

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-кваліфікаційний рівень: Бакалавр

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему:
«Управління системою якості організації
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»)»

Виконав: студент групи ТУзк-8-21-Б1М(4.6зс) Мінаєв Микола Ігорович

Науковий керівник: проф. Губаль Л.М.

Допущено до захисту, протокол №70-Ер від «09» березня 2026р.

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ. 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Загальна характеристика системи управління якістю	7
1.2. Структура системи управління якістю: принципи, методи, етапи впровадження	14
Висновки до першого розділу	23
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ ЯКОСТІ ТОВ «ВІКНО- МАРКЕТ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» ...	25
2.2. Аналіз організації управління якістю продукції в системі менеджменту ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»	38
2.3. Оцінка системи управління якістю продукції у ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»	43
Висновки до другого розділу.....	49
 РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»	51
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції	51
3.2. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів	53
Висновки до третього розділу.....	58
 ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ДОДАТКИ	71
----------------------	-----------

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до продукції й послуг питання управління якістю набуває стратегічного значення для діяльності організацій. Якість перестає бути виключно технічною характеристикою результатів виробництва та дедалі більше розглядається як комплексний управлінський процес, що охоплює всі рівні функціонування організації. Від ефективності управління системою якості залежить не лише задоволеність споживачів, а й репутація підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку.

Особливої актуальності проблема управління системою якості набуває в умовах нестабільного економічного середовища, обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього ринку. За таких обставин організації змушені оптимізувати внутрішні процеси, мінімізувати витрати та водночас забезпечувати відповідність продукції та послуг встановленим стандартам. Це зумовлює потребу у впровадженні ефективних систем управління якістю, які базуються на процесному підході, постійному вдосконаленні та орієнтації на потреби споживачів.

Важливим аспектом актуальності теми є також зростання ролі міжнародних і національних стандартів у сфері управління якістю. Впровадження систем якості відповідно до сучасних вимог потребує не лише формального дотримання нормативів, а й глибокого розуміння механізмів функціонування системи якості як цілісного управлінського інструменту. У цьому контексті особливого значення набуває підготовка управлінських кадрів, здатних забезпечити ефективне функціонування та розвиток системи якості в організації.

Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю наукового обґрунтування напрямів удосконалення управління системою якості з урахуванням специфіки діяльності організацій різних галузей. Узагальнення теоретичних положень і практичних підходів до управління якістю дозволяє

сформувати дієві рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень. Таким чином, дослідження проблем управління системою якості організації є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору та відповідає сучасним потребам розвитку економіки й менеджменту.

Мета: на основі проведення всебічного теоретичного та практичного дослідження виявити та обґрунтувати основні напрями удосконалення системи управління якістю на підприємстві ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ».

Для досягнення поставленою мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

1. Надати загальну характеристика системи управління якістю;
2. Розкрити структуру системи управління якістю: її принципи, методи, етапи впровадження;
3. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»;
4. Провести аналіз організації управління якістю продукції в системі менеджменту ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»;
5. Здійснити оцінку системи управління якістю продукції у ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»;
6. Виявити напрями з підвищення ефективності системи управління якістю продукції ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»;
7. Розрахувати економічний ефект від реалізації пропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: система якості організації ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ».

Предмет дослідження: управлінська діяльність із підвищення якості продукції в системі менеджменту організації.

Методи дослідження:

- 1) методи організації дослідження – комплексний та порівняльний методи;
- 2) методи обробки даних – кількісний і якісний аналіз даних із

використанням математичного інструментарію;

3) емпіричні методи дослідження - архівний метод (аналіз документації), анкетування та спостереження;

4) методи інтерпретації результатів – структурний метод.

Інформаційна база дослідження. При написанні дипломної роботи вивчено та використано законодавчі, нормативні акти України та методичні матеріали, статистичні та економічні дані, опубліковані в періодичній пресі, навчальна та наукова література, монографії, фінансова звітність та інші матеріали ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ».

Практичне та теоретичне значення отриманих результатів
Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до формування і функціонування системи управління якістю. У дослідженні розкрито сутність, принципи, методи та етапи впровадження системи управління якістю, що дозволяє поглибити наукове розуміння її ролі в сучасному менеджменті та уточнити механізми забезпечення якості продукції на рівні підприємства.

Практична значущість одержаних результатів визначається можливістю їх використання у діяльності ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ». Проведений аналіз організації управління якістю продукції, оцінка ефективності чинної системи та обґрунтування напрямів її вдосконалення створюють підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Запропоновані заходи та розрахований економічний ефект від їх упровадження можуть бути використані для підвищення результативності функціонування підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів що об'єднують в собі 7 підрозділів, висновків, переліку використовуваних джерел літератури який становить 62 найменування та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 74 сторінки, з них основного тексту 60 сторінок. Робота містить 11 рисунків та 22 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Загальна характеристика системи управління якістю

У ринковій економіці велика увага приділяється проблемам якості. Серйозна конкурентна боротьба як на національних, так і на світових ринках зумовила розробку програм підвищення якості. У наукових дослідженнях та у практиці виникла необхідність вироблення об'єктивних показників для оцінки здібностей фірм виробляти продукцію з необхідними якісними характеристиками. Ці характеристики підтверджуються сертифікатом відповідності продукції.

Однак згодом для підтримання свого конкурентного статусу організаціям вже не вистачало доказів того, що організований ними процес виробництва продукції здатний забезпечити обумовлений рівень якості. Цьому сприяло подальше посилення конкуренції, напрям розвитку якої багато в чому було зумовлено новою методологією управління якістю продукції та послуг. Сучасний етап розвитку методології якості охоплює не лише проблеми якості продукції та послуг, а й якість самого управління, яке безпосередньо відповідає за процес формування відповідного рівня якості продукції.

Вирішення будь-якої великої проблеми неможливе без ефективного управління, яке передбачає зосередження уваги та сил на основному напрямі управління якістю продукції - це цілеспрямований процес впливу на об'єкти управління, що здійснюється при створенні та використанні продукції, з метою встановлення, забезпечення та підтримки необхідного її рівня якості, що задовольняє вимогам споживачів та суспільства загалом.

Якість продукції, в силу своєї техніко-економічної природи, пов'язана з усіма сторонами виробничої діяльності та соціального розвитку товариства. Вона чинить на них активний прямий вплив і в свою чергу сама відчуває їхній

ВПЛИВ.

В даний час управління якістю на підприємстві є актуальною проблемою, тому що від нього залежить підвищення ефективності виробництва, яка, своєю чергою, впливає на конкурентоспроможність продукції.

Управління якістю – це дії, що здійснюються при створенні, виробництві, транспортуванні, зберіганні, експлуатації або споживанні продукції, забезпеченні та підтримці необхідного рівня її якості, а також послуг у сфері сервісу [1].

Найважливішим чинником господарської діяльності підприємства є забезпечення якості, оскільки з його допомогою зростає фінансово-економічна стійкість підприємства, прибуток, рентабельність, розширюються сегменти ринку. Управління якістю ґрунтується на сертифікації, стандартизації та уніфікації, які створюють нормативно-технічну основу для успішної діяльності підприємства на ринку.

Категорія «якість» є однією з найскладніших та багатопланових. Вона пронизує всі сфери матеріального виробництва та суспільного життя. Слід зауважити, що поняттєвий апарат досліджень у галузі якості, а особливо його економічного боку, перебуває у стадії формування [8,с.77].

У загальному якістю продукції прийнято вважати *сукупність властивостей, що зумовлюють здатність продукції задовольняти певні потреби відповідно до її призначення* [53, с.12]. З економічного погляду існує велика кількість визначень поняття «якість», практично кожне з них має своє раціональне зерно. Це пов'язано з тим, що якість, навіть у такому вузькому розумінні, що залишається постійно змінною, динамічною категорією, і на кожному новому етапі розвитку науки з появою нових знань виникають нові концепції. Найбільші автори-науковці, які внесли значний внесок в розвиток менеджменту якості, не зовсім сходяться в думці щодо визначення поняття «якості». Далі розглянемо погляди різних авторів на трактування економічної категорії «якість» (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «якість» [6; 9; 15; 19; 22; 24; 34; 48]

Автор	Визначення якості	Характеристика
Ф. Кросбі	Відповідність вимогам	1. Якість повинна бути визначена 2. Вимоги повинні бути встановлені 3. Характеристики продукту або послуги, а також вимоги висловлені кількісно
Е.. Демінг	Якість може бути визначено лише у термінах конкретної особи	1. Якість визначається задоволеністю споживача 2. Якість багатовимірна. 3. Існують різні ступені якості
А. Фейгенбаум	Сукупність характеристик продукції або послуги, за допомогою яких вони під час використання задовольняють очікування споживача	1. Якість визначається в термінах задоволеності споживача. 2. Якість багатовимірна і визначається загалом 3. Якість - змінна величина як і потреби
Дж. Джуран	Придатність до застосування	1. Визначення, орієнтоване на практику, дати не можна 2. Використання одночасно пов'язано з вимогами споживача та технічними умовами
Г. Тагуті	Якість — це втрати в суспільстві, спричинені продукцією після того, як вона була поставлена	1. Якість - це соціальні втрати. 2. Втрати, пов'язані з функціями і можливостями продукції, що не враховуються при визначенні втрат
К. Ісікава	Якість у вузькому значенні — якість продукції, в широкому сенсі - Якість роботи, інформації, процесу, підрозділів, співробітників і т.д.	1. Якість повинно визначатися всебічно. 2. Якість еквівалентна задоволенню споживача 3. Якість повинно визначатися всебічно. 4. Визначення якості слідом за потребами змінно. 5. Ціна продукції або послуги - важлива частина якості
В. Шухарт	Якість - об'єктивна реальність і те, що ми думаємо, відчуваємо в відношенні цієї об'єктивної реальності	1. Існує дві сторони якості: суб'єктивна та об'єктивна. 2. Важливим виміром якості є цінність (значущість) продукції. 3. Стандарти якості виражаються в термінах вимірюваних характеристик продукції. 4. Для оцінки якості необхідно використовувати статистичні методи
Дж. Харінгтон	Якість - задоволення очікувань споживача	1. Якість пов'язано з ціною і потребами 2. Якість - міра задоволення запитів споживача 3. Висока якість - перевищення очікувань споживача за нижчою ціною

Вперше у вітчизняній літературі спроба узагальнити та проаналізувати численні поняття якості було вжито у 1968 р. Вчені сформулювали три визначення якості, які, на їх думку, охоплюють усі грані цього поняття: символізуюче, розширене та інтегральна якість.

Спочатку на ранньому етапі використання поняття «якість» воно визначалося і оцінювалося за однією головною домінуючою ознакою — це символізуюча властивість, тобто розгляд окремої ознаки об'єкта при умовному абстрагуванні від інших ознак. Відбувається вибір якоїї головної властивості, за яким і оцінюється якість. У своєму подальшому розвитку якість перетворилася на поняття, сформульоване як розширена якість - розгляд багатьох сторін або об'єкта в цілому при умовне абстрагування від вартості. У той час, коли кваліметрія як наука тільки зароджувалася, якість оцінювалося лише за кількома основними властивостями, а економічна сторона якості не враховувалася зовсім. Даний підхід і зараз має місце у деяких окремих ситуаціях, але його застосування дедалі більше обмежується.

Підсумковим поняттям представленого аналізу стала інтегральна «якість» - розгляд якості продукції як сукупності її споживчої вартості та вартості.

Ця спроба узагальнити існуючі поняття якості послужила поштовхом до розроблення та прийняття в 1979 р. єдиного терміна в «Управління якістю продукції. Основні поняття. Терміни та визначення» [19], згідно з яким *якість* - це сукупність властивостей продукції, що зумовлює її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Слід зазначити, що умови, перелічені в даному визначенні є необхідними, але ніяк не достатніми. Продукція не може вважатися якісною, якщо вона задовольняє споживача, навіть якщо вона повністю відповідає конструкторській та технологічній документації. Крім того, у даному визначенні йдеться лише про певні потреби, передбачувані ж потреби не враховуються, таким чином, це визначення не враховує і не передбачає розвиток якості.

Ми в свою чергу на основі аналізу наведених підходів сформулювали власне визначення поняття *управління якістю продукції* - це управлінська діяльність, що охоплює - життєвий цикл продукції, системно забезпечує стратегічні та оперативні процеси підвищення якості продукції та функціонування самої системи управління.

З основ менеджменту відомо, що поділ праці з розвитком виробничих

відносин призвів до виділення специфічних трудових процесів - процесів управління. Менеджмент (управління) - вплив однієї особи або групи осіб (менеджерів) на інших осіб для спонукання до дій, що відповідають досягненню поставлених цілей за умови прийняття менеджерами відповідальності за результативність дії. Загальність завдань управління дозволяє формулювати і загальні його закони, а аналіз та узагальнення практики управління дає можливість, спираючись на закони, конкретизувати зміст управління у рамках науки управління (менеджменту).

Менеджмент як сфера діяльності передбачає по відношенню до системи та її частин три рівні вирішення управлінських завдань [18, з. 42]:

1. Макрорівень включає вирішення проблем самоорганізації системи управління: завдання ідеології та політики цілепокладання, стратегії розвитку системи управління загалом, визначення її структури, функцій підсистем, кадрової політики вищого управління тощо.

2. Управління ефективністю взаємодії суб'єкта та об'єкта системи управління, виконання загальних функцій управління стосовно реально поставленим цілям, тобто це сутнісно технологічний аспект управління.

3. Управління діяльністю конкретних підсистем управління для досягнення цілей, що лежать на нижчому рівні дерева цілей, або, як кажуть, виконання конкретних функцій управління.

У 80-х роках. XX ст. почався історичний рух назустріч один одному загального менеджменту та менеджменту якості. Розв'язання задач якості вимагало створення адекватної організаційної структури, в яку мають входити всі підрозділи, більше того - кожен працівник компанії, причому на всіх стадіях життєвого циклу продукції чи петлі якості. З цих міркувань логічно з'являються концепції TQM та UQM (універсального управління якістю).

Так, у XXI ст. провідним менеджментом фірм є менеджмент четвертого покоління – менеджмент якості. Сьогодні жодна фірма, не продвинута в галузі менеджменту якості, не може розраховувати на успіх в бізнесі та якесь суспільне визнання [22, с.42].

Далі доцільно звернути увагу на методичні основи управління якістю.

Управління якістю продукції здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій таких як планування, мотивація, організація та контроль.

Ці функції тісно пов'язані між собою і їх послідовна реалізація становить процес управління якістю продукції. Процес має охоплювати всі етапи життєвого циклу продукту. Він може бути представлений у вигляді петлі якості. Міжнародний стандарт визначає: «Петля якості — це концептуальна модель взаємозалежних. видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях від визначення потреб до оцінки їхнього задоволення» (рис.1.1) [8, с. 87].

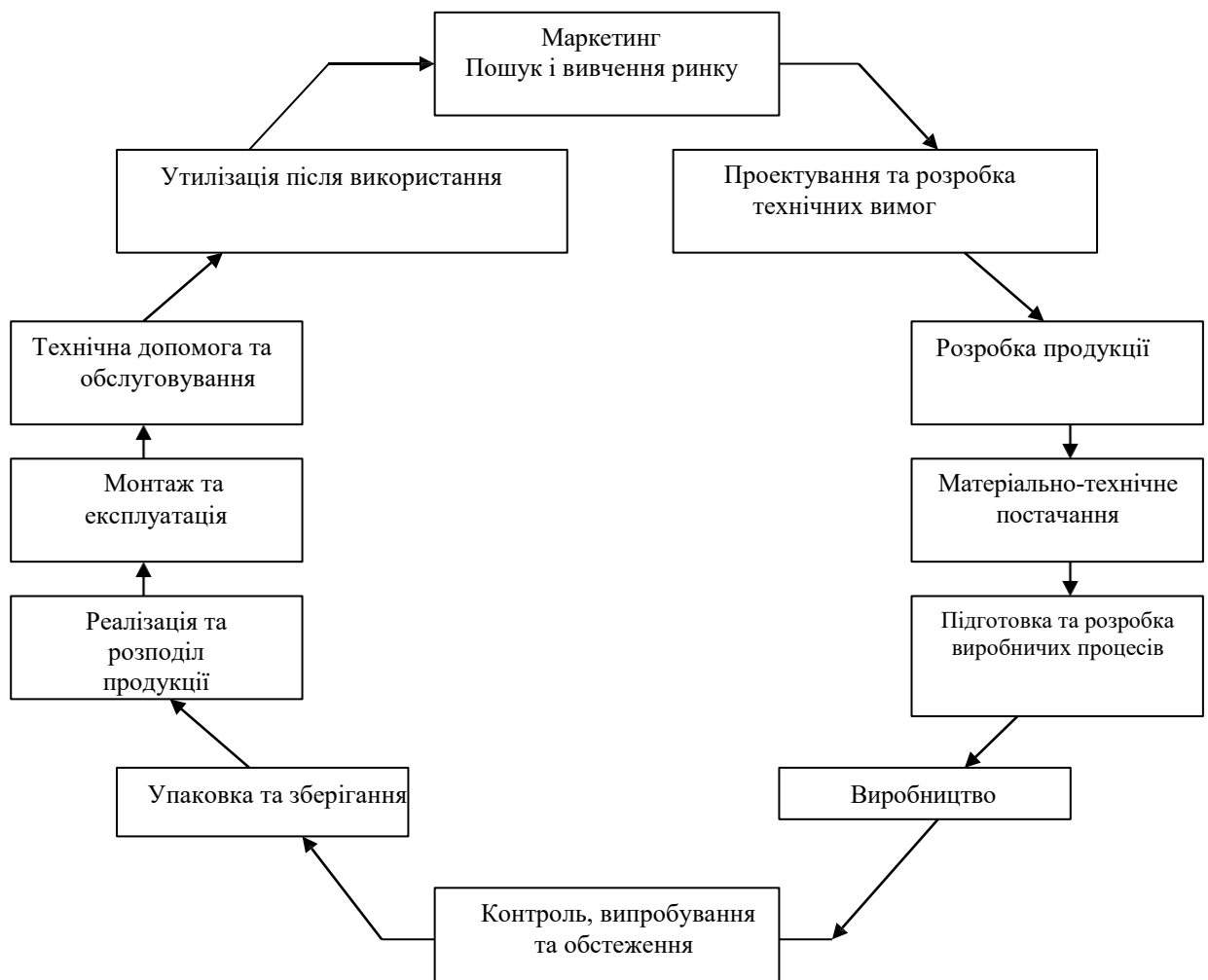


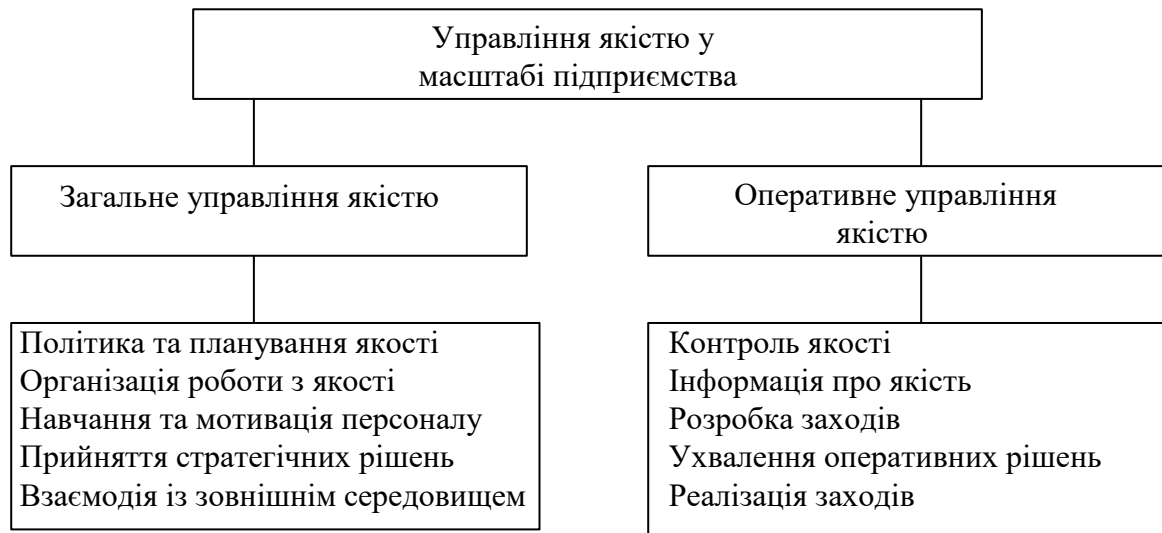
Рис.1.1. Петля якості (відповідно до життєвого циклу) [8, с. 87]

У міжнародному стандарті з термінології позначено два аспекти

управління якістю:

- 1) «загальне» управління якістю;
- 2) управління якістю як оперативна діяльність.

Розподіл функцій за позначеними аспектами управління має наступний вигляд (рис.1.2) [24,с. 44].



Рису.1.2. Аспекти та функції управління якістю [24,с. 44]

Функція прийняття управлінських рішень є складовою як стратегічного, так і оперативного управління залежно від характеру рішень, що ухвалюються. Стратегічні рішення визначають загальні напрями розвитку системи якості, тоді як оперативні забезпечують її повсякденне функціонування. У межах спільного управління якістю виробничі процеси приводяться у відповідність до заданих параметрів, після чого їх стабільність підтримується засобами оперативного управління якістю. У цьому контексті доцільно звернути увагу на відомий цикл PDCA, запропонований W. Edwards Deming, який також називають колом Демінга і який передбачає послідовну реалізацію чотирьох взаємопов'язаних етапів діяльності. (рис.1.3):

- Планування (Plan - P);
- Виконання - дія (Do - D);
- Контроль (Check - C);
- Коригуючий вплив (Action - A).

Слід наголосити, що завершальним етапом циклу Демінга є коригуючий вплив. Робота по циклу може проводитись до досягнення запланованого результату [26, с. 96].

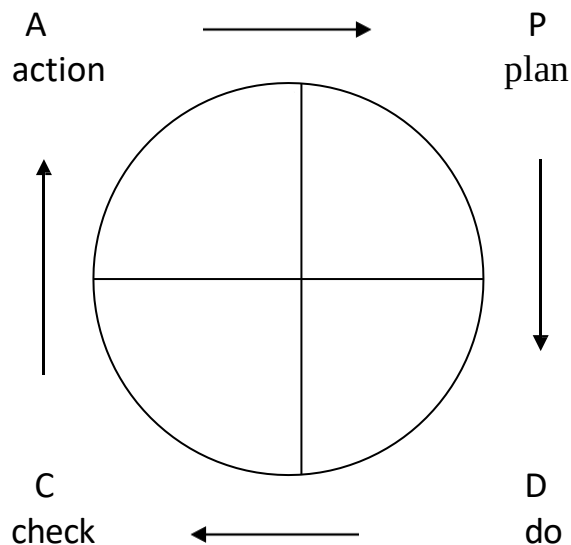


Рис.1.3. Цикл PDCA - коло Демінга [26, с. 96]

1.2. Структура системи управління якістю: принципи, методи, етапи впровадження

В даний час, для ефективного зростання економічних показників в Україні найбільшого значення набуває якість продукції що випускається. Безліч вітчизняних компаній та зарубіжних приділяють велику увагу якості продукції, в умовах виживання при жорсткій конкуренції [13]. У складний конкурентний період вітчизняної економіки, якість, має стати одним із головних джерел життєдіяльності та економічної стабільності будь-якої компанії. Сучасна концепція менеджменту передбачає головне становище якості продукції серед усіх цілей та напрямів діяльності підприємства [2].

Сучасні підприємства використовують свої ресурси для покращення якості та модернізації технологій, це дозволяє підвищити рівень продукції, що випускається. Забезпечення якості потребує поєднання творчого потенціалу та практичного досвіду фахівців. Для того, щоб покупці обирали продукцію

певної організації, необхідно надавати якісні товари (послуги) та забезпечувати доступність та післяпродажний сервіс. Якість визначає придатність товару через сукупність властивостей та характеристик для його використання та призначення. Ці характеристики формуються залежно від вимог замовників. Найчастіше управління якістю спрямоване не на досягнення досконалості продукції, а на підтримку рівня якості, необхідного ринку.

Професор Хадерсфілдського університету Колін Друрі зазначає: «Якщо на початку 1980-х рр. більшість американських та європейських компаній розглядали якість продукції як джерело додаткових виробничих витрат, то до кінця десятиліття вони почали розуміти, що якість продукції дає економію коштів».

У складних економічних умовах та високому рівню конкуренції важко переоцінити роль управління у сфері якості продукції. Свідченням цього є практика передових вітчизняних та зарубіжних компаній. Управління якістю визначає місце компанії серед конкурентів, і загалом ставлення підприємства до споживачів. Однак, системний підхід до управління якістю може змінити негативні сторони ринку і вплинути на його розвиток.

У рамках системи управління підприємством необхідні: створення та наступне функціонування цільової підсистеми якості, яка також являється автономною системою з усіма властивими їй характеристиками.

Структура управління якістю формуються певними критеріями:

- Стратегічно визначена мета підприємства в галузі стандартів та параметрів якості (стратегічні напрями та альтернативи в області якості та можливість управління даними параметрами у період діяльності підприємства);

- Ієрархія підрозділів управлінського блоку підприємств, для можливості появи нового відділу та/або підрозділу для оперативного вирішення складнощів у напрямку стандартів якості;

- Можливість взаємодіяти відділу або підрозділу з управління якістю з іншими підрозділами та відділами підприємства для досягнення більш якісного

результату;

– Можливості досягнення поліпшення управління якістю та системи стандартів для забезпечення високого результату в досягненні якості виробленої продукції в рамках стратегічної політики підприємства з функціонування та розвитку загалом.

Важливо відзначити, що стандарти якості та параметричні значення з управління якістю визначено тим, що цілі компанії у сфері якості та конкурентоспроможності послуг виділяються в число пріоритетних у її діяльності [3,4].

На наш погляд, параметричні значення системи якості повинні відштовхуватися та вибудовувати свою політику в рамках певних критеріїв:

а) повинні відповідати побажанням та потребам компанії виробника, для забезпечення якісного рівня та досягнення високого рівня конкурентоспроможності за мінімальних витратах;

б) повинні відповідати побажанням споживачів якими купуються ці товари, продукти. Важливо, що стандарти якості, її критерії та система управління розглядається нами, як комплексний інструментарій для підприємства, що виробляється ту чи іншу продукцію.

Тільки при досягненні високого рівня якості продукції що виробляється, підприємство буде конкурентоспроможним, а значить, зможе розвиватися та збільшувати свій вплив на ринку. Ця обставина показує важливість у необхідності опрацювання стандартів контролю та управління якістю на виробничому підприємстві.

Сучасні формати та стандарти якості дозволяють нам побачити еволюцію процесів та параметрів з контролю та управління системою управління якістю. Досвід роботи зі створення систем якості на підприємстві показує, що в міру переходу до розвиненої ринкової економіки впровадження міжнародних стандартів та сертифікація відповідних систем якості повинні бути свідомою необхідністю кожної організації. З цією метою необхідно розробити схему управління якістю підприємства, що відображає внутрішні зв'язки, порядок та

черговість робіт.

Управління якістю включає безліч категорій і є складним процесом. Його можна розглядати як з боку якості продукції, так і з боку управління співробітниками. У першому випадку його суть полягає в тому, щоб властивості продукції задовольняли вимоги покупців, а в другому, щоб керівники могли правильно спрямувати здібності працівників на роботу щодо покращення якості цієї продукції. Реалізацію процесу управління якістю можна розглянути через його методи. В основному використовуються адміністративні, інженерно-технічні, економічні та соціально-психологічні методи. Ми розглянемо кілька *методів* управління якістю [3]:

1) Адміністративні методи – реалізуються за допомогою документів, обов'язкових до виконання та спрямованих на підвищення потрібних показників. До них відносять:

- регламентування (загальноорганізаційне, функціональне, посадове, структурне);
- стандартизація (на базі статусних і рівневих стандартів);
- нормування (за чисельними показниками, тимчасовими, співвідносними, спільно з чисельними величинами);
- інструктування (ознайомлення, пояснення, поради, застереження, пояснення);
- розпорядче вплив (на базі розпоряджень, наказів, постанов, вказівок, спільно з наступним контролем виконання).

2) Статистичні методи – сукупність методів відстеження якості за показниками статистики:

- статистичні показники оцінки якості;
- статистичний аналіз;
- статистичний приймальний контроль;
- статистичні показники оцінки якості.

3) Технологічні методи. Вони використовуються графічні об'єкти, і навіть методи складання контрольної карти. Відмінність графіків, оформлених

у вигляді контрольних карток – наявність у них спеціалізованих ліній, які позначають зони регулювання (кордону контролю).

Контрольні карти застосовуються при контролі якості продуктів, спільно з регулюванням технологічного процесу.

4) Економічні методи:

- фінансування діяльності в сфері управління якістю;
- господарські розрахунки в підрозділі сфери управління якістю;
- економічне стимулювання виробничих процесів, розподілом та наданням для споживачів послуг та товарів, що відповідають їх вимогам;
- бізнес-планування, створення нових видів продукту та послуг, разом із розробкою необхідних для цього вимог для міжнародних стандартів СМЯ;
- ціноутворення для продуктів та послуг, в основі якого знаходяться показники їхнього якісного рівня;
- утворення фонду економічного стимулювання показників якості, включаючи фонди преміювання та заохочення за якісні показники, спільно зі створенням та модернізацією продуктів, технології та техніки;
- застосування системи оплати праці та матеріальних заохочень, включаючи показники якості праці кожного працівника, спільно із загальною системою управління;
- застосування економічних засобів впливу на постачальників, вибираючи їх за якістю продукції, що поставляється;

5) Соціально-психологічні методи. Вони використовують групи чинників, з яких вибираються методи управління у трудовому колективі задля досягнення цілей у сфері якості. До них відносяться:

- методи підвищення самоконтролю, ініціативності, відповідальності, кожного працівника та колективу в цілому;
- кошти матеріального і морального стимулювання;
- техніки підвищення оптимізації психологічного клімату у колективі;

- засоби формування мотивації для реалізації трудової діяльності для всіх членів колективу;
- засоби залучення учасників робочого процесу до управління якістю.

Головними течіями розвитку системного підходу до менеджменту якості в компаніях, ми вважаємо, повинні стати:

- а) впровадження систем якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000;
- б) реалізація процесу сертифікації впроваджених систем якості, відповідних МС ISO серії 9000;
- в) перехід від сертифікованих систем якості до загального менеджменту якості (TQM).

Відповідність системи якості компанії вимогам стандартів ISO серії, підтверджене міжнародним сертифікатом відповідності, стало нині одним із головних факторів конкурентоспроможності. Проведення всього комплексу робіт з розробки, впровадження та сертифікації системи якості відповідно до МС ISO серії 9000 розумно, на нашу думку, реалізовувати в три послідовно виконуваних етапів [5]:

- організація розробки системи якості;
- створення та введення в дію документації системи якості;
- підготовка до сертифікації системи якості.

Метою першого етапу є створення організаційних передумов для розробки системи якості підприємства на основі концептуально методичних рекомендацій міжнародних стандартів

Цей етап включає:

- а) ухвалення рішень про організацію системи якості;
- б) формування керівних та робочих органів із освоєння стандартів ISO;
- в) розроблення програми робіт;
- г) організація вивчення стандартів ISO;
- д) поелементний аналіз системи якості на відповідність вимогам МС ISO та ряд інших питань, пов'язаних з організацією розроблення системи якості.

Метою робіт на другому етапі є створення належного документаційного забезпечення системи якості. Цей етап передбачає:

- а) визначення структури та складу документації;
- б) розробку графіка створення документації;
- в) розробку та введення в дію документації.

Мета заключного етапу полягає в підготовці системи якості до її сертифікації. Цей етап включає:

- а) самооцінку системи забезпечення якості;
- б) розробку та реалізацію коригуючих заходів;
- в) вибір органу із сертифікації;
- г) подання заявки на сертифікацію;
- д) створення умов сертифікації.

Аналіз виникаючих проблем має особливе значення в управлінні якістю, тобто проблеми розглядаються послідовно на всіх етапах виробництва та експлуатації продукції.

Для грамотного управління якістю у сучасних умовах, необхідно знати та вміти застосовувати принципи менеджменту якості, які входять до основи МС ISO серії 9000. До них відносяться [4]:

- 1) Орієнтація на клієнта – підприємства взаємопов'язані зі своїми споживачами і для успішної роботи необхідно розуміти їхні поточні та майбутні потреби.
- 2) Лідерство – керівник повинен взяти на себе функцію лідера для грамотної побудови робочого процесу, що забезпечує повну залученість працівників до вирішення спільних завдань, необхідних для здійснення цілей діяльності підприємства.
- 3) Залучення персоналу – мотивація працівників до якісної праці дає можливість організації з вигодою використати їх здібності .
- 4) Процесний підхід відкриває широкі можливості для візуалізації, а отже, і для залучення співробітників.
- 5) Постійне поліпшення – висловлює головну мету підприємства,

оскільки від безперервного поліпшення діяльності залежить величезна кількість різних показників.

6) Прийняття рішень, що ґрунтуються на фактах, необхідно проводити аналіз даних та інформації, які в майбутньому переходять у накопичені знання.

7) Менеджмент взаємовідносин – керуючи взаємовідносинами із зацікавленими сторонами, підприємство стає успішним у довгостроковому періоді.

Одним із найважливіших напрямків підвищення ефективності управління якістю у важких ринкових умовах може стати сертифікація системи якості як запорука високої якості та конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах ринкової економіки вирішення проблеми якості продукції в Україні багато в чому буде залежати від формування систем стандартів якості як основи нормативно-правової бази організації та функціонування систем керування якістю. Підвищення ролі та значення стандартів якості в світовій практиці викликане прагненням вироблення єдиного підходу до поняття «якісна продукція» [6].

Системний підхід домінуючий та ведучий, полягає у розгляді організації як системи – певної цілісної структури з підсистемами (кадри, фінанси, якість тощо). Сьогодні в управлінні якістю винятково важливе значення має сертифікована система менеджменту якості, що є гарантією високої стабільності та стійкості якості продукції. Сертифікат системи якості дозволяє підприємству зберегти конкурентні переваги на ринку. Низька (неконкурентоспроможна) якість продукції не абстрактна категорія, а цілком конкретна причина нежиттєздатності підприємства [7].

Здатність підприємства досягати цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції, визначається чинною системою організації та управління – системою управління якістю. Першим кроком підприємства на шляху до підвищення якості продукції повинні бути довірчі та взаємовигідні відносини із постачальниками. Для реалізації цього напрямку необхідно:

а) встановити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями

у відносинах з постачальниками, об'єднати досвід та ресурси;

б) визначити та виділити ключових та надійних партнерів;

в) встановити відкрите спілкування з постачальниками;

г) обмінюватися інформацією та майбутніми планами один з одним, будувати спільні плани розвитку та покращення якості;

д) підтримувати та виділяти досягнення постачальників.

Управління процесом закупівель має здійснюватися з метою планомірного забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами необхідної якості за наявності у постачальника сертифікат якості. Організація повинна оцінювати та вибирати постачальників на основі їх здатності постачати продукцію відповідно до встановлених вимог.

Наступним кроком має стати орієнтація на споживача. Необхідно налагоджувати зв'язки з потенційною аудиторією споживачів продукції підприємства, розуміти її потреби.

Задоволення запитів покупців – головне завдання будь-якої організації, основне мета не реагувати на скарги, а запобігати їх появі. Необхідно робити для споживача більше, ніж він очікує: змінювати зовнішній вигляд продукції, покращувати якість, розширювати асортимент.

Можливо, у цьому випадку проводити опитування споживачів, щоб точно знати їх потреби та побажання. Основними напрямками підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві мають стати:

- орієнтація на постійне вдосконалення якості процесів та результатів праці в усіх підрозділах;

- орієнтація на контроль якості процесів та на якість продукції;

- орієнтація на запобігання можливості припущення дефектів;

- повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем;

- активне використання людського фактора, розвиток творчого потенціалу робітників та службовців [8].

Одним з головних завдань управління якістю є підвищення його оперативності, тобто своєчасне виявлення допустимих дефектів (відхилень) у виробничому процесі, на об'єктах управління та їх запобігання.

З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю на підприємстві, та оптимізації управлінських рішень, необхідно, прискорити створення нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці. Сукупність усієї нормативно-методичної бази, нормативно-технічної документації має планомірно перерости у систему стандартизації підприємств. Ефективність реалізації завдань управління якістю на підприємстві логічно повинна виступати критерієм науковості управління, що дозволить визначити ступінь знання та використання законів та закономірностей управління якістю на практиці.

Висновки до першого розділу

Узагальнюючи теоретичний розділ можна зробити наступні висновки:

Нами на основі аналізу наведених підходів сформулювали власне визначення поняття *управління якістю продукції* - це управлінська діяльність, що охоплює - життєвий цикл продукції, системно забезпечує стратегічні та оперативні процеси підвищення якості продукції та функціонування самої системи управління.

Ми розглянули *методи* управління якістю:

1. Адміністративні методи;
2. Статистичні методи;
3. Технологічні методи;
4. Економічні методи;
5. Соціально-психологічні методи.

Проведення всього комплексу робіт з розробки, впровадження та сертифікації системи якості відповідно до МС ISO серії 9000 розумно, на нашу думку, реалізовувати в три послідовно виконуваних етапів:

- організація розробки системи якості;
- створення та введення в дію документації системи якості;
- підготовка до сертифікації системи якості.

До принципів менеджменту якості відносяться :

- орієнтація на клієнта;
- лідерство
- залучення персоналу
- візуалізація
- постійне поліпшення
- прийняття рішень,
- менеджмент взаємовідносин.

Основні напрями підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві:

- орієнтація на постійне вдосконалення якості процесів та результатів праці в усіх підрозділах;
- орієнтація на контроль якості процесів та на якість продукції;
- орієнтація на запобігання можливості припущення дефектів;
- повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем;
- активне використання людського фактора, розвиток творчого потенціалу робітників та службовців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ ЯКОСТІ ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»

ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» це юридична особа, яка має самостійний баланс, має право відкривати у відділеннях банку рахунки та укладати, з правом підпису, договори, включаючи договори з банківськими установами на отримання позичок та кредитів, має круглу печатку та кутовий штамп із зазначенням свого найменування.

ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» було зареєстровано 19.12.2006, код ЄДРПОУ 34795810, організовано у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

ТОВ – це юридична особа (комерційна організація), заснована двома чи більше особами, статутний фонд якої поділено на частки визначених установчими документами розмірів, засновники якого не відповідають за зобов'язаннями товариства та несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства в межах вартості внесених ними вкладів. Адреса організації: 89601, Україна, Закарпатська обл., місто Мукачево, вулиця Олександра Бабича, будинок 4

ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» – підприємство, що виготовляє вікна та віконні рами. Продукція випускається із ПВХ. Продукція орієнтована на будівельні організації навчальні заклади, дитячі садки та на приватних осіб, які хочуть купити вироби, призначені для будівельних, ремонтних та побутових потреб, і висувають досить високі вимоги до якості продукції.

Викидів у вигляді промислових стоків немає. Вироби з ПВХ не чинять шкідливий вплив на здоров'я. Виробничий процес екологічно чистий, що викликано застосуванням у технологічному процесі електроенергії та екологічно чистої сировини.

Товар має сертифікат якості, товарну марку. Продукцію підприємства вигідно відрізняє від продукції конкурентів її невисока ціна, що робить продукцію підприємства доступною споживачам.

Основні напрямки діяльності ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»:

– постійне підвищення лояльності клієнтів за рахунок підтримки широкого асортименту продукції, грамотного консультування, надання кредиту на придбання будівельних матеріалів на вигідних умовах, регулярного проведення рекламних акцій;

– вдосконалення методів планування і організації закупівлі і продажів;
– забезпечення зростання професійної майстерності персоналу;
– раціональне використання складських і торгових площ;
– розробка і використання інноваційних маркетингових технологій;
– управління процесами як орієнтованою на споживача системою, яка гарантує якість виконання договірних зобов'язань.

Компанія щорічно нарощує портфель брендів, представлених в асортименті оптової мережі, та проводить цілу низку заходів щодо вдосконалення кадрової політики персоналу (участь в щорічних тренінгах, спрямованих на вдосконалення методів оптової торгівлі та рівня обслуговування клієнтів).

Вибір постачальників відбувається за принципом справедливої конкуренції, враховуючи такі критерії:

- гарантія необхідної якості і безпеки;
- контроль впливу на навколишнє середовище;
- сучасні технології і можливості розвитку;
- конкурентне ціноутворення;
- точність виконання термінів постачання;
- гнучка структура на базі інформаційних технологій;
- інформаційна безпека.

Політика керівництва ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» спрямована на

формування максимально привабливих умов співпраці з клієнтами на основі виконання їхніх вимог та очікувань, підвищення ефективності системи менеджменту організації та побудови стійких взаємин сторін, а також подальшого розширення оптової мережі в регіонах.

Основна мета ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» – максимізація прибутку на довгостроковій перспективі, отримання громадського визнання над ринком.

ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» пропонує на ринку пластикові вікна, виготовлені із ПВХ – профілів німецької фірми «REHAU». Пластикові вікна «REHAU» виготовлені з полівінілхлориду (ПВХ) – полімеру, стійкого до різних хімічних та фізичних впливів. Концерн profine GmbH – виробник віконного профілю «REHAU» першим у світі оголосив про перехід своїх виробництв на нову екологічну рецептуру «greenline». Рецептура «greenline» - це, з одного боку, відмова від промислового використання свинцевого стабілізатора в нових виробництвах з заміною його на стабілізатор Кальцій-цинк (CaZn), а з іншого боку, повністю безпечна утилізація старих профілів. Вікна ПВХ «REHAU» набули широкого поширення завдяки своїм чудовим теплоізоляційним властивостям, що дає значну економію коштів на опаленні приміщень. Вікна «REHAU» – це бездоганний зовнішній вигляд, доведена якість та довговічність. Завдяки тому, що виготовлення вікон REHAU ведеться із застосуванням передових технологій, вони швидко стали популярними на світовому ринку віконних систем.

Макросередовище представлено силами ширшого соціального плану, які впливають на мікросередовище факторами демографічного, економічного, природного, технічного, політичного, правового та культурного характеру.

Аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» представлений в табл.2.1.

Далі проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ». SWOT — метод аналізу у стратегічному плануванні, що полягає у поділі факторів та явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози) (табл.2.2).

Таблиця 2.1

Результати аналізу зовнішнього середовища для ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» [36]

Складові зовнішнього середовища	Результати аналізу
Політичне середовище	Недосконала та складна податкова система, що призводить до встановлення високих цін на послуги та вимивання оборотних коштів організації. Державна підтримка малого підприємництва
Економічне середовище	Важлива проблема меблевих підприємств – нестача інвестицій. Галузь малоприваблива для інвестицій, в силу великої кількості некомерційних ризиків, пов'язаних з недосконалістю законодавства. Проблема ускладнюється нестійкими показниками фінансово економічної діяльності підприємств меблевої промисловості.
Соціальне середовище	Відтік молодих фахівців, що породжує проблему старіння кадрів, які з працею освоюють нові технології. Порівняно низька заробітна плата та продуктивність праці в галузі. Недолік висококваліфікованих спеціалістів. Велика плинність кадрів, тому немає можливості підтримувати постійність кадрів. Потрібно покращувати умови праці і побуту для працівників підприємств, удосконалювати систему стимулювання.
Культурне середовище	Організаційна культура підприємств на сьогоднішній день не розвинена і знаходиться на стадії формування. Необхідно сприяти утворенню організаційної культури підприємств, оскільки вона підвищує імідж підприємства. Низький рівень трудової дисципліни. Спостерігається позитивна тенденція в прагненні громадян отримати вищу освіту.
Науково-технічне середовище	З кожним роком удосконалюються технології виробництва, впроваджуються нові технологічні процеси, які сприяють підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції, з'являються нові прогресивні матеріали, високопродуктивне обладнання та інструменти і технологічне оснащення. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні розробляти і здійснювати проекти створення нової продукції, також здійснювати заходи щодо впровадження нових технологій та придбання нового обладнання, підбирати нових та перенавчати власних працівників. Морально застаріле та зношене обладнання, відсутність нового сучасного обладнання вкрай негативно позначається на конкурентоспроможності.
Екологічне середовище	Люди прагнуть купувати продукцію із екологічно чистої сировини. З кожним роком зростає тиск екологів.

Сильні і слабкі сторони ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» [36]

<u>Сильні сторони</u> S 1. Впізнаване підприємство, довіра, гарна репутація 2. Конкурентоспроможні ціни 3. Знання особливостей внутрішнього та зовнішнього ринку 4. Сучасне обладнання	<u>Слабкі сторони</u> W 1. Відсутність необхідної кількості кваліфікованого персоналу 2. Залежність від імпорту сировини та матеріалів 3. Великий вплив держави на діяльність підприємства
<u>Можливості</u> O 1. Розширення ринку збуту та зміцнення конкурентних переваг на ринку України 2. Розширення переліку продукції, що випускається	<u>Загрози</u> T 1. Зниження купівельної спроможності організацій через економічну ситуацію (фінансова криза) 2. Зміни у законодавстві

Як показує аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, наведений у табл.2.2, ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» необхідно постійно докладати зусиль, щоб утримувати свою частку на ринку України серед конкурентів. Однак очевидно, що підприємство має гарні перспективи, які забезпечуються низькою ціною, зручним місцем розташування офісу, високою якістю обслуговування і так далі.

У конкурентній боротьбі ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» дотримується стратегії лідерства з витрат. ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» прагне створити стійку перевагу по витратам над конкурентами. Отримана перевага використовується підприємством як основа у боротьбі з конкурентами для завоювання ринкових позицій на зовнішньому ринку та збереження ринкової позиції на внутрішньому ринку.

Далі проведемо порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» (табл.2.3) на підставі даних підприємства.

Проведений аналіз конкурентних позицій ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» на внутрішньому ринку показав, що ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» значно випереджає своїх конкурентів за такими показниками конкурентоспроможності, як асортимент, виробничі можливості та ефективність збуту. Щоб зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» рекомендується

проводити заходи з підвищення рівня таких показників, як репутація у споживача і якість товару.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» на внутрішньому ринку [36]

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значимості	ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»		ТОВ «ВІКНОТЕХ»		ТОВ «ВІКНА БУД-ЗАКАРПАТТЯ»	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Якість товару	13	9	116	8	105	7	91
Частка ринку	11	8	87	7	78	7	77
Асортимент	10	9	89	7	71	7	70
Ефективність збуту	12	8	95	6	73	7	84
Виробничі можливості	10	9	89	7	71	8	80
Репутація у споживачів	14	8	111	7	99	7	98
Підсумкова оцінка			587		497		500

Організаційна структура ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» представлена на малюнку рис.2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» [36]

У цілому можна сказати, що склад і розміри всіх підрозділів ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» відповідають цілям і завданням підприємства. Щодо споживачів, то вся продукція ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» реалізується лише на території України. Це пов'язано з тим що підприємство спочатку

замислювалося лише для внутрішнього ринку. І воно не експортоорієнтоване.

Нижче представлена структура реалізації продукції (Рис.2.1).

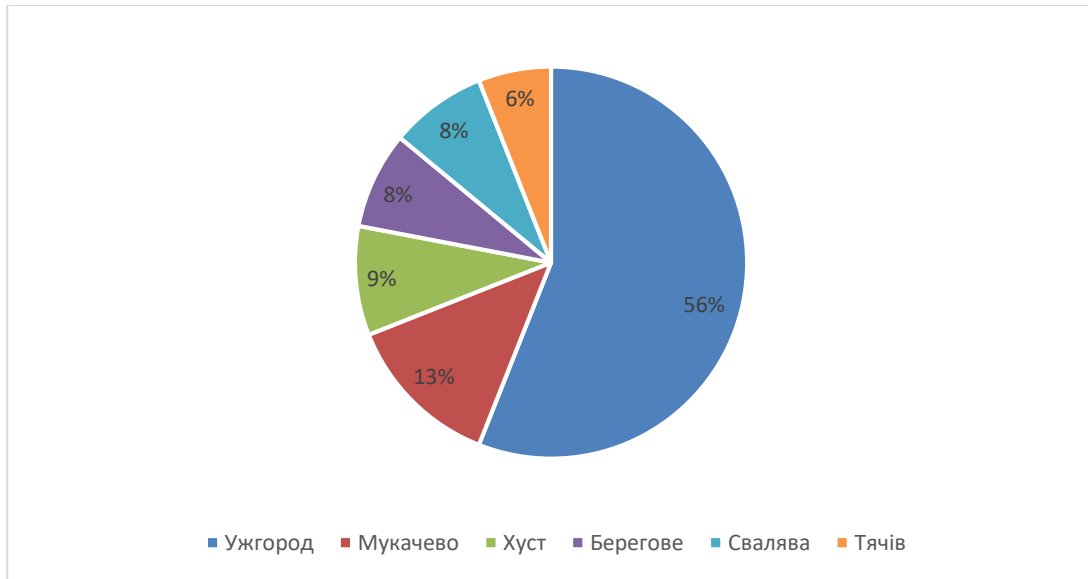


Рис.2.2. Структура реалізації продукції ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» за 2025 р.,% [36]

Основними перевагами такої структури є:

- простота форми;
- оперативність в передачі інформації;
- структура спрямована на широке делегування повноважень у прийнятті управлінських рішень ;
- відносини між підрозділами зрозумілі.

У той же час можна виділити і недоліки структури:

- дублювання у розподілі завдань між підрозділами та виконавцями;
- наявність комунікативних перевантажень;
- відсутність гнучкості, структура не дозволяє здійснювати зміни;
- великі витрати на утримання апарату управління.

В основу побудови організаційної структури управління ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» були покладені такі принципи: забезпечення оптимальної керованості виробничої системи, мінімальна кількість ступенів та ланок управління, підвищення ступеня централізації лінійного та функціонального

управління, науково-обґрунтованого поділу та кооперації праці в апараті управління підприємством, що зумовлюють стійкі зв'язки між лінійними керівниками та функціональними фахівцями як всередині підрозділів, так і між ними. Структура управління дає уявлення про те, які підрозділи, служби або окремі виконавці входять до апарату управління, як вони спеціалізовані та які їх підпорядкованість та взаємозв'язки.

Фінансові результати діяльності підприємства за 2023–2025 роки. представлені у табл.2.4.

Напрями використання виручки підприємства представлені рис.2.3.

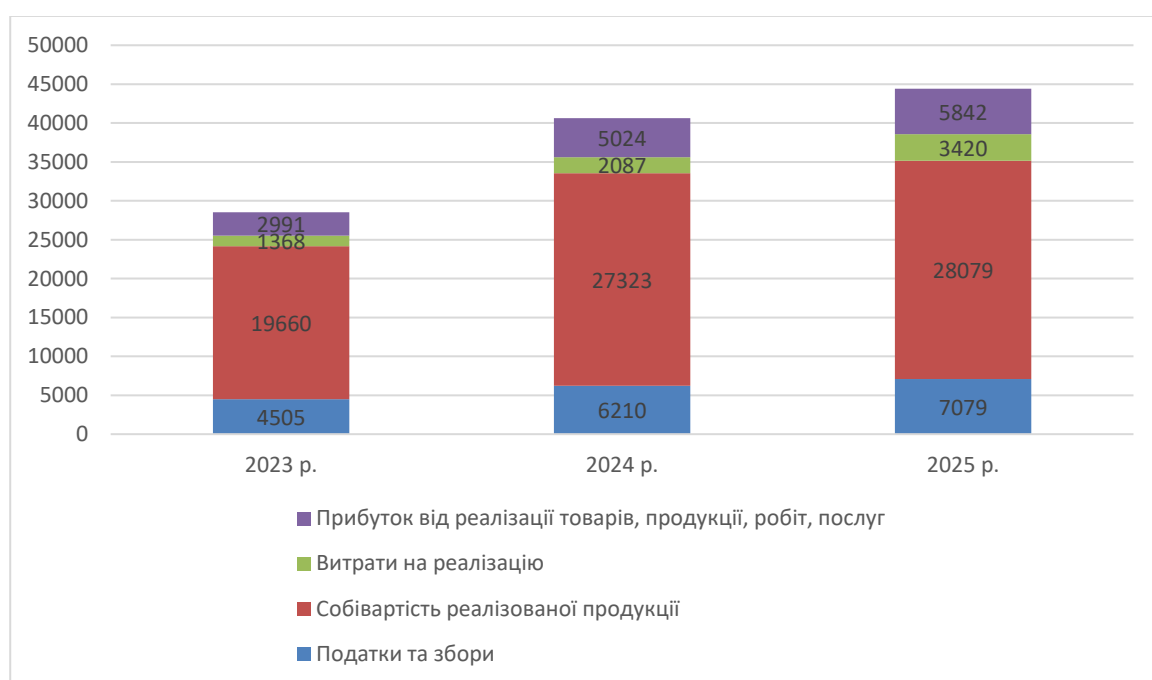


Рис.2.3. Напрями використання виручки ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» за 2023-2025 рр., тис.грн [36]

Як видно з рис.2.3, питома частка витрат на реалізацію продукції зростає з 5,7% у 2023р. до 9,2% у 2025р., а питома вага собівартості продукції, робіт, послуг скорочується з 81,8% у 2023р. до 75,2% у 2025р. (Зростання за два роки склало 8 419 тис. грн). Це пов'язано з новими технологічними складовими, які дешевші і якісніші в порівнянні з попередніми аналогами. Також скорочується питома вага податків та зборів.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» за 2023-2025 рр., тис.грн [36]

Найменування показників	2023	2024	2025	Відхилення, (+,-) від		Темп приросту, %	
				2024	2025	2024	2025
Виторг від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг (за вирахуванням податків та зборів, що включаються до виторгу), тис. грн.	24019	34343	37341	13322	2998	155,46	108,73
Собівартість реалізованих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	19660	27232	28079	8419	847	142,82	103,11
Управлінські витрати, тис. грн.				-	-	-	-
Витрати на реалізацію, тис. грн.	1368	2087	3420	2052	1333	250,00	163,87
Прибуток від товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	2991	5024	5842	2851	818	195,32	116,28
Інвестиційні доходи, тис. грн.	7019	9956	9067	2048	- 889	129,18	91,07
Інвестиційні доходи (за вирахуванням податків та зборів), тис. грн.	6850	9509	8832	1982	- 677	128,93	92,88
Інвестиційні витрати, тис. грн.	6156	7485	7681	1525	196	124,77	102,62
Прибуток від інвестиційних доходів і витрат, тис. грн.	694	2024	1151	457	- 873	165,85	56,87
Фінансові доходи, тис. грн.	64	292	102	38	- 190	159,38	34,93
Фінансові доходи, тис. грн..	63	292	102	39	- 190	161,90	34,93
Фінансові витрати, тис. грн.	694	651	735	41	84	105,91	112,90
збитки від фінансових доходів і витрат, тис. грн..	- 631	- 359	- 633	- 2	- 274	100,32	176,32
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	3441	7178	6611	3170	- 567	192,12	92,10
Податки, збори, платежі з прибутку, тис. грн.	1068	2028	1863	795	- 165	174,44	91,86
Інші витрати та платежі з прибутку, тис. грн.	154	6	2	- 152	- 4	1,30	33,33
Чиста прибуток, тис. грн.	1832	4655	4495	2663	- 160	245,36	96,56
Середньооблікова чисельність, чол.	88	89	92	4	3	104,5	103,3

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» представлена на рис.2.4.

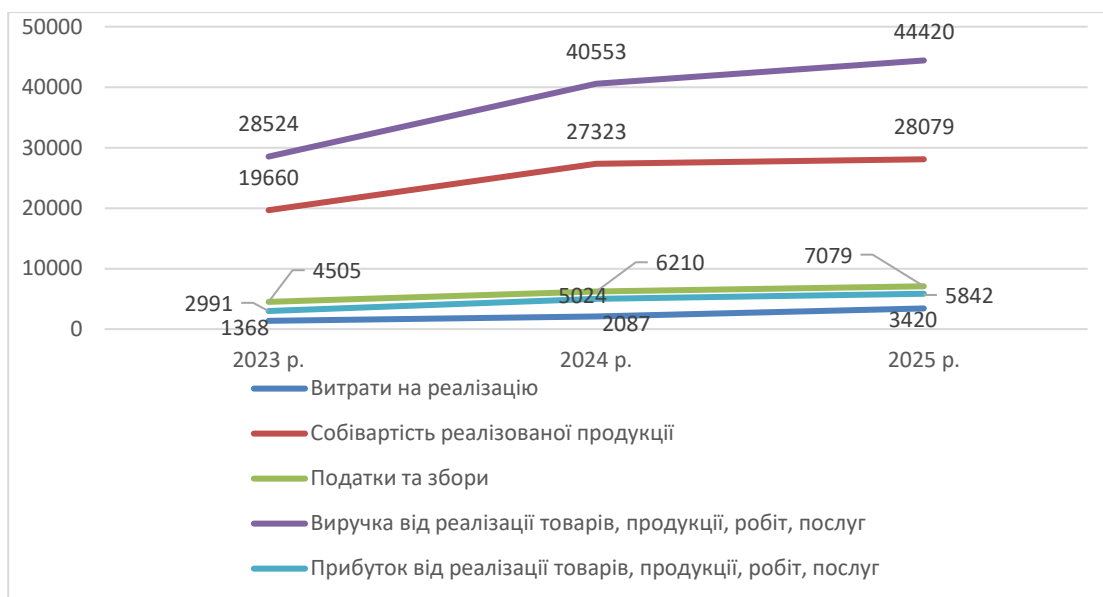


Рис.2.4.Динаміка показників ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» [36]

Як очевидно з рис.2.3, прибуток від реалізації продукції і собівартість реалізованої продукції зростає повільніше: 155,73% і 142,82,6% відповідно, а витрати на реалізацію зростають швидшими темпами, 250% по відношенню до 2023 р. Зростання якості продукції дозволило підприємству збільшити в 2025 р. розмір прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг.

Для аналізу складу та динаміки прибутку за звітний період складемо таблицю, в якій відображаються відомості про величину прибутку за базовий та звітний період у розрізі її складових частин. Розрахуємо зміну абсолютних значень та частки кожного виду прибутку у складі прибутку за звітний період (табл.2.5).

Дані, наведені у табл.2.5 показують, що валовий прибуток за 2025 рік порівняно до 2023 року збільшився на 3306 тис. грн., у тому числі за рахунок прибутку від реалізації на 2851 тис. грн., прибутку, що відображає інвестиційні доходи та витрати на 457 тис. грн. За рахунок прибутку, що відображає фінансові доходи та витрати відбулося зниження на 2 тис. грн. Основною причиною було збільшення надходжень, пов'язаних із наданням за

плату у тимчасове користування (тимчасове володