

10. ДСТУ 8773:2018 *Склад та зміст розділу інженерно-технічних заходів цивільного захисту в складі проєктної документації на будівництво об'єктів. Основні положення.* URL: <http://surl.li/tnxqc>.

11. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» № № 3038-VI від 17.02.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

12. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

13. Закон України «Про енергетичну ефективність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.

14. Сендайська рамкова програма зі зменшення ризиків лих та український контекст: аналітика. URL: <http://surl.li/tnxta>

1.9. Теоретико-методологічні основи формування системи управління якістю на підприємстві

Осадчук О.П.,

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій*

Управління якістю продукції є одним із стратегічно важливих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, досліджуючи який необхідно приділити значну увагу вивченню системної методології. «Стає загальновизнаним, що системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи й послідовно сполучати їх один із одним» [1, с. 272].

Методологічною основою вивчення сучасних соціальних систем, до яких відноситься система управління підприємством, є системний підхід.

Системний підхід – це сукупність прийомів, способів у вивченні системи, під якою розуміється «щось ціле, яке представляє собою єдність закономірно розташованих частин, що перебувають у взаємному зв'язку» [2, с. 78]. Таким чином, системний підхід як методологія наукового пізнання являє собою сукупність методів дослідження окремо взятих компонентів (частин, елементів) об'єкта дослідження (системи), їхніх взаємозв'язків і взаємодій [3, с. 23].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як певної структурованої системи, що складається з організованого комплексу взаємозалежних компонентів та їх зв'язків, що взаємодіючи між собою та

зовнішнім середовищем утворюють системи другого порядку (підсистеми) та забезпечують при цьому досягнення встановлених цілей. Серед сукупності систем другого порядку можна виділити впроваджену на підприємстві систему управління якістю.

В наш час система управління якістю – це обумовлена зовнішніми та внутрішніми причинами необхідність, що забезпечує задоволення потреб та вимог споживачів, покращує позиції підприємства на ринку, налагоджує роботу внутрішніх процесів, а також економічні показники та результати роботи підприємства в цілому.

Необхідність формування системи управління якістю на підприємстві визначається впливом значної кількості причин, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, перелік яких зображено на рис. 1.

Прийняття рішення щодо впровадження системи управління якістю на підприємстві не завжди базується на впливі зовнішніх та внутрішніх передумов, оскільки вище керівництво може орієнтуватися на отримання суттєвих переваг, яких можна досягти при запровадженні системи якості.

Основними перевагами можуть бути наступні:

- безперервний контроль ключових бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, і, отже, збільшити прибуток;
- гарантія надійності виконання вимог замовника, що призведе до підвищення ринкової привабливості;
- поліпшення управління ризиками;
- розширення експортних можливостей;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- можливість реалізовувати продукцію за світовими цінами на аналогічну продукцію;
- можливість співпраці з іноземними партнерами (у тому числі здобуття інвестицій);
- переваги перед конкурентами при участі в тендерних торгах;
- можливість залучити іноземних інвесторів;
- полегшення управління всією діяльністю підприємства;
- зниження невиробничих витрат;
- підвищення якості продукції або послуг;
- підвищення задоволеності споживачів;
- визначення ролі і відповідальності кожного співробітника відповідно до поставлених цілей у сфері якості;

Передумови впровадження системи управління якістю на підприємстві

Зовнішні передумови впровадження системи управління якістю	Внутрішні передумови впровадження системи управління якістю
<ul style="list-style-type: none"> – Обов’язкове ліцензування окремих видів діяльності, виробництва, продукції – Підтвердження відповідності продукції умовам зазначеним в контрактах, забезпечення впевненості у відповідності продукції вимогам споживачів – Страхування, факторинг, кредитування та інша підтримка фінансовими інститутами підприємства, що сертифікувало систему управління якістю, яка є водночас засобом підтвердження стабільності підприємства щодо ризиків пов’язаних з якістю та безпечністю продукції – Можливість отримання замовлень від закордонних та вітчизняних замовників, що працюють на експорт – Отримання переваг перед конкурентами при участі в тендерах, інших конкурсних розміщеннях замовлень (де все частіше обов’язковою умовою є наявність сертифікованої системи управління якістю) – Підвищення ділової репутації, довіри споживачів; сертифікат на систему управління якістю – загальноприйнята гарантія якості – Підвищення іміджу в очах іноземних і вітчизняних партнерів та інвесторів, можливість створення підприємства з іноземними інвестиціями. 	<ul style="list-style-type: none"> – Виявлення необхідності в створенні на підприємстві сучасної системи управління якістю – Підвищення якості менеджменту, оптимізація організаційної структури, відповідальності та повноважень, чітке регламентування діяльності, підвищення ефективності управління – Зменшення витрат на брак продукції, зменшення собівартості за рахунок скорочення кількості бракованої продукції та затрат на її виправлення – Підвищення відповідальності, дисциплінованості, мотивації персоналу за рахунок залучення його до вирішення питань якості, а також розуміння своєї ролі та значущості в загальних результатах діяльності підприємства – Збільшення активів підприємства: нематеріальних – за рахунок підвищення вартості торгової марки; фінансових - за рахунок підвищення прибутку, викликаного ростом обороту; – Зниження кількості рекламаций, незадоволення щодо якості продукції – Система управління якістю створює основу для виявлення, мобілізації і використання резервів виробництва за рахунок участі кожного працівника в процесі постійного покращення діяльності підприємства – Зниження фінансових, організаційних витрат та часу на навчання та адаптацію нових працівників, оскільки діяльність підприємства, виробничі процеси, вимоги до роботи чітко регламентовані документацією системи управління якістю – Чітке простежування, ідентифікація дозволяють контролювати всі виробничі процеси, всі партії продукції, швидко приймати рішення при виникненні збоїв та проблем.

Рис. 1 – Зовнішні та внутрішні передумови впровадження системи управління якістю на підприємстві [4]

-
- приведення всіх процесів в організації до керованого стану;
 - забезпечення простежування та контролю продукції і сировинних ресурсів;
 - постійне підвищення кваліфікації персоналу;
 - удосконалення системи управління і підвищення ефективності роботи співробітників на всіх рівнях.

Система якості створюється та впроваджується на підприємстві як засіб, що забезпечує проведення певної політики і досягнення поставленої мети з питань якості з урахуванням конкретної діяльності і специфіки підприємства [44]. Вона повинна забезпечувати максимальну віддачу від ресурсів, які використовуються в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням можливих змін, обумовлених нестабільністю економічного середовища.

Впровадження системи управління якістю передбачає її взаємопроникнення та інтеграцію в загальну систему управління підприємством. Даний процес ґрунтується на докорінній зміні певних аспектів ведення господарської діяльності підприємства та функціонування окремих підсистем управління. Основні зміни та корективи мають відбутися в підсистемі мотивації, контролю, планування, необхідно здійснювати періодичне навчання персоналу щодо управління якістю, розробити пакет необхідної документації та задокументувати всі процеси управління якістю продукції, переглянути методи роботи з постачальниками, внести певні зміни в організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства. Видозмінена та злагоджена робота зазначених підсистем (елементів) в сукупності складає систему управління якістю (рис. 2.)

Підсистеми (складові системи управління якістю), що зображені на рис. 2 виокремлені як обов'язкові елементи системи управління якістю, оскільки їх поєднання забезпечує раціональне функціонування механізму управління якістю на підприємстві. До переліку вище зазначених елементів відносяться підсистеми, що потребують принципово нового створення, а також частина підсистем, що вже існує на підприємстві. Стосовно функціонуючих підсистем, то їх структуру та характер дії необхідно ретельно переглянути, модифікувати та переорієнтувати з урахуванням пріоритетності процесів управління якістю.

Оскільки ефективність управління значною мірою залежить від чіткого розмежування компетентності окремих підрозділів, та їх відповідальності і забезпечення в них відповідних взаємовідносин, тому постає необхідність фундаментальних змін в підсистемі організації.



Рис. 2 – Основні складові елементи системи управління якістю

Джерело: запропоновано автором

Вони мають включати: зміну характеру взаємозв'язків між структурними підрозділами підприємства; створення нового фундаментального підрозділу – відділу управління якістю.

Процеси управління виробничо-господарською діяльністю переважної більшості підприємств харчової промисловості здійснюється в рамках організаційної структури, що побудована за вертикально-функціональним принципом, який передбачає об'єднання фахівців однієї спеціалізації в потужні підрозділи. Таким чином організація забезпечує створення ефективного, здорового колективу, що діє як одне ціле. Та на жаль, специфіка діяльності вимагає не вертикальної, а горизонтальної організації роботи. Розподіл елементів робіт, що утворюють єдині процеси, між структурними підрозділами, які функціонують на основі вертикальної організаційної структури призводить до прорахунків і дублювання, що негативно позначається на ефективності та якості робіт. Стратегічним рішенням, щодо забезпечення оптимізації управлінських процесів та орієнтації всіх структурних підрозділів підприємства на досягнення максимального ефекту, є управління процесами на основі горизонтальної структури управління [4, с. 94].

Наступний комплекс змін підсистеми організації полягає у створенні на підприємстві відділу управління якістю. Спеціалісти даного відділу повинні:

- здійснювати організаційне керівництво розробкою, впровадженням і функціонуванням системи управління якістю на підприємстві;

-
- здійснювати підготовку й проведення внутрішніх перевірок системи якості, аналізувати їхні результати, контролювати виконання коригувальних заходів;
 - інформувати вище керівництво про ефективність функціонування системи управління якістю на підприємстві;
 - брати участь в організації й проведенні нарад з якості;
 - брати участь у щорічному встановленні цілей для реалізації політики у сфері якості;
 - здійснювати підготовку й проведення зовнішніх аудитів системи управління якістю;
 - брати участь у проведенні аналізу виявлених відхилень і складанні плану заходів щодо їхнього усунення, контролювати їх виконання;
 - супроводжувати виконання програми навчання в області якості;
 - проводити постійну актуалізацію системи управління якістю;
 - забезпечувати структурні підрозділи підприємства (СПП) нормативною документацією у сфері управління якістю.

До основних функцій відділу управління якістю необхідно віднести:

- здійснення консультацій при розробленні документації системи якості, необхідної для здійснення загального керівництва підприємством у сфері якості;
- надання методичної допомоги при складанні й виконанні програм навчання персоналу;
- проведення роз'яснювальних робіт з персоналом, спрямованих на поглиблення розуміння політики у сфері якості;
- здійснення систематичних внутрішніх перевірок системи якості з метою встановлення її відповідності визначеним вимогам.

До переліку основних складових елементів системи управління якістю, що забезпечує її гармонічне та ефективне функціонування, слід віднести підсистему навчання. Формування та наявність даної підсистеми є досить важливою складовою механізму управління якістю, оскільки тільки спеціально підготовлений, висококваліфікований персонал в змозі забезпечити отримання оперативного та синергетичного ефекту інтеграційних процесів системи управління якістю в загальну систему управління підприємницькою діяльністю.

Дієвість підсистеми навчання персоналу полягає в її постійному та всеохоплюючому характері функціонування, адже підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечення високого рівня якості продукції не є результатом однієї масштабної реформи; це результат постійного усунення

незначних проблем і реструктуризації системи управління підприємством із запобіганням повторної появи даних невідповідностей. Підготовка персоналу може здійснюватися двома шляхами:

1) підготовка спеціалістів з управління якістю шляхом отримання другої спеціалізованої освіти з управління якістю;

2) створення системи безперервного навчання робітників всіх категорій, від яких залежать процеси забезпечення та управління якістю продукції.

Навчання персоналу у сфері якості необхідно здійснюватися на постійній основі, оскільки персонал підприємства має знати та розуміти:

– вимоги законодавчих і нормативних документів у сфері керування якістю;

– вимоги законодавчих і нормативних документів стосовно діяльності організації;

– основні поняття щодо керування якістю;

– організацію та структуру системи управління якістю на підприємстві;

– вимоги до системи управління якістю;

– свою відповідальність і обов'язки щодо постійного поліпшення продукції та задоволення вимог замовника.

До проведення навчання у сфері управління якістю рекомендовано залучати консультантів чи фахівців начальних закладів, центрів стандартизації, метрології та сертифікації, органів сертифікації систем управління якістю, які мають належну освіту та досвід у сфері керування якістю [5, с. 66]. При цьому необхідно забезпечити диференційований підхід до навчання різних категорій персоналу: найвищого керівництва підприємства; середньої управлінської ланки; персоналу підприємства, задіяного безпосередньо у процесі виробництва, інфраструктурній діяльності, обслуговуванні або наданні послуг; працівників відділу управління якістю. Навчання та підготовка персоналу може здійснюватися із застосуванням різноманітних форм, методів та видів навчання.

Навчання представників вищої керівної ланки може відбуватися як на базі підприємства, так і на курсах підготовки фахівців у сфері якості, науково-технічних чи науково-практичних семінарах, короткострокових семінарах для керівників тощо. Проходження даної підготовки допоможе керівникам вищого управлінського рівня сформулювати чітке і повне уявлення щодо основних принципів забезпечення та управління якістю, освоїти основи механізму функціонування системи управління якістю на підприємстві, знати основні вимоги чинного законодавства, основи діяльності у сфері управління якістю, зрозуміти роль та значення системи управління якістю у взаєминах постачальника та споживача. Важливість навчання вищого керівництва

визначається необхідністю компетентного підходу до формування політики у сфері якості, визначення стратегічних напрямів розвитку та реалізації планів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, що змінюються.

Керівники середньої ланки управління крім вище перерахованих напрямів мають знати: перспективу розвитку своєї продукції; можливості підприємства і вимоги замовників для формування цілей і напрямів діяльності при визначенні політики і плануванні якості; характер функціональних зв'язків виробничих підрозділів в системі якості і методи їхнього контролю; мати загальне уявлення про систему якості, яка діє на підприємстві, і розуміти свою роль та місце в цій системі [4, с. 137].

Необхідно також здійснювати підготовку та навчання виробничого персоналу підприємства, оскільки працівники, виконуючи свої виробничі функції, беруть участь у процесах формування якості продукції, безпосередньо впливають на функціонування механізму управління якістю, взаємодіють з іншими працівниками та адміністрацією, і тому мають володіти знаннями з метрології, статистики, мати чітке уявлення про діючу на підприємстві систему управління якістю, знати свої обов'язки та характер впливу на здійснення процесів управління якістю.

Серед зазначених категорій працівників, особливої уваги потребує підготовка працівників відділу управління якістю. Представники даного відділу мають мати ґрунтовні теоретичні знання в сфері управління якістю, досконало знати механізм та особливості дії впровадженої на підприємстві системи якості, технологію виготовлення продукції, вимоги чинного законодавства та міжнародних стандартів щодо розробки і сертифікації системи управління. Вони повинні бути компетентними у питаннях метрологічного забезпечення та стандартизації, здійснення контролю технологічних та управлінських процесів виготовлення продукції, а також вміти розробляти необхідні нормативні документи щодо управління якістю, проводити внутрішні перевірки системи, організувати роботу по сертифікації та вирішенні наявних проблем у сфері якості.

При навчанні працівників відділу управління якістю важливо дотримувати раціонального співвідношення теорії і практики, щоб правильно застосовувати знання для вирішення конкретних, інколи дуже непростих практичних задач, обумовлених характером виробництва і особливостями продукції, що випускається [49, с. 138].

Навчання керівників середньо та нижньої ланок, персоналу, задіяного у виробництві, інфраструктурній діяльності, обслуговуванні або наданні послуг можуть здійснюватися безпосередньо на підприємстві із залученням

консультантів або фахівцями підприємства, що вже пройшли навчання у сфері управління якістю. Для ефективного функціонування підсистеми навчання необхідно скласти програми та графіки навчання персоналу у сфері управління якістю, а також документально зареєструвати результати проходження навчання та перепідготовки персоналу підприємства.

Наступним складовим елементом системи управління якістю, формування якого передбачено вимогами міжнародних стандартів ISO, є розроблена відповідно до характеру та виду діяльності підприємства система документації. За вимогами міжнародних стандартів ISO, вище керівництво підприємства має визначити та розробити необхідний перелік документації з метою створення, впровадження та актуалізації системи управління якістю, забезпечення результативності та ефективності процесів, що здійснюються на підприємстві.

Характер та обсяг документації визначається керівництвом підприємства в залежності від виду та стану здійснюваної виробничо-господарської діяльності, рівня та характеру розвитку підприємства, але при цьому необхідно чітко враховувати законодавчі та регламентуючі вимоги, дбати про задоволення потреб та очікувань замовників, а також інших зацікавлених сторін. Документація може бути розроблена в будь-якій формі та міститися на будь-якому носії, залежно від потреб підприємства.

Основними цілями підприємства при формуванні системи документації є:

- обмін інформацією. Документація виступає інструментом для передачі та обміну інформацією. Тип та обсяг документації визначається в залежності від характеру продукції, сукупності наявних процесів підприємства, ступеню формалізації системи обміну інформацією, ефективності та злагодженості комунікаційних процесів в межах підприємства;

- доказ відповідності. Розроблена система документації є основним підтвердженням впровадження на підприємстві системи управління якістю, основою трансформації та злагодженого протікання всіх процесів підприємства, переорієнтації діяльності підприємства на виготовлення якісної продукції. Наявність на підприємстві розробленої системи документації відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO дає можливість підприємству здійснити сертифікацію впровадженої системи управління якістю;

- обмін знаннями. Типовим прикладом є технічні умови, що можуть стати засобом розповсюдження та накопичення досвіду, оскільки їх можна використовувати як основу для проєктування та розроблення нової продукції.

Перелік та структура необхідної документації щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю визначається в

залежності від обраного підходу щодо процедури документування. Здійснюючи розробку документації підприємство може обрати один із двох підходів, а саме: процедурний, або компетентний.

Процедурний підхід передбачає обов'язкове документування всіх процесів підприємства, детальну розробку методик та інструкцій з неухильним дотриманням їх вимог. Даний підхід застосовується у випадку, коли підприємство займається діяльністю, що не допускає відхилення від заздалегідь встановлених параметрів, а також у випадку здійснення управління підприємницькою діяльністю в рамках суворого документування вимог численної документації, що з часом набуває рис жорсткого формального управління при якому унеможлиблюється розвиток людського потенціалу. Процедурний підхід є менш гнучким і може застосовуватися також при документуванні процесів, які рідко використовуються в роботі підприємства [6, с. 162].

Компетентний підхід базується на широкому застосуванні знань та вмінь висококваліфікованого персоналу, його професійного досвіду, високого рівня спеціалізації, що допомагає підприємству звільнитися від зайвого об'єму документації та сприяє творчому розвитку персоналу. У цьому випадку співробітникам надається певна свобода дій, допускається введення певних змін у процесі обслуговування споживачів, що дозволяє уникнути потреби формування додаткової документації. Даний підхід ґрунтується на висуванні високих вимог до роботи персоналу, відповідності його необхідному рівню кваліфікації, що визначається та документально закріплюється на початковому етапі розробки системи управління якістю. У випадку коли знання та вміння наявного персоналу не відповідають встановленим вимогам, необхідно провести навчання з метою підвищення кваліфікації або здійснити залучення нового персоналу.

На практиці часто використовується комбінований підхід, який включає поєднання двох підходів. До його вибору слід ставитися дуже виважено, тому що неправильне застосування може, з одного боку, призвести до недостатньої документованості системи управління якістю і не забезпечить прогнозованого довгострокового характеру забезпечення якості продукції, а з іншого – їх надмірна деталізація сковуватиме творчий потенціал працівників і зробить процеси менш пристосованими до вимог споживачів, що постійно змінюються [6, с.163].

Всю сукупність необхідної документації для впровадження та ефективного функціонування системи управління якістю можна розподілити на дві основні підсистеми: зовнішню та внутрішню документацію.

Зовнішня документація підприємства включає систему численних Законів України, постанов Верховної Ради, розпоряджень та указів Президента України, програм розвитку, державних стандартів України (ДСТУ), галузевих стандартів України (ГСТУ), міжнародних стандартів ISO, постанов, директив, регламентів ЄС та інших національних і міжнародних нормативно-правових документів, що носять обов'язковий чи рекомендаційний характер, та прямо стосуються виробничо-господарської діяльності підприємства. На основі вимог зовнішньої документації підприємства розробляють систему внутрішньої документації.

Сукупність внутрішньої документації підприємства, що займається впровадженням системи управління якістю, має складатися з документів організаційно-розпорядчого характеру та документів системи якості. Організаційно-розпорядчі документи включають сукупність документів, в яких визначається вид діяльності підприємства, регламентуються процеси організації та управління виробничо-господарською діяльністю, встановлюються основні правила та обов'язки персоналу підприємства, характер здійснення виробничих процесів та ін. До переліку таких документів відносяться: статут підприємства, колективний договір, штатний розпис, накази, розпорядження, посадові інструкції, інструкції з охорони праці, накладні, договори та ін.

Згідно вимог міжнародних стандартів якості, пакет документації на впроваджену систему управління якістю має містити документи обов'язкового характеру та документи, що визначені керівництвом як необхідні для забезпечення результативного планування, функціонування та контролю процесів.

Загальну структуру документації системи управління якістю можна подати у вигляді ієрархічної піраміди (рис 3.). Згідно з запропонованим рис. 3 на найвищому ієрархічному рівні знаходяться документи, які регламентують діяльність підприємства в цілому, тобто це документи, що визначають спрямованість підприємства щодо управління якістю та мають загальноорганізаційний, всеосяжний характер. До даного ієрархічного рівня слід віднести політику у сфері якості, цілі у сфері якості та настанову з якості.

Політика у сфері якості є одним із основних вихідних документів обов'язкового характеру, в якому найвище керівництво підприємства офіційно проголошує загальні наміри та спрямованість підприємства щодо забезпечення якості продукції.

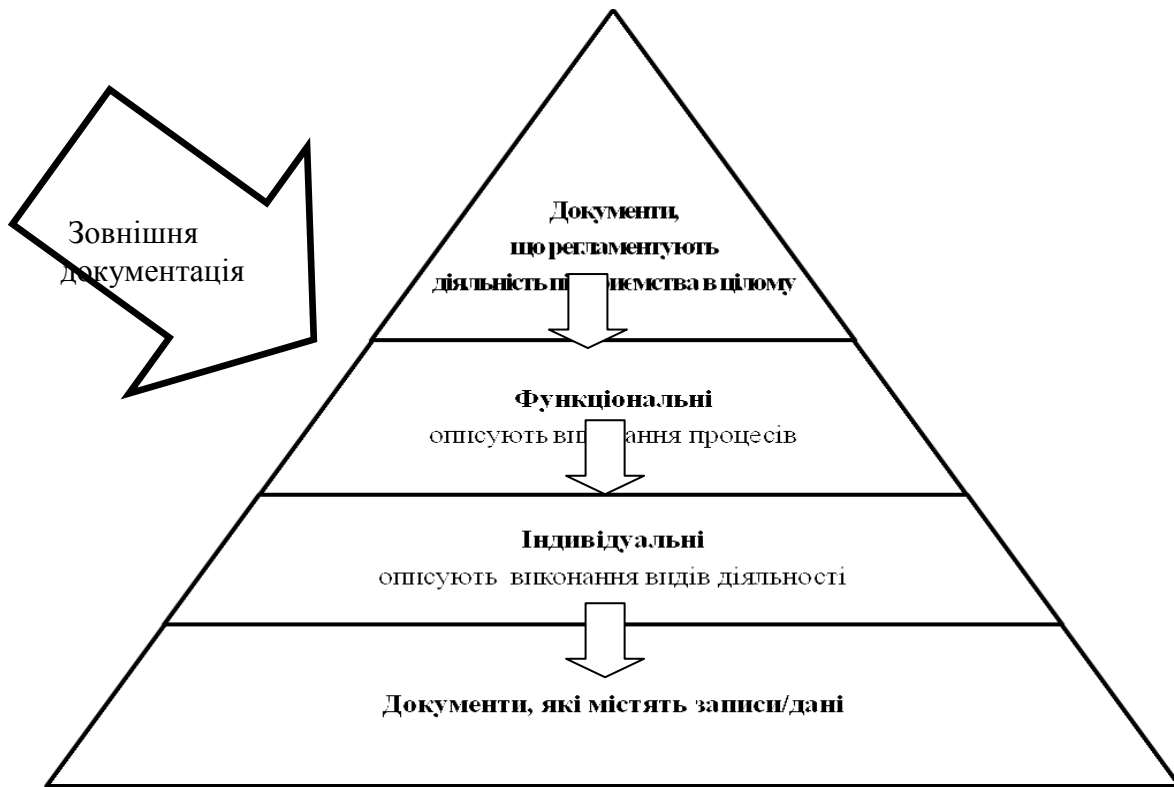


Рис. 3 – Ієрархічна структура документації системи управління якістю

В міжнародних стандартах ISO чітко зазначено основні вимоги до формування політики у сфері якості, з яких випливає, що:

- політика має правдиво відображати ставлення найвищого керівництва до якості продукції, яку виробляє підприємство;
- політика має встановлювати пріоритетність забезпечення вимог замовників, а також нормативних документів і законодавства до якості продукції та передбачати постійне поліпшування якості;
- із політики мають логічно випливати цілі у сфері якості, досягнення яких власне й забезпечує реалізацію встановленої політики;
- політику необхідно довести до відома всіх співробітників, і вона має бути для них зрозумілою;
- керівництво має регулярно переглядати та аналізувати політику з метою її відповідності основним бізнес-інтересам підприємства [5, с. 16].

Даний документ можна сформувавши у довільній формі, але при цьому він має бути досить лаконічним (1-2 с.) та мати стратегічний характер.

Основою практичної реалізації проголошеної вищим керівництвом політики щодо якості є визначення та досягнення цілей у сфері якості. Цілі у сфері якості оформляються окремим документом, що має всезагальний характер, оскільки їх реалізація залежить від комплексної та систематичної діяльності всіх складових підприємства. Згідно вимог міжнародних стандартів

ISO цілі у сфері якості мають бути вимірними, сформульованими відповідно до функцій та рівнів управління підприємства, взаємоузгодженими з політикою у сфері якості, із обов'язковим зазначенням терміну їх виконання, а також достатніми для забезпечення реалізації політики щодо якості.

Настанова з якості належить до основних регламентуючих документів підприємства щодо системи управління якістю. Відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO настанова з якості має охоплювати:

- сферу застосування системи управління якістю;
- задокументовані методики, встановлені для системи управління якістю, або посилання на них;
- опис взаємодії процесів системи управління якістю;
- розподіл відповідальності та повноважень персоналу;
- необхідні ресурси [5, с. 18].

Структура та зміст настанови з якості визначаються залежно від характеру діяльності підприємства, його розмірів, складності процесів.

Наступний ієрархічний рівень документації представляють функціональні документи, що описують послідовність та характер виконання процесів. Основними документами функціонального характеру є задокументовані методики та плани заходів щодо управління якістю продукції. Задокументовані методики визначають та характеризують установлений спосіб діяльності підприємства, або здійснення процесу. Основу задокументованої методики щодо управління якістю продукції складає опис процесу, в якому визначається призначення процесу, керівник процесу, входи та виходи процесу, умови виконання та необхідні ресурси, а також критерії результативності процесу. Задокументовані методики є досить важливою частиною системи документів щодо управління якістю, оскільки в них зазначено яким чином діяти в тому чи іншому випадку, визначено методику, послідовність виконання робіт, що сприяють зменшенню ймовірності виникнення помилок.

У міжнародних стандартах ISO визначено перелік обов'язкових задокументованих методик щодо: контролю документів, контролю протоколів, проведення внутрішнього аудиту, поводження з невідповідною продукцією, коригувальних дій, запобіжних дій. Сформовані задокументовані методики та додатково визначені вищим керівництвом методики можна представити у вигляді опису, у табличній формі, або відобразити у вигляді маршрутної карти, чи застосувати при їх розробці ефективно поєднання всіх форм подання.

До третього рівня ієрархічної структури документації системи якості відносяться документи індивідуального характеру, що описують виконання

певних видів діяльності, а саме: технологічні інструкції, специфікації, технічні умови (ТУ), інструкції з експлуатації та ін.

Останній ієрархічний рівень документації системи якості представлений документами, що містять записи і дані. В них зазначаються об'єктивні докази щодо виконання чи досягнення результатів. Формування таких документів дозволяє забезпечити ефективне функціонування системи управління якістю. До переліку даних документів відносять: протоколи засідань, протоколи (журнали) відбору проб, проведення випробувань, сертифікати якості, протоколи (журнали) моніторингу (контролю) санітарно-гігієнічного стану персоналу, приміщень, обладнання, моніторингу мікроклімату, протоколи навчання, журнали щодо експлуатації, калібрування обладнання (приладів), записи щодо обігу сировини, матеріалів, продукції, протоколи розслідування рекламацій, відкликання продукції, форми, реєстри документації, аналітичні листи, акти атестації лабораторії, підприємства в цілому, протоколи невідповідності та ін.

Загальна система планування, що спрямована на визначення напрямів розвитку підприємства та розробку шляхів досягнення встановлених цілей, має також охоплювати планування діяльності у сфері якості. До загальної системи планування необхідно включити наступні напрямки: планування досягнення встановлених цілей у сфері якості; планування задоволення загальних вимог міжнародного стандарту ISO 9001 (пункт 4.1.). У пункті 4.1 міжнародного стандарту ISO 9001 зазначено, що підприємство повинно:

- а) визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх рівнях в організації;
- б) визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- в) визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- г) забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- д) здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- е) вживати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів [7, с. 3].

Визначені вимоги мають обов'язковий характер виконання, що безпосередньо передбачає попереднє планування заходів спрямованих на їх реалізацію. Планування задоволення даних вимог виконують під час розробка, запровадження, підтримка та поліпшення системи управління якістю.

Планування щодо досягнення встановлених цілей у сфері якості здійснюється одночасно з формуванням цілей у сфері якості. При цьому необхідно скласти план заходів, що визначатиме:

- строк підготування пропозицій до плану заходів;
- періодичність контролю досягнення цілей у сфері якості протягом запланованого періоду;
- протоколи, у яких реєструють дані за результатами контролю досягнення цілей у сфері якості;
- розподіл відповідальності за підготовку пропозицій щодо реалізації цілей у сфері якості, їх аналізування та погодження, затвердження плану заходів, а також за контроль виконання заходів та досягнення цілей.

Підсистема мотивації відіграє ключову роль як і в загальному процесі управління діяльністю підприємства, так і під час забезпечення ефективного функціонування механізму управління якістю. Її дія полягає у створенні сукупності необхідних умов, що впливають на поведінку працівників та спрямовують їх дії на досягнення запланованих цілей. Із впровадженням на підприємстві системи управління якістю, необхідно переглянути та доповнити наявні методи мотивації персоналу.

Доцільним є застосування підходу, що передбачає чітке визначення переліку робіт та критеріїв оцінки їхнього виконання, а також видів винагород, які працівники зможуть отримати при максимальній участі та особистому внеску в покращення процесів управління якістю. Використання даного підходу допоможе підвищити вмотивованість персоналу та покращити якість виконання виробничих завдань. До основних методів мотивації, що сприяють кращому залученню працівників до процесів управління якістю, можна віднести: підвищення заробітної плати та премії; просування по службі; можливість отримання освіти та заняття науковою діяльністю; отримання соціального пакету; винагороду вільним часом; пільгові позики від підприємства.

Впровадження системи управління якістю на підприємстві вимагає також певних змін та корективів у сфері контролю. Функціонування підсистеми контролю необхідно організувати таким чином, щоб процеси контролю охоплювали не тільки виконання виробничих операцій, а й поширювалися на всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства та зокрема на процеси управління якістю. Саме контроль якості є одним із ефективних засобів досягнення намічених цілей та виготовлення високоякісної конкурентоспроможної продукції.

Відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO підсистема контролю підприємства має включати:

- контроль всіх виробничих та обслуговуючих процесів, що забезпечують функціонування системи управління якістю. Даний вид контролю передбачає контроль вхідних даних процесу, контролювання щодо безпосереднього здійснення процесу та вихідні дані;

- контроль документації. Використовується з метою забезпечення застосування тільки затверджених, актуалізованих документів, що не суперечать вимогам чинного законодавства;

- контроль засобів моніторингу та вимірювальної техніки. Здійснюється задля забезпечення впевненості в тому, що моніторинг та вимірювання здійснюються належним чином;

- внутрішній аудит. Спеціальна процедура з перевірки роботи системи управління якістю на підприємстві. Аудит потрібно проводити регулярно, таким чином, щоб перевірки охоплювали кожен складову системи не менше одного разу за цикл. Цикли доцільно робити річними, але періодичність проведення аудитів можна вибирати і іншою, залежно від потреб підприємства.

Значний вплив на функціонування підсистеми контролю здійснює самоконтроль. Він полягає у зацікавленості працівника особисто контролювати та відповідати за результати власно виконаних завдань. Схильність персоналу до самоконтролю визначається ступенем жорсткості управлінських процесів та ефективністю мотиваційного механізму.

Підсистема контролю, що включає процедури щодо забезпечення належного функціонування системи управління якістю, дозволяє в більшості випадків здійснювати своєчасний і цілеспрямований вплив на рівень якості продукції, попереджати виникнення недоліків та збоїв у виробництві, сприяти їх оперативному виявленню та ліквідації з найменшими витратами ресурсів.

Серед структурних елементів системи управління якістю необхідно виділити підсистему відносин з постачальниками. Керівництво підприємства повинне налагоджувати відносини з постачальниками та партнерами з метою сприяння та спрощення обміну інформацією задля взаємного поліпшення результативності та ефективності процесів, які створюють цінності.

Впровадження системи управління якістю та дієвість її функціонування певною мірою залежать від сформованої системи цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник. Така система цінностей уособлює культуру підприємства, що розглядається як комплекс взаємопов'язаних факторів, які охоплюють досвід минулого і сьогодення, структурні характеристики і погляди

вищого керівництва щодо формування атмосфери або соціального клімату на підприємстві [8].

Корпоративна культура підприємства тісно пов'язана з культурою управління та культурою праці. Вона дає працівникам відчуття мети і формує відданість своїй організації, визначає характер взаємин працівників між собою, з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що і обумовлює важливість її впливу на здійснення процесів управління якістю. Формування корпоративної культури необхідно здійснювати з урахуванням пріоритетності напрямів управління якістю, визначенням місії та цілей у сфері якості, створенням системи переконань, норм поведінки, установок та цінностей щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства у сфері якості.

Серед сукупності основних структурних елементів системи управління якістю слід виділити виробничу підсистему, оскільки характер її функціонування, головним чином, визначає ефективність управління у сфері якості та впливає на виробництво якісної і безпечної харчової продукції, що безпосередньо позначається на результатах фінансово-господарської діяльності підприємства.

Виробнича підсистема охоплює такі ресурси, як устаткування, робочі місця, інструменти та обладнання, допоміжні служби, інформаційні й комунікаційні технології, а також транспорт. Головним завданням вищого керівництва на етапах впровадження та поліпшення функціонування системи управління якістю є забезпечення належного функціонування виробничої підсистеми за допомогою оновлення та модернізації виробничого обладнання, впровадження інноваційних методів виробництва, використання сучасних досягнень науки і техніки, проведення реконструкції виробничих приміщень, широкого застосування інноваційних технологій та програмного забезпечення, удосконалення функціонування допоміжних служб. Реалізація даних заходів дозволить оптимізувати виробничу діяльність підприємства, а головне удосконалити управління якістю шляхом системного управління виробничими процесами. Таким чином, удосконалюючи функціонування виробничої підсистеми, створюється стійка основа щодо впровадження та забезпечення належного функціонування сучасної системи управління якістю.

Ефективне функціонування системи управління якістю та забезпечення її дієвості в довгостроковій перспективі можливе лише за рахунок періодичного здійснення вимірювання, аналізування та поліпшення. Обов'язковість здійснення сукупності даних процесів визначено вимогами чинних міжнародних стандартів ISO і спрямовано на: встановлення відповідності продукції численним вимогам міжнародного та національного законодавства;

забезпечення відповідності функціонування системи управління якістю згідно із вимогами стандартів ISO; поліпшення результативності системи управління якістю.

Проведення вимірювання, аналізування та поліпшення передбачає застосування результативних та ефективних методів визначення ділянок, що потребують поліпшення показників системи управління якістю. Оскільки міжнародними стандартами ISO не встановлено обов'язковості застосування певних методів оцінювання, то підприємство може обрати будь-який із існуючих методів, або розробити власну методологію та власні критерії оцінювання. Діяльність, що охоплює вибір або створення найбільш прийняттого методу щодо систематично здійснення вимірювання, аналізування та поліпшення, забезпечує створення на підприємстві одного із ключових структурних елементів системи управління якістю – підсистеми оцінювання. Наявність даної підсистеми дозволяє повсякчасно здійснювати самооцінювання функціонування системи управління якістю.

Загальна ефективність системи управління якістю визначається характером функціонування визначених підсистем (рис.1.4.), їх здатністю забезпечувати правильне і своєчасне рішення задач керування у сфері якості на різних рівнях управління і стадіях життєвого циклу продукції.

Приймаючи рішення щодо формування системи управління якістю, необхідно пам'ятати, що кожне підприємство є унікальним, не існує двох підприємств із однаковою культурою, однаковими процесами, можливостями, а також однаковими проблемами. У зв'язку з цим кожне підприємство буде мати свою унікальну систему, побудовану відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Завдання щодо формування системи управління якістю на підприємстві характеризується складністю та об'ємністю здійснюваних видів робіт, оснований на використанні сучасних методів системної методології. Вивчаючи роботи вітчизняних та закордонних науковців, що присвячені дослідженням методології системного підходу, необхідно відзначити праці Л. Берталанфі, в яких обґрунтовується основна ідея загальної теорії відкритих систем, що постійно обмінюються речовиною та енергією із зовнішнім середовищем [9], а також вперше висловлюється думка про наявність процесуального аспекту системного мислення. Було доведено, що в системній науці кожна структура розглядається як прояв процесу, покладеного в його основу. Таким чином, системне мислення – це завжди процесуальне мислення [3, с. 18].

Взаємозв'язок та взаємозалежність процесного та системного підходів пояснюється характером їхнього функціонування, оскільки системна

методологія передбачає охоплення всіх процесів підприємства, а не окремих підпроцесів. Застосування комплексної методики поєднання даних підходів у сфері управління якістю є основою забезпечення синергетичного ефекту їхнього впливу на результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

В сучасних умовах розвитку важливим є визначення сутності та специфіки використання процесного підходу щодо забезпечення ефективного управління якістю. Міжнародною організацією із стандартизації ISO процесний підхід визначається, як застосування у межах підприємства системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємозв'язками, а також управління ними для одержання бажаного результату. В той час, поняття «процес» розглядається, як діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для того, щоб перетворювати входи на виходи [6, с. v-vi]. Перевага застосування даного підходу полягає в «тотальному управлінні, яке охоплює як окремі процеси в середині системи процесів, так і їх поєднання та взаємозв'язки між ними». Важливого значення набуває «безперервність контролю», що забезпечується при процесному підході на етапі переходу від одного процесу до іншого в межах системи процесів.

Здійснення процесного підходу у забезпеченні ефективного управління якістю продукції можна представити у вигляді моделі, що зображена на рис. 4.

Представлена вище модель розроблена міжнародною організацією із стандартизації ISO, ілюструє реалізацію процесного підходу щодо ефективного управління якістю в рамках виробничо-господарської діяльності підприємства, акцентуючи при цьому увагу на наступних аспектах:

- виготовлення продукції (надання послуги) починається з визначення вимог замовника і спрямовано на їх задоволення;
- важливим зворотним зв'язком є одержання інформації про задоволеність замовника;
- завдяки лідерству найвищого керівництва може бути створено необхідні умови для запровадження та підтримка системи управління якістю;
- одним з потужних засобів керування є моніторинг та вимірювання;
- процес поліпшування має стати постійною діяльністю організації [5, с. 9].

Головними недоліками даної моделі є її загальний підхід до управління процесами підприємства у сфері якості, відсутність чіткого ідентифікування процесів, їхнього структурного підпорядкування та взаємозв'язків між ними.

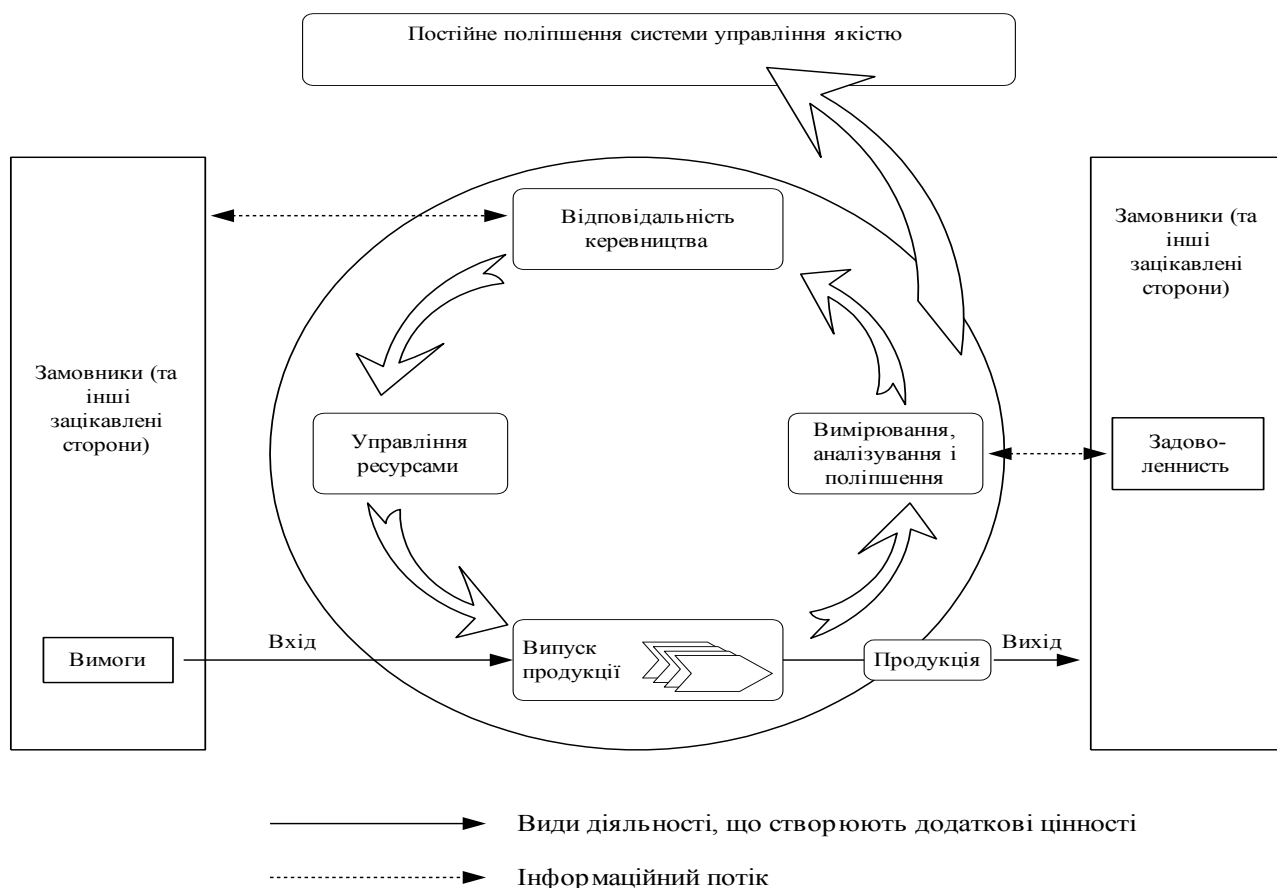


Рис. 4 – Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес

Джерело: [5]

Розглядаючи застосування процесного підходу необхідно визначити його важливість щодо реалізації завдання щодо формування та впровадження системи управління якістю на підприємстві, що підлягає процесуальній методології та передбачає послідовне виконання визначених видів робіт. Таким чином формування системи управління якістю можна представити як складноструктурований, загальноуправлінський процес, що ґрунтується на поетапному здійсненні чітко визначених операцій, які являють собою системну мережу процесів другого порядку.

В сучасних економічних джерелах існують різні підходи до визначення етапів формування системи управління якістю на підприємстві. Переважна більшість науковців виділяють в якості етапів формування системи управління якістю прийняття рішення вищим керівництвом, розробку документації, впровадження системи якості, проведення контролю та внутрішнього аудиту. В той час порівняння підходів дозволяє виокремити певні відмінності. Перш за все, не всі автори виділяють етап попереднього дослідження, який є вкрай важливим, оскільки допомагає оцінити об'єм робіт, розробити план-графік

формування системи управління якістю з розподілом обов'язків та відповідальності.

Невизначеним залишається питання про проведення навчання персоналу підприємства по здійсненню процесів управління якістю, оскільки не зрозуміло на якому етапі (етапах) проекту проводити навчання, кого навчати, скільки разів, які питання включати в програму навчання. Так, С. А. Гладищев пропонує проводити навчання на першочерговому етапі (до аналізу існуючої системи управління) для всіх працівників. Окремо він виділяє навчання керівників та працівників підприємства методам статистичного управління процесами, навчання внутрішніх аудиторів. М. Г. Круглов та Г. М. Шишкова першочергово пропонують навчати робочий комітет, далі після розробки документації системи управління якістю – всіх працівників підприємства, а на етапі впровадження – внутрішніх аудиторів. Думка В. І. Логаніної, О. В. Карпової та Р. В. Тарасова щодо проведення навчання на етапі впровадження системи управління якістю, коли вся документація уже розроблена, являється нерациональною, оскільки навчання на ранніх стадіях допоможе уникнути багатьох проблем з розроблення та впровадження системи якості на підприємстві.

Питання включення робіт із сертифікації системи управління якістю до переліку обов'язкових завдань, в рамках наведених підходів розглядається по-різному. Наприклад, В. Е. Сицько не виділяє сертифікацію одним із етапів формування системи управління якістю, оскільки процедура сертифікації здійснюється на розгляд керівництва підприємства.

Аналізуючи різні підходи до формування систем управління якістю, слід відмітити, що на практиці досить важко чітко визначити порядок впровадження системи управління якістю на підприємстві, за рахунок чого збільшуються терміни впровадження, витрати, знижується результативність проведення робіт. Розглянувши альтернативні підходи до виділення етапів формування системи управління якістю, пропонуємо представити здійснення даного процесу у вигляді загального алгоритму (рис. 5).

Запропонований алгоритм є універсальним і може бути використаний для впровадження системи управління якістю на підприємстві будь-якої галузі, в тому числі і на підприємстві харчової промисловості. Зазначені організаційно-методичні заходи представлено у формі укрупнених блоків робіт, реалізація яких полягає у послідовному виконанні з подальшою їх деталізацією.



Рис. 5 – Організаційно-методичні заходи щодо впровадження системи управління якістю

Виконання робіт щодо впровадження системи управління якістю слід розпочати з комплексного аналізу впливу факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища на діяльність підприємства. Під час здійснення даного аналізу окреслюються перспективи розвитку підприємства в певній галузі, аналізуються сильні та слабкі сторони його діяльності, намічаються пріоритетні напрями розвитку, а головне визначаються передумови щодо запровадження системи управління якістю. На основі отриманих результатів можливі два варіанти розвитку подій. У разі коли результати оцінювання є позитивними і відповідають встановленим вимогам, підприємство переходить до наступного етапу – розробки заходів щодо подальшого ефективного управління у сфері якості. У випадку ідентифікації суттєвих невідповідностей у функціонуванні підприємства вище керівництво постає перед вибором щодо прийняття рішення по розробці та впровадженню системи управління якістю.

Рішення про створення системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO – це стратегічне рішення, яке визначає майбутній розвиток підприємства та вимагає значних фінансових і часових витрат. Дане рішення приймається представниками вищої керівної ланки у разі, якщо результати попереднього аналізу свідчать про спроможність підприємства виконати таке складне завдання. При цьому вище керівництво має також обрати модель системи якості, яку необхідно розробити та впровадити, щоб позбутися існуючих проблем, та вирішити чи доцільно здійснювати розробку системи власними силами, чи варто скористатися послугами сторонніх організацій.

Основними перевагами залучення консультантів є скорочення часу розроблення системи управління якістю та можливість досягти визначених цілей підприємства результативнішим способом. Консультант має певний рівень компетентності, знає яким чином досягти запланованого результату, і має певний методичний підхід, щоб скерувати персонал підприємства на створення власної системи якості з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей його культури, та сучасних умов господарювання. Вибір консультанта – це дуже важливий крок для підприємства, здійснюючи який необхідно пам'ятати, що залучення консультанта не звільняє підприємство від відповідальності за розробку та впровадження власної системи управління якістю. І тому досить важливо, щоб перший керівник і працівники були залучені до активної співпраці з консультантом. У разі прийняття рішення про виконання проєкту власними силами, необхідно передбачити ймовірні ризики та труднощі у здійсненні робіт, якщо, звичайно, на підприємстві немає групи висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом роботи.

Прийняте рішення доцільно оформити наказом по підприємству, в якому треба чітко викласти ціль запровадження системи якості, призначити представника керівництва, відповідального за створення, запровадження та функціонування системи управління якістю, затвердити персональний склад робочої групи, яка безпосередньо (або разом з консультантом) здійснюватиме виконання даного проєкту.

Для подальшої успішної роботи з формування системи управління якістю керівництву підприємств та всім його працівникам необхідно пройти підготовку та навчання у сфері якості. Починати процес навчання необхідно з найвищої керівної ланки. Загальні відомості щодо управління якістю, які надають у процесі навчання, потрібно поєднувати з конкретними методами та рекомендаціями, а також застосовувати на практиці.

Навчання з управління якістю необхідно проводити сучасними методами, застосовуючи ділові ігри з використанням комп'ютерної техніки, створюючи можливість для оптимального планування бізнес-процесів і забезпечення кращих умов для виконання виробничих завдань в сфері якості. При цьому кожному підприємству необхідно розробити власні програми навчання, що спрямовані на покращення внутрішніх процесів управління якістю [5].

Наступним етапом є здійснення аналізу структури управління підприємством, що полягає у виявленні застарілих структур та неефективної мережі внутрішніх зв'язків з подальшою їх реорганізацією та оптимізацією. Оскільки процес функціонування системи управління якістю має охоплювати, як правило, діяльність всього підприємства, за винятком лише деяких допоміжних підрозділів, тому необхідно створити ієрархічну організаційно-функціональну структуру, що ілюструватиме розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами.

Сучасні підходи до управління якістю передбачають, що до процесу управління якістю залучаються всі члени організації, але при цьому на підприємстві доцільно сформувати відокремлений структурний підрозділ, що безпосередньо буде приймати участь у процесі розроблення системи якості, та надалі займатиметься питаннями забезпечення, контролю та покращення якості продукції і процесів управління. Вище керівництво має затвердити персональний склад даного відділу, визначити посадові обов'язки його учасників, окреслити їх функції та порядок підпорядкування. Новостворений відділ керування якістю та всі його лінійно-функціональні зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства підлягають обов'язковому відображенню в організаційно-структурній схемі підприємства, яка обов'язково затверджується вищим керівництвом.

Наступна стадія робіт полягає у документуванні системи управління якістю. Згідно вимог міжнародних стандартів ISO, впровадження системи управління якістю на підприємстві передбачає обов'язкове створення системи документів, що забезпечує результативне та ефективне функціонування процесів. Документація системи управління якістю має містити: документально оформлені політику та цілі в сфері якості; настанову з якості; задокументовані методики та протоколи, яких вимагають міжнародні стандарти; документи, необхідні підприємству для забезпечення результативного планування, функціонування та контролю процесів.

Документування системи управління якістю охоплює наступні етапи робіт, а саме: виділення переліку процесів, охоплених системою управління якістю, визначення показників їх результативності, а також встановлення взаємозв'язків між ними.

Визначення переліку процесів, охоплених системою управління якістю, слід здійснювати з урахуванням галузевої спрямованості підприємства, специфіки його діяльності, масштабів виробництва та компетентності наявного персоналу. Усі процеси, охоплені системою якості, можна класифікувати за такими групами:

- процеси виготовлення продукції (надання послуги);
- основні процеси управління якістю, до яких відносяться процеси формування політики та цілей у сфері якості, аналізування з боку керівництва, зв'язки із замовниками, планування щодо поліпшення управління якістю, моніторинг і вимірювання, внутрішні аудити, коригуючі та запобіжні дії, оцінювання задоволеності замовників тощо;
- допоміжні процеси у сфері якості, необхідні для забезпечення належного функціонування процесів по виробництву продукції та управлінні її якістю. До цієї групи належать процеси, пов'язані з підготовкою персоналу, інфраструктурним і метрологічним забезпеченням, а також дотриманням вимог охорони праці та належних умов виробничого середовища.

Узагальнену схему процесів, охоплених системою управління якістю, відповідно до даної класифікації представлено на рис. 6 [5, с. 11].

З вище наведеної схеми видно, що виходи одного процесу слугують входами для іншого процесу. Між виходом попереднього процесу та входом наступного створюється зв'язок.



Рис. 6 – Узагальнена схема процесів, охоплених системою управління якістю [5]

Загальна кількість таких зв'язків визначається кількістю встановлених процесів. Механізм взаємодії процесів підприємства залежить від якості міжпроцесних зв'язків, що визначається рівнем відповідності та взаємоузгодженості виходів одних процесів із входами інших.

З метою ефективного впровадження процесного підходу в управлінську діяльність підприємства, необхідно для кожного визначеного процесу встановити наступні характеристики:

- входи процесу, що визначають: суміжні вхідні процеси; що є входом даного процесу (вхідні дані та/чи продукція); хто відповідальний (із виконавців попереднього процесу) за належне передавання вхідних даних і/або продукції; хто відповідальний (із виконавців даного процесу) за отримання вхідних даних і/або продукції; періодичність отримання вхідних даних;

- алгоритм перетворювання входів у виходи;

- виходи процесу: що є виходом даного процесу (вихідні дані та/чи продукція); хто відповідальний за формування вихідних даних; періодичність формування вихідних даних процесу; форми протоколів; місце і строк зберігання протоколів; хто користувач (із виконавців сумісного наступного процесу);

- нормативні документи (стандарти, методики, інструкції), які регламентують виконання даного процесу;

- ресурси, які необхідні для функціонування процесу;

- показники, за якими оцінюють результативність процесу, і критерії результативності процесу [5, с. 12].

Входами та виходами процесу можуть бути як матеріальні (устаткування, сировина, матеріали, фінансові ресурси, документи), так і нематеріальні (інформація, енергія) об'єктами.

Впровадження системи управління якістю передбачає здійснення процедури моніторингу щодо створення необхідних умов для здійснення процесів управління та виготовлення продукції, що відповідатиме встановленим вимогам. Загальна система моніторингу охоплює наступні об'єкти: контроль та вимірювання показників ефективності процесів та якості продукції, стадії, на яких їх необхідно здійснювати, методики та критерії оцінювання, вимоги до кваліфікації персоналу, засоби моніторингу та вимірювальної техніки, встановлені критерії приймання продукції. Якщо під час здійснення моніторингу було виявлено певні невідповідності, то необхідно обов'язково їх зареєструвати, проаналізувати та установити причину їхнього виникнення, а головне, визначити та здійснити коригувальні дії щодо їх усунення та подальшого виникнення.

За результатами моніторингу процесів у сфері якості та виготовлення продукції, визначення рівня підготовленості персоналу, оцінювання постачальників та виконання інших видів діяльності підприємство збирає значну кількість даних, які необхідно вивчати, аналізувати і перетворювати на корисні пропозиції щодо поліпшення функціонування процесів, зокрема системи управління якістю, а також удосконалення продукції.

Постійне поліпшення – обов'язкова вимога, що визначена міжнародними стандартами ISO. Важливо усвідомити, що поняття «постійне поліпшення» не означає, що цей процес відбувається безперервно. Поліпшення необхідно здійснювати кожного разу, коли є відповідні підстави та можливість. Послідовність поліпшення охоплює такі види робіт (операцій):

- визначення потенційних можливостей поліпшення системи управління якістю;
- аналіз й обґрунтування (витрати/результат) реалізації поліпшення;
- визначення наявності необхідних ресурсів;
- прийняття рішення про реалізацію поліпшення;
- реалізація поліпшення;
- вимірювання впливу поліпшення [5, с. 56].

Одним із методів моніторингу результативності процесів є проведення внутрішнього аудиту, який дає можливість одержати об'єктивні дані про результати функціонування системи управління якістю. На етапі впровадження системи управління внутрішній аудит проводять задля отримання об'єктивних доказів щодо дотримання всіх вимог, установлених в документації системи управління якістю.

Особливих проблем щодо визначення послідовності виконання робіт, розподілу відповідальності, розроблення форм протоколів щодо аудиту зазвичай в організаціях немає. Найскладнішим є питання: яким чином спланувати цю діяльність, яку методику застосувати і як підготуватись аудиторам, щоб за час проведення аудиту отримати інформацію про функціонування системи управління якістю.

Найбільш прийнятним і розповсюдженим є здійснення аудиту за структурними підрозділами, що полягає у перевірці функціонування всіх процесів, які стосуються сфери діяльності визначеного підрозділу. Цей процес поширюється на всі підрозділи, що охоплені системою управління якістю. Таким чином забезпечується всеохоплююча аудиторська перевірка функціонування впровадженої системи якості.

Як правило, діючу систему управління якістю на підприємстві сертифікують відповідно до вимог міжнародних стандартів. Здійснення даного

етапу не є обов'язковим елементом впровадження системи якості. Сертифікація системи управління – це дія третьої сторони, що передбачає встановлення відповідності структури та функціонування впровадженої системи управління якістю вимогам, встановленим міжнародною організацією із сертифікації ISO. Процедура сертифікації системи управління є добровільною, тобто керівництво підприємства самостійно вирішує чи необхідно сертифікувати діючу систему.

Незалежно від того, чи буде система управління якістю сертифікована чи ні, вона є ефективним інструментом управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, що дозволяє підвищити ефективність внутрішніх процесів, досягти встановлених цілей, залучати і утримувати клієнтів, та забезпечити отримання суттєвих конкурентних переваг відносно інших підприємств.

Певні організаційно-методичні заходи щодо впровадження системи управління якістю (рис. 6), що були описані вище, можна здійснювати паралельно. Такий підхід дасть змогу значно скоротити терміни впровадження системи якості.

Список використаних джерел:

1. Михальські Т., Ліліє Ф., Досін А. *Управління якістю у харчовій промисловості із врахуванням Європейського харчового кодексу і міжнародно визнаних стандартів*. Львів: ПАІС: Європейський центр менеджменту якості та гігієни продуктів харчування «Лілія», 2006. 336 с.
2. *Екотрофологія. Сучасні проблеми: матеріали I Міжнар. наук.-практ. онф. / ред.: Т. М. Димань*. Біла Церква: БДАУ, 2005. 282 с.
3. Сіменко І. В. *Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія*. Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. 394 с.
4. Должанський А. М., Очеретна Н. М., Ломов І. М. *Системи управління якістю*. Дніпропетровськ: «Свідлер А.Л.», 2009. 390 с.
5. *Настанови щодо запровадження систем керування якістю / Л. Віткін, В. Горонацький, І. Єршова та ін.* К.: Держспоживстандарт України, 2006. 112 с.
6. Момот О. І. *Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
7. *Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009*. К.: Держспоживстандарт України, 2009. 26 с.
8. Персона Л. *Журнал інтелектуальної еліти*. URL: <http://surl.li/tnxvu>
9. Bertalanffy L von *Problems of General Systems Theory. Human Biology*. – 1951. – Vol 23, № 4.