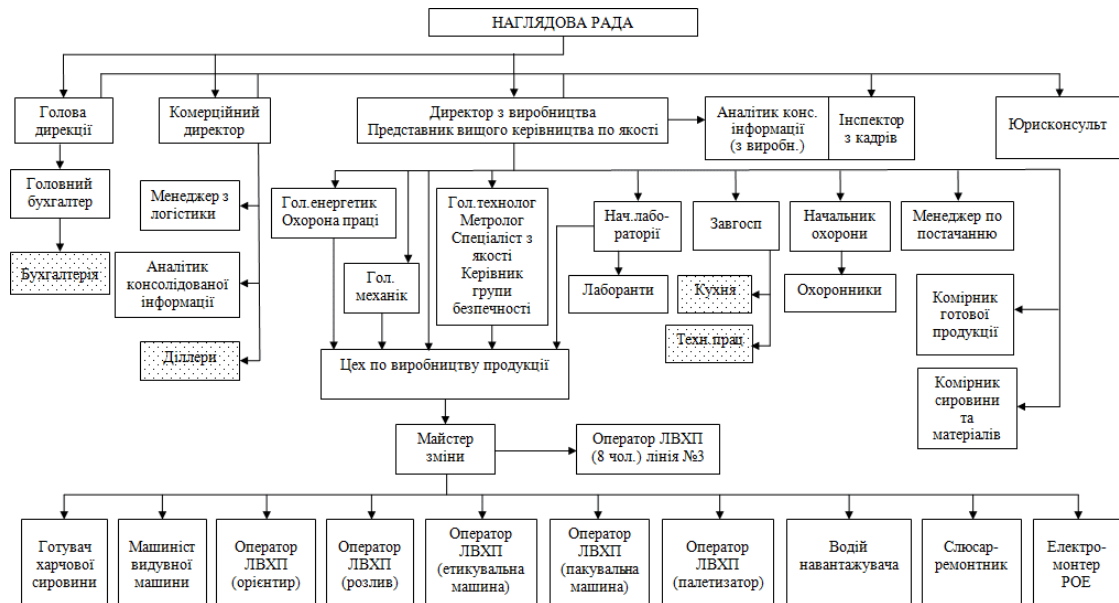


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Джерело: внутрішні дані ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Рисунок 2.1 відображає лінійно-функціональну структуру управління. Це означає, що відносини між підлеглими та керівниками існують як в межах конкретного підрозділу (наприклад, у виробничому цеху), так і в межах певного функціонального напрямку (технологічного, енергетичного, метрологічного тощо). Очолює компанію голова дирекції, який здійснює безпосереднє управління та звітується перед наглядовою радою. Сам виробничий процес керує директор з виробництва, який є представником вищого керівництва по якості. Управління в цеху здійснює відповідальний перед ним майстер зміни, в підпорядкуванні якого знаходяться різні робітники, зокрема оператори ЛВХП. Також при цьому реалізується принцип функціонального підпорядкування, коли окремі питання у виробничому цеху в залежності від характеру виникнення узгоджуються чи з головним механіком,

чи з головним технологом, чи з головним енергетиком тощо. Щодо інших підрозділів, які підпорядковують директору з виробництва, то варто виділити лабораторію (очолюється начальником, який має підлеглих лаборантів), де здійснюється контроль якості води; охорону (включає начальників охорони та охоронців; господарську частину (кухня та технічні працівники, що підпорядковуються завідувачому господарству). На підприємстві сформована бухгалтерія; існує окремий підрозділ, очолюваний комерційним директором, що займається питанням реалізації продукції; працюють інспектор з кадрів та консультант з юридичних питань тощо.

Детальне дослідження внутрішнього середовища підприємства передбачає розгляд його фінансових показників. Зокрема, основні показники, що стосуються фінансових результатів підприємства за 2022-2024 роки.

Загальна вартість активів підприємства ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» на кінець 2024 року склала 2144182 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком вона збільшилась на 43188 тис. грн. або 11,03%. Це свідчить про те, що підприємство розвивається і має стабільний фінансовий стан. Вартість необоротних активів у 2024 році в порівнянні з 2022 роком збільшилась на 35705 тис. грн., або на 14,48%; оборотних на 6832 тис. грн. або 4,81%. Дана ситуація типова для підприємства виробничої сфери на якому, як правило, необоротні активи перевищують оборотні.

Дебіторська заборгованість за аналізований період зменшилась на 14475 тис. грн., або на 40,92%, це є позитивний показник, який свідчить про виважену політику керівництва підприємства щодо дебіторів.

Власний капітал підприємства збільшився на 62974 тис. грн., або на 17,42%, внаслідок чого відпала потреба в залученні додаткового запозиченого капіталу, сума якого скоротилась на 19092 тис. грн., або 52,29%. Вартість основних засобів збільшилась на 58773 тис. грн., або на 12,5%, проте коефіцієнт зносу основних засобів свідчить, що основні засоби підприємства зношені на 45% (2024 р.) і потребують більш інтенсивного оновлення. Матеріаломісткість господарської діяльності є дуже високою – 0,73 (2023 р.), а

трудомісткість досить низькою – 0,09 (2024 р.). Це обумовлено специфікою продукції, що випускається.

Коефіцієнти співвідношення необоротних і оборотних активів та оборотних і необоротних активів свідчать, що підприємство займається виробничою діяльністю (необоротних активів більше ніж оборотних), що характерно для всіх виробничих підприємств. Частина оборотних активів в загальній сумі активів та частина виробничих запасів в оборотних активах впродовж аналізованого періоду майже не змінюються і їх значення свідчать, як вже зазначалося раніше, про те що підприємство займається виробничою діяльністю (необоротних активів більше).

За даними таблиці 3 (Додаток Д) проведемо аналіз рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак».

Рентабельність господарської діяльності підприємства збільшилась на 113,10%; чиста рентабельність виручки від реалізації продукції збільшилась на 98,48%, рентабельність активів збільшилась на 165,26%; адміністративні витрати на 1 грн. собівартості реалізованої продукції скоротились на 48,65%. Це все свідчить про високу ефективність ведення господарської діяльності підприємства.

Для того, щоб проаналізувати ліквідність підприємства, розглянемо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка ліквідності ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Показники	2022	2023	2024
1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,89	6,28	12,13
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності.	1,07	1,48	2,12
3. Коефіцієнт незалежності (забезпеченої) ліквідності.	1,11	2,24	4,68
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	0,10	0,22	0,42
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів.	0,36	0,36	0,34
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах.	0,46	0,44	0,47

У загальному можна зробити висновок, що підприємство в аналізованому періоді мало ліквідний баланс. Загальний коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду має сталу тенденцію до збільшення. Це свідчить про достатність у підприємства обігових коштів для погашення боргів протягом року.

Частина оборотних активів в загальній сумі активів та частина виробничих запасів в оборотних активах на протязі аналізованого періоду майже не змінюються і їх значення свідчать, як вже зазначалося раніше, про те що підприємство займається виробничою діяльністю (необоротних активів більше).

Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період збільшилась на 90 чол., або на 40%, що свідчить про збільшення обсягу виробництва.

За даними таблиці 2 (додаток Г) проведемо аналіз ділової активності підприємства. З наведених даних бачимо, що підприємство в період з 2022 по 2024 рік суттєво збільшило випуск готової продукції, внаслідок чого зросла валова виручка та чистий дохід підприємства (відповідно на 39759 тис. грн. або 96% та 33131 тис. грн. або 96%). Фактичні обсяги виробництва продукції збільшились на 12057 %, або 47%; збільшення виручки на 96 % свідчить про те, що було збільшено ціни на продукцію підприємства.

Чистий прибуток підприємства за аналізований період збільшився на 289%. Продуктивність праці на підприємстві збільшилась на 26%. Фонд оплати праці виріс на 5%. Тривалість обороту оборотних активів зменшилась майже вдвічі з 150 днів у 2022 р. до 80 днів у 2024 р., що є позитивним показником. Також зменшилась на 153 дні тривалість обороту власного капіталу.

За даними таблиці 2.2 проведемо аналіз рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак». Рентабельність господарської діяльності підприємства збільшилась на 113,10%; чиста рентабельність виручки від реалізації продукції збільшилась на

98,48%, рентабельність активів збільшилась на 165,26%; адміністративні витрати на 1 грн. собівартості реалізованої продукції скоротились на 48,65%.

Таблиця 2.2

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Показники	2022	2023	2024	Зміни	
				абсолютні 5-3	відносні, %
1. Рентабельність (прибутковість) виробничих витрат.	19,66	19,62	21,11	x	7,37
2. Рентабельність (прибутковість) господарської діяльності.	11,23	16,55	23,92	x	113,10
3. Рентабельність (прибутковість) підприємства.	4,62	6,81	9,85	x	113,10
4. Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).	4,40	6,27	8,73	x	98,48
5. Рентабельність активів.	5,87	9,91	15,56	x	165,26
6. Коефіцієнт окупності виробничих витрат.	1,20	1,20	1,21	x	x
7. Адміністративні витрати на 1 грн. собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).	0,05	0,03	0,02	-0,02	-48,65
8. Коефіцієнт окупності активів.	0,87	1,28	1,53	x	x

Це все свідчить про високу ефективність ведення господарської діяльності підприємства. Дані таблиць відображають позитивну динаміку обсягу виробленої та реалізованої продукції за досліджуваний період. Це означає, що підприємство як нарощувало свої виробничі потужності, так і розширювало ринок збуту. При цьому не спостерігалось пропорційне зростання валового прибутку через суттєві коливання величини собівартості продукції. Варто також вказати на зовнішнє середовище ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак». Воно складається як з факторів прямого впливу на підприємство (споживачі, постачальники, конкуренти,

партнери тощо), так і з чинників, що побічно впливають на його діяльність (економічні, політичні соціально-демографічні, технологічні фактори).

На базі проведеного дослідження можна виокремити такі внутрішні сильні сторони підприємства: бренд, що добре зарекомендував себе як в Європі, так і в Україні; природно високоякісна вода зі джерела; добре вивчені потреби споживачів та постійне вдосконалення асортименту продукції; Внутрішніми слабкими сторонами підприємства є його невеликі виробничі потужності та невисока кількість працівників; залежність від довгострокових позик. Можливостями для підприємства є залучення кваліфікованих кадрів з університетів, впровадження новітніх інформаційних технологій в управління, отримання допомоги від міжнародних організацій тощо. Основною загрозою є невизначеність війни, що несе за собою безліч негативних наслідків.

Узагальнюючи, варто провести SWOT-аналіз підприємства, в якому відобразити основні стратегії його поведінки, враховуючи внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Це відображено на рисунку 5 (Додаток Е).

Отже, підсумовуючи стратегії, представлені на даному рисунку, можна зазначити, що для ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» на даний важливо здійснювати комплексну трансформацію внутрішньої системи управління шляхом застосування сучасних інформаційних технологій, сертифікації працівників та підприємства за різними стандартами, впровадження новітніх концепцій управління якістю.

2.2. Оцінка рівня управління якістю продукції ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Система управління якістю продукції представляє собою регламентований стандартами підприємства порядок регулювання виробничих процесів, що направлений на забезпечення необхідного рівня якості продукції при її розробці, виготовленні та експлуатації. Вона є невід'ємною частиною системи управління виробництвом та призначена для посилення впливу механізму управління на підвищення якості роботи та ефективність

виробництва за рахунок концентрації зусиль на найбільш важливих на даний час, ключових трудових процесах та виробничих функціях.

На підприємстві діє система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів (СУЯП і ЕВР), (Додаток Є), яка базується на наступних принципах:

- управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції та на всіх рівнях управління підприємством;
- комплексність (одночасна реалізація взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних, соціальних та ідеологічних заходів при управлінні якістю продукції і ефективного використання ресурсів з обов'язковим забезпеченням охорони навколишнього середовища).

В управлінні якістю беруть участь всі підрозділи і громадські організації підприємства. За розподілом функцій і задач управління якістю встановлені конкретні цілі, визначена посадова особа, яка відповідає за її досягнення, вказані стандарти підприємства, що регламентують виконання функції, і визначені всі підрозділи (посадові особи), для яких стандарт є обов'язковим.

Розробку заходів щодо удосконалення методів контролю якості виготовлення продукції, впровадження прогресивних методів контролю, виявлення причин і винуватців браку здійснює відділ технічного контролю.

На підприємстві ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» контроль якості продукції здійснює відділ технічного контролю (ВТК), який виявляє причин браку і вживає заходів щодо їх усунення. ВТК надається право вносити свої пропозиції по поліпшенню й удосконалюванню методів контролю.

Аналіз якості продукції на підприємстві. У ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» розроблена система управління якістю продукції “Загальне керівництво за якістю”. Ним регламентована жорстка система контролю за практичним функціонуванням системи забезпечення якості згідно з щорічним затвердженим графіком спеціальна комісія здійснює перевірки дотримання технологічних процедур, робіт, що виконуються, обумовлених у

стандарті підприємства та інших нормативних документах по якості, у виробничих, технічних та адміністративних підрозділах, пов'язаних з укладенням угод, оформленням замовлень, проєктуванням, виготовленням, поставкою споживачеві та після продажним обслуговуванням виробленого обладнання.

Оскільки ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» тісно співпрацює із зарубіжними партнерами та замовниками, то виготовлення продукції можливе лише у тому випадку, якщо створювати нову, унікальну техніку та постійно удосконалювати раніше освоєну продукцію, доводячи її споживчі властивості якості до характеристик рівня світових вимог та стандартів. Розробка, впровадження та виготовленням якісних нових виробів і умов виробництва дозволяє здійснювати високоефективне переозброєння підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «ЗАВОД ПАКУВАЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ «ТЕРМО-ПАК»

До числа економічних факторів підвищення якості продукції входять заходи з удосконалення планування підвищення якості, ціноутворення, економічного стимулювання підвищення якості продукції і виробництва взагалі, усунення зовнішніх економічних перешкод, які заважають нормальному функціонуванню виробництва.

Організаційні фактори підвищення якості продукції передбачають здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення організацій виробництва та праці, дотримання технологічної дистанцій, підвищення культури виробництва, удосконалення організаційних форм та методів технологічного контролю якості продукції, систематичне підвищення кваліфікаційних кадрів.

На нашу думку, найбільше уваги слід приділити організаційним факторам тому, що вони головним чином впливають на підвищення якості продукції. Особливу увагу слід приділити підвищенню кваліфікацій кадрів, збагачення знань робітників, підвищення їхнього інтелекту, які сприятимуть кращій роботі підприємства.

Одним з важливих моментів підвищення якості продукції в світлі забезпечення діяльності підприємств у сучасних умовах виступає розробка та опанування принципово нових товарів, зміна система контролю якості. Контроль здійснюється не за якістю вже вироблених деталей та вузлів, а за всім виробничо- технологічним процесом. Це дозволить знизити і ціну якості до 50% загального обсягу продаж. Таким чином, необхідно відмітити, що виробник, розв'язуючи проблему успішної діяльності на ринку, повинен мати достатню гнучкість в управлінні товарною політикою та виробничими структурами з метою забезпечення достатньої і необхідної якості товару і оптимального рівня його конкурентоспроможності, від якого залежить ринковий успіх або невдачу від реалізації даного товару.

Оскільки ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» тісно співпрацює із зарубіжними партнерами та замовниками і для того, щоб

забезпечити стійкий попит на обладнання, яке виготовляє ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак», можливо лише у тому випадку, якщо створювати нову, унікальну техніку та постійно удосконалювати раніше освоєну продукцію, доводячи її споживчі властивості і якісні характеристики до рівня світових вимог та стандартів.

Важливого значення набуває загальна участь в управлінні якістю та її забезпеченні. В цій діяльності повинен брати участь весь персонал і всі підрозділи фірми – починаючи з тих, хто займається плануванням збуту та вивченням ринку, і закінчуючи тими, хто зайнятий реалізацією продукту та до обслуговування.

Управління якістю починається з підготовки кадрів і закінчується підготовкою кадрів. Для впровадження комплексної системи управління якістю необхідно організовувати безперервне навчання всіх і кожного, починаючи з президента фірми і закінчуючи виробничим персоналом.

Завданнями організації роботи підприємства – наявність у ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» високоефективного організаційно-технічного механізму управління та забезпечення якості продукції, прогресивної та результативної системи якості, орієнтованої на вимоги споживача. У ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» ця проблема частково вирішена. На підприємстві створена і функціонує система забезпечення якості, сертифікована німецькою ТЮФ-НОРД. Сертифікованими мають бути як продукція, так і спеціалісти, що мають безпосереднє відношення до цієї продукції.

Стратегічні можливості та забезпечення прискореного еволюційного розвитку ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» в умовах жорсткої конкуренції потребують від робітників підприємства необхідності до радикальних нововведень та ризику, сприйняття і готовності до змін, здатності на високому професійному рівні проводити стратегічні зміни.

Професійні якості робітників повинні формувати ефективного власника, зацікавленого в підвищенні результатів роботи підприємства та інвестиціях на розвиток виробництва, забезпечення ефективної роботи трудового

колективу. Професійна компетентність робітника ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» в умовах активного НТП та постійної інформації, що змінюється, повинна знаходитись у процесі безперервного удосконалення та сприйняття нового, щоб не допустити морального зносу знань та старіння професійних навичок роботи.

Таким чином, проведення сертифікацій персоналу ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак», буде сприяти:

- досягненню кадрові незалежності;
- впровадження ефективної системи оцінки персоналу для забезпечення його професіоналізму згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO;
- створення сприятливих умов для успішної діяльності підприємства на єдиному товарному ринку України та закордонному ринку, а також для участі в міжнародній економічній та науково - технічній співпраці і міжнародній торгівлі за рахунок випуску конкурентоспроможної продукції та надання послуг високої кваліфікації персоналу.



Рис.3.1. Політика в сфері якості на підприємстві

Вирішення поставлених завдань дає можливість:

- провести модернізацію окремих видів обладнання, що випускається підприємством, з точки зору технологічного процесу, зручності

обслуговування, доступності заміни окремих вузлів та інших деталей, креативне оформлення устаткування;

- проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників заводу, проведення занять, семінарів, консалтингу;

- своєчасне проведення внутрішнього аудиту на теми менеджменту якості на заводі;

- проведення періодичної перевірки засобів вимірювальної техніки на заводі;

- підвищення результативності «Системи менеджменту якості», технологічних можливостей, нових конструкторських рішень, перегляд поточних та майбутніх потреб підприємства;

- підготовки до перевірки випробовувань для отримання сертифікатів на відповідність обладнання та отримання добровільної сертифікації по заводу.

Основні завдання та досягнення поставленої мети у сфері якості ДСТУ 9001:2015 (ISO 9001:2015):

- провести модернізацію наявного парку обладнання шляхом закупівлі нового високотехнологічного устаткування та проводити технічне обслуговування обладнання;

- розширити асортимент продукції, що випускається;

- провести моніторинг потреб в продукції підприємства європейським ринком та підготувати комерційні пропозиції потенційним замовникам;

- збільшити об'єми продажів продукції на 25% та підвищити якість продукції (обладнання), що випускається підприємством;

- вдосконалювати технологічні процеси за наявності виробничих інструкцій на види робіт;

- досягти задоволеності клієнтів технічними характеристиками продукції;

- пройти добровільну сертифікацію на обладнання;

- пройти сертифікацію Євросоюз (маркування CE).

Поряд з діючою системою управління якістю ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак», на нашу думку, на підприємстві доцільно створити

систему аналізу якості керівництвом підприємства. Така система є ефективним управлінським інструментом на підприємстві, який дозволяє ліквідувати незлагодженість у діях відділів, налагодити комунікації, поліпшити взаємодію із зовнішніми організаціями (Додаток Ж).

Впровадження комплексної системи управління якістю стане нагальною потребою для ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» вже в найближчі роки, так як обсяг випуску продукції підприємства зростає, внаслідок чого постає необхідність в розширенні географії реалізації продукції та більш ефективної системи контролю якості продукції.

Системне управління якістю (Додаток З) у ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» базується на 8 принципах менеджменту:

1. *Орієнтація на споживача.* Організація залежить від споживачів, а отже повинна розуміти їхні поточні та майбутні потреби, задовольняти їхні вимоги й намагатися перевищувати очікування споживачів.

2. *Лідерство.* Особи, які очолюють організацію, встановлюють єдність її мети і напрямку. Їм належить створювати та підтримувати такий внутрішній клімат, за якого можливе повне залучення працівників до виконання завдань організації.

3. *Залучення працівників.* Працівники будь-якого рівня становлять єдність, а повне залучення їх дає змогу використовувати їхні вміння на користь організації.

4. *Підхід з позицій процесу.* Бажаний результат досягається більш ефективно, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5. *Системний підхід до менеджменту.* Встановлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами, як системою, сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи організації у виконанні її завдань.

6. *Постійне поліпшення.* Незмінним завданням організації має бути постійне поліпшення загальних показників її роботи.

7. *Прийняття рішень на підставі фактів.* Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

8. *Взаємовигідні стосунки з постачальниками.* Організація та її постачальники є взаємозалежними; взаємовигідні стосунки між ними підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Отже, система управління якістю – це інтегрований механізм управління, призначений для реалізації цілей у сфері якості і орієнтований як на мінімізацію всіх видів втрат, так і на погоджене функціонування всіх елементів. Створення системи управління якістю на підприємстві – це не можливість виготовляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію, а можливість дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на конкретного споживача.

Нами наведено рекомендації щодо впровадження комплексної системи якості на ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак». Даний процес, на нашу думку, необхідно розділити на етапи.

Етап 1. Підготовка. Варто сформувати керівний комітет і робочу групу. У керівний комітет необхідно включити представника керівництва і вищих керівників організації. У робочу групу повинні входити ті співробітники організації, що будуть займатися документуванням різних процесів і модернізацією різних елементів системи якості; це повинні бути особи, відповідальні за подібні процеси.

Етап 2. Навчання персоналу. Необхідно організувати навчання для співробітників, що беруть участь у розробці СМЯ. Упровадження СМЯ припускає, що кожен співробітник організації повинен нести відповідальність за результати своєї праці.

Етап 3. Визначення цілей. Визначення мети, якої необхідно досягти (більш висока ефективність і рентабельність, забезпечення задоволеності споживачів, збільшення і збереження частки на ринку, зниження витрат і підвищення продуктивності праці, удосконалювання взаємодій і ділової атмосфери в організації і т.д.). Необхідно також уміти прогнозувати чекання зацікавлених сторін (споживачів, персоналу, постачальників, суспільства).

Етап 4. Самооцінка в організації. Варто використовувати діагностичну самооцінку (критичний самоаналіз) разом з бенчмаркінгом (порівняння з

іншими) як необхідний інструмент управління. При цьому основну увагу рекомендується звертати на пошук причин недоліків і прорахунків у роботі.

Етап 5. Реалізація процесного підходу, який починається з ідентифікації процесів.

Етап 6. Розробка плану усунення невідповідностей. Необхідно визначити дії і ресурси, які потрібні для усунення невідповідностей, виявлених на етапі 4. Також необхідно розробити процеси, ідентифіковані на етапі 5, переглянути існуючі процедури, де це необхідно, і підготувати документацію СМЯ.

Етап 7. Впровадження системи менеджменту якості.

Важливою частиною підготовки допоміжної інфраструктури є формування корпоративної системи управління на підприємстві. Для цього пропонується встановити систему SAP S/4HANA, яка використовує штучний інтелект з метою автоматизації усіх сфер діяльності підприємства. SAP S/4HANA містить також широкий вибір інструментів менеджменту якості, які дозволять ефективно підтримувати процес до впровадження даної концепції на підприємство. Дана платформа дає можливість також сформувати ефективну систему підтримки прийняття рішень, яка буде інтегрована в систему управління якістю підприємства.

Впровадження даної системи дозволить вийти підприємству на якісно новий рівень обслуговування споживачів, що позитивно відзначиться на іміджу підприємства та підвищить прибутковість підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі роботи над кваліфікаційною бакалаврською роботою були досліджені аспекти управління якістю продукції, запропоновані заходи щодо покращення якості продукції та збільшення її конкурентоспроможності.

Більшість вітчизняних підприємств даної галузі сьогодні знаходяться в дуже поганому стані: скорочені виробничі потужності, більшість цехів не працює, втрачено багатий досвід та професійний склад. В цій безрадісній картині ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» є яскравим прикладом того, як вижити в нових економічних умовах, підняти підприємство на високий рівень виробництва, зробити його конкурентоспроможним не тільки на вітчизняному ринку, але й на міжнародному, створити унікальну систему роботи з персоналом.

Управління якістю – це процес впливу на характеристики бізнес-процесів підприємства з метою створення продукції, яка максимально задовольнятиме потреби споживачів та відповідатиме інтересами інших зацікавлених сторін. Реалізація принципів менеджменту якості може бути ефективною у випадку створення системи управління якістю, яка відповідатиме цілям підприємства та викликам зовнішнього середовища. Сучасна система управління якістю повинна будуватися на принципах, визначених стандартом ISO 9000 та забезпечувати якість продукту на всіх стадіях його життєвого циклу.

ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак» володіє багатьма позитивними характеристиками. Це відомий на Європу бренд, вивчений ринок. Підприємство використовує конкурентну стратегію розвитку продукту, тобто постійно розширює асортимент продукції та орієнтується на вдосконалення його якості. Найбільшими внутрішньою проблемою підприємства можна вважати залежність від довгострокових позик та малі виробничі потужності. Також великою загрозою для підприємства є невизначеність війни, що триває. Це підвищує ризик руйнування виробничих потужностей та продовжує економічну рецесію.

Одним із важливих моментів підвищення якості продукції у світі забезпечення її конкурентоспроможності та успішної діяльності підприємств у сучасних умовах виступає розробка та опанування принципово нових товарів, зміна системи контролю якості. Політика підприємства повинна бути спрямована на досягнення високої якості.

На аналізованому підприємстві розробку заходів щодо удосконалення методів контролю якості виготовлення продукції, впровадження прогресивних методів контролю, виявлення причин і винуватців браку здійснює відділ технічного контролю. У сучасних умовах підприємства ВТК є контролюючою організацією, головний обов'язок якої полягає в запобіганні випуску продукції, що не відповідає СТП та інструкційно-технологічним картам, технічним описам. ВТК виконує такі завдання, як регулювання відносин із замовниками, регулювання якості виробів, що випускаються, координація робіт всіх відділів, виробничих ділянок підприємства. що направлена на забезпечення стабільного високого рівня якості продукції підприємства.

Щодо загального фінансово-економічного стану ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак», то можна зробити висновок, що підприємство досить стабільне. Показники рентабельності ліквідності та ділової активності підприємства мають сталу тенденцію до покращення.

Щодо побажань підприємству про вдосконалення системи управління якістю, то керівництву підприємства можна запропонувати створити на базі відділу ВТК службу контролю якості, а також в перспективі запровадити комплексну систему якості на підприємстві, частиною якої буде система аналізу якості керівництвом підприємства. Це необхідно зробити (і рано чи пізно це скоріше за все таки буде зроблено) тому, що обсяги продукції, яка випускається, постійно збільшуються і це потребує більш ретельного контролю її якості і відповідно більшу кількість працівників, що займаються контролем якості на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. М. Управління якістю : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
2. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Благоразумова О. В., Кошелева Ю. В., Лазаренко О. О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11.
4. Віткін Л. М. Управління якістю (на прикладі освітньої діяльності) навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 134 с.
5. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства : [запропоновано розглядати даунсайзинг, аутсорсинг, ощадливе виробництво, загальне управління якістю, реорганізація, рефреймінг, реструктуризація, ревіталізація, відновлення]. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2019.
6. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 169-175.
7. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю: основні положення та словник термінів / [ред. Н. Куземська]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
8. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю: вимоги / [ред. Н. Куземська]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
9. Капінос Г.І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. № 5 (1). С. 147-150.
10. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності [Електронний ресурс]. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. №2. С. 190-199.

11. Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С.57-65.
12. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнесінформ*. 2020. № 12. С. 252-258.
13. Кутідзе Л. С. Проблеми впровадження систем управління якістю на промислових підприємствах. *Тиждень науки*. Запоріжжя, 2018. С. 1328-1330.
14. Ланченко Є. Якість трудового життя в сільськогосподарських підприємствах. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 4. С. 41-46.
15. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 27-34.
16. Лойко Д. П., Вотченікова О. В., Удовіченко О. П., Котляр М. А.. Управління якістю : навч. посібник. 2-е вид. Львів : Магнолія 2006, 2021. 336 с.
17. Маховка В.М., Вишовський В.М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. Луцьк: Луцький НТУ, 2016. № 2. С.182-186.
18. Мережко М. В., Осієвська В. В., Мотузка Ю. М. Управління якістю. Київ : КНЕТУ, 2021. 328 с.
19. Микал О. Системний підхід у подоланні невизначеності на прикладі ДП "Сіменс Україна" : [про певні аспекти впровадження і функціонування міжнародного стандарту системи управління якістю 9001 на прикладі дочірнього підприємства "Сіменс Україна"]. *Охорона праці і пожежна безпека*. 2019. № 10 (106). С. 42-46.
20. Озаровська, А. В. Японські «гуртки якості» як форма управління і контролю. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку :*

матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю. м. Харків, (1 листопада 2019 р. Харків), 2019. С. 220-222.

21. Онегіна В.М., Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М. Особливості впровадження системи управління якістю сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35). С. 121-126.
22. Онегіна В.М., Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М. Теоретичні підходи щодо визначення сутності та особливості оцінки якості сільськогосподарської продукції. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Вип. 2 (69). С. 89-94.
23. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 228 с.
24. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 17 квітня 2019 р.)*. С. 193-197.
25. Траченко Л. А. Складові формування систем управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 127-131.
26. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищенні конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями*. 2018. № 2(5). С. 61-70.
27. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Теоретичні та практичні питання економіки*. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства. 2022. С. 204-208.
28. Чумаченко М. Системи управління якістю. Вимоги. *Практичний посібник для керівників та спеціалістів*. Київ : НУХТ, 2020. 187 с.

ДОДАТКИ



Рис. 1. Структура ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»



Рис. 2. Структура управління якістю продукції ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

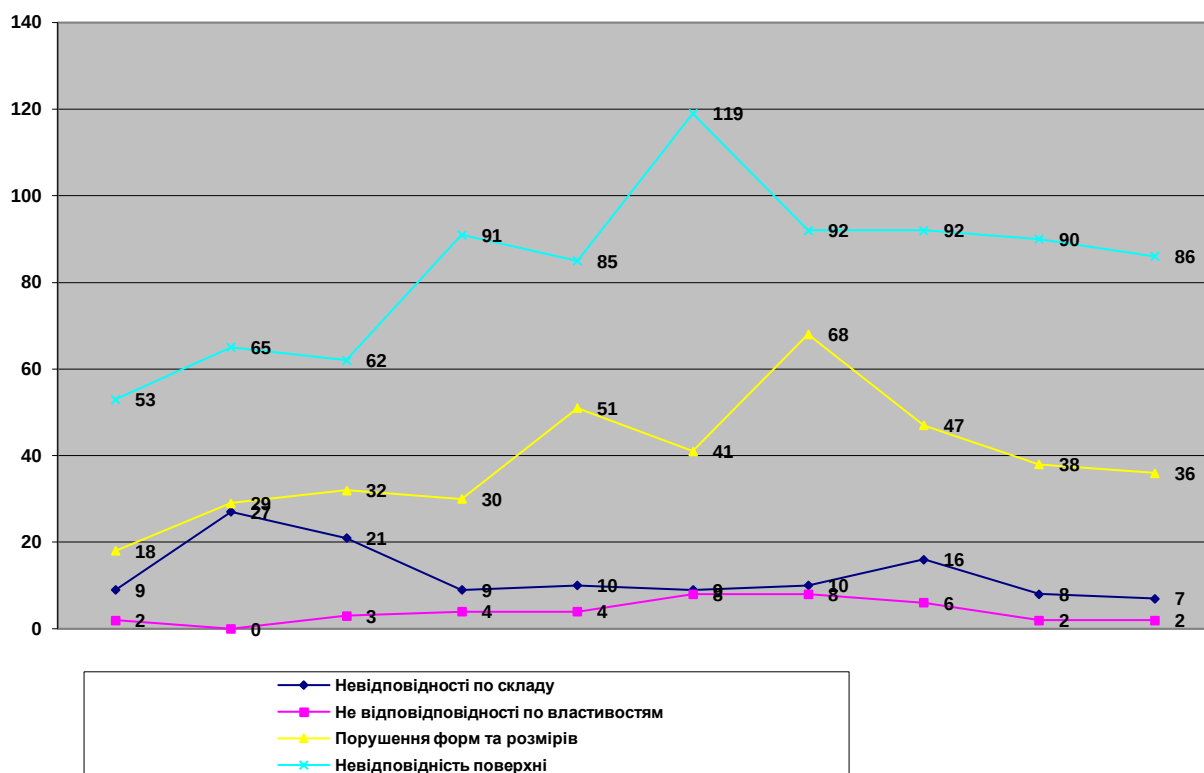


Рис. 3. Динаміка виявлення невідповідностей (за ознаками)

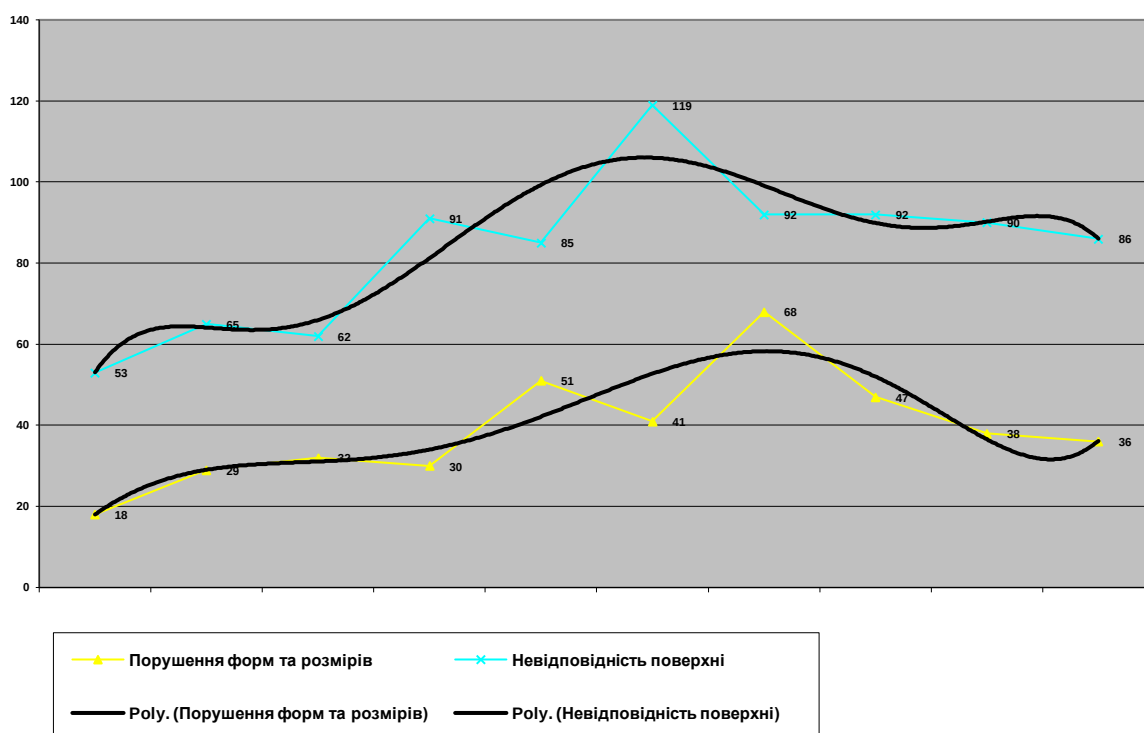


Рис. 4. Прогноз виявлення основних невідповідностей

Принципи менеджменту якості, згідно ДСТУ ISO 9000:2015

Принцип	Коротка характеристика
Орієнтація на замовника	Глибоке дослідження потреб споживачів з метою створення продукту, який перевершить їх очікування. При чому це повинне узгоджуватися з цілями організації та інтересами інших зацікавлених сторін.
Лідерство	Формування єдиної мети, у вигляді місії, стратегії, політики діяльності підприємства, навколо якої будуть об'єднані працівники із сильним лідером на чолі; створення сприятливого культурного середовища в організації.
Задіяність персоналу	Наявність висококваліфікованого персоналу на підприємство, який бачить змістовність своєї роботи і має можливість в повній мірі реалізувати свої внутрішні потреби.
Процесний підхід	Розгляд діяльності зі створення продукту як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, керування якими повинне бути узгоджене з метою недопущення відхилень.
Поліпшення	Розуміння необхідності постійного розвитку організації з метою покращення ефективності її діяльності.
Прийняття рішення на підставі фактичних даних	Використання точної, захищеної, надійної інформації при прийнятті рішень. В такому випадку буде усуватися невизначеність, а отже, підвищується ефективність управлінських рішень з якості.
Керування взаємовідносини	Формування стабільних взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, такими як: постачальники, партнери, замовники, інвестори, або суспільство в цілому.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Оцінка ділової активності ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Показники	2022	2023	2024	Зміни	
				абсолютні 5-3	відносні, %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41506	63528	81265	39759	96
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34587	52938	67718	33131	96
3. Фактичні обсяги виробництва продукції (робіт, послуг)	25929	33518	37986	12057	47
4. Валовий фінансовий результат					
- прибуток	5683	8682	11804	6121	108
- збиток					
5. Чистий фінансовий результат:					
- прибуток	1521	3321	5911	4390	289
- збиток					
6. Продуктивність праці (по оплаті праці).	11,74	16,49	14,84	x	x
7. Фонд оплати праці.					
- річний	2945	3210	4562	1617	55
- місячний	245,42	267,50	380,17	135	55
8. Фондовіддача.	1,37	2,02	2,32	x	x
9. Коефіцієнт обо-ротності оборотних активів.	2,44	3,51	4,55	x	x
10. Тривалість обо-роту обо-ротних активів.	150	104	80	-70	-188
11. Коефіцієнт обо-ротності власного капіталу.	0,96	1,36	1,60	x	x

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Показники	2022	2023	2024	Зміни	
				Абсолютні 5-3	Відносні, %
1.Рентабельність (прибутковість) виробничих витрат.	19,66	19,62	21,11	x	7,37
2.Рентабельність (прибутковість) господарської діяльності.	11,23	16,55	23,92	x	113,10
3.Рентабельність (прибутковість) підприємства.	4,62	6,81	9,85	x	113,10
4.Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).	4,40	6,27	8,73	x	98,48
5.Рентабельність активів.	5,87	9,91	15,56	x	165,26
6.Коефіцієнт окупності виробничих витрат.	1,20	1,20	1,21	x	x
7.Адміністративні витрати на 1 грн. собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).	0,05	0,03	0,02	-0,02	-48,65
8.Коефіцієнт окупності активів.	0,87	1,28	1,53	x	x

SWOT-аналіз			Зовнішнє середовище	
			Можливості	Загрози
			1. Залучення кваліфікованих кадрів з університетів та інших центрів підготовки. 2. Впровадження новітніх інформаційних технологій в управління. 3. Зростання ринку мінеральної води та безалкогольних напоїв в Україні. 4. Отримання допомоги від міжнародних організацій.	1. Руйнування виробничих потужностей в наслідок воєнних дій. 3. Негативний імідж держави через невизначеність війни. 3. Зниження купівельної спроможності населення. 4. Девальвація гривні та зростання відсотків за позиками. 5. Зростання вартості оренди приміщення, електроенергії, ресурсів.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Імідж материнської компанії. 2. Природно висока якість води. 3. Добре вивчений ринок, потреби споживачів. 4. Постійне вдосконалення асортименту продукції.	1. Розширення асортименту продукції та покращення її якості. 2. Заохочення дистриб'юторів до укладання договорів з компанією, зокрема за допомогою надання різних видів знижок. 3. Проведення сертифікації працівників за різними програмами.	1. Впровадження технологій Інтернет-маркетингу на підприємстві 2. Перегляд існуючих договорів з постачальниками ресурсів з метою покращення їх умов. 3. Участь в різноманітних заходах (форумах, культурних проєктах тощо) з метою посилення бренду та потенційного залучення інвестицій.
	Слабкі сторони	1. Невелика кількість працівників. 2. Невеликі виробничі потужності. 3. Залежність від довгострокових позик.	1. Пошук вигідних програм для залучення коштів в організацію. 2. Співпраця з університетами та іншими центрами підготовки кваліфікованих кадрів. 3. Створення привабливих умов для залучення нових працівників. 4. Співпраця з ІТ-компаніями з метою впровадження сучасних інформаційних систем.	1. Запуск програм, спрямованих на вдосконалення системи управління якістю (використання концепції «шість сигм», «ощадливого виробництва тощо). 2. Сертифікація підприємства за різними стандартами (ISO 9000, ISO 14000, ISO 45000).

Рис. 5. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

Система управління якістю послуг (СУЯП)							
Мета СУЯП							
Досягнення довготривалого успіху через покращання якості обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат, отримання вигоди для усіх співробітників готелю та суспільства, враховуючи критерій прибутковості							
Завдання СУЯП							
Поліпшення економічного стану готелю	Розширення ринку збуту послуг	Досягнення міжнародного рівня надання послуг	Орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів	Освоєння нових послуг	Дотримання й покращання показників якості послуг	Розвиток сервісу	Моніторинг і попередження надання неякісних послуг
Об'єкти і суб'єкти СУЯП							
Персонал (MEN)	Обладнання (MACHINE)		Матеріали (MATERIAL)		Методи (METHOD)		Навколишнє середовище, мікроклімат (MILIEU)
Елементи СУЯП							
Добір кадрів Досвід Професійні навички Кваліфікація Навчання	Меблі Постільна білизна Посуд Килимові покриття тощо		Устаткування Прилади Інженерно-технічна система		Системи Організація Технологія Стиль керівництва Стандарти якості послуг і обслуговування		Імідж Економічний успіх Конкурентоспроможність Захист навколишнього середовища Умови праці
Функції СУЯП							
Планування	Організування	Мотивування		Моніторинг (облік)		Контролювання	Аналізування
Часові періоди СУЯП							
Стратегічний		Поточний			Тактичний		

Рис. 6. Система управління якістю послуг

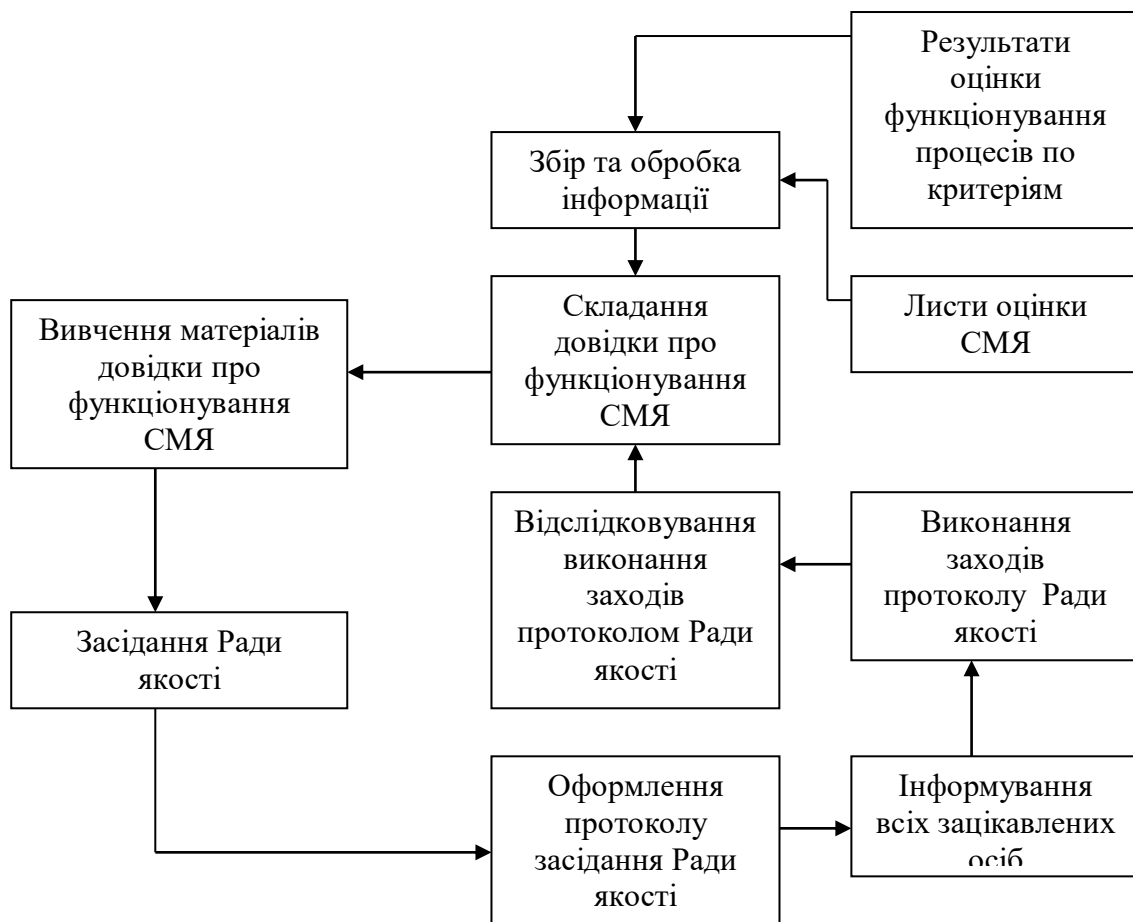


Рис. 7. Карта дій при функціонуванні системи менеджменту якості на ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»

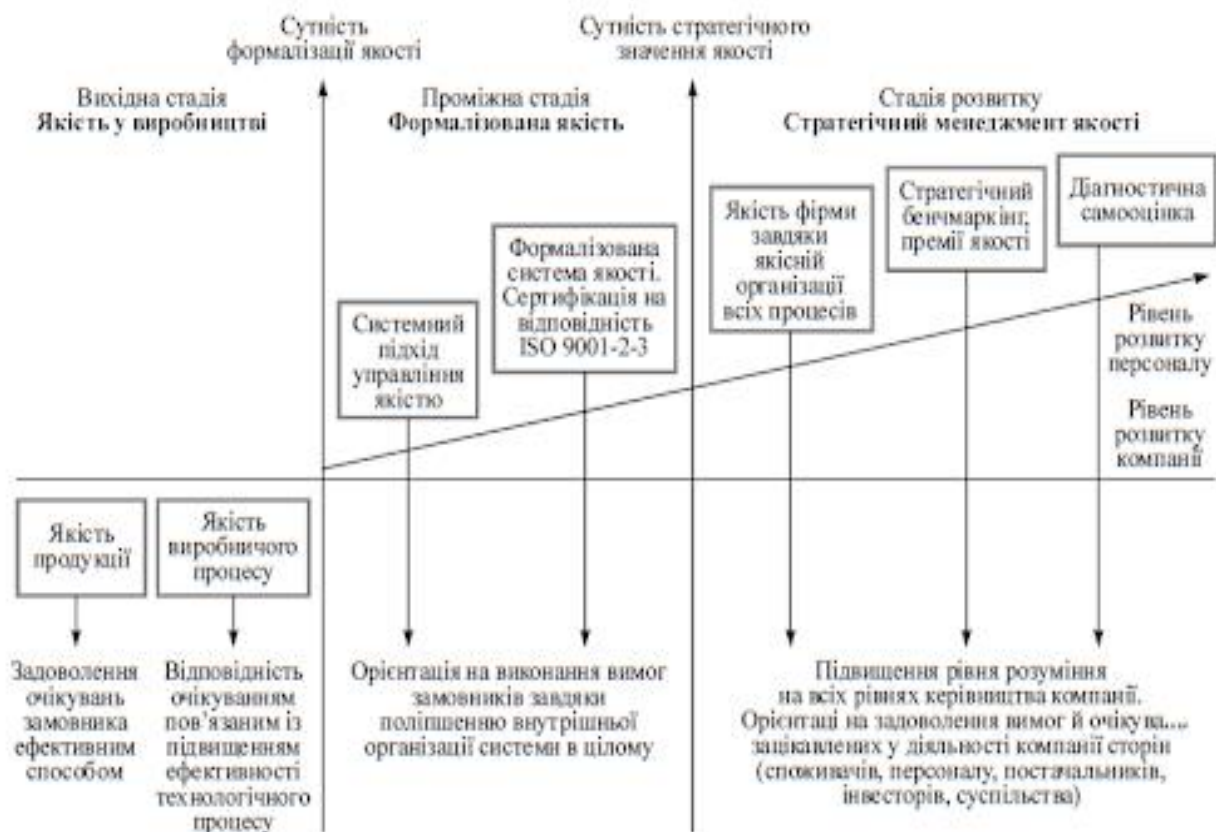


Рис. 8. Системне управління якістю у ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»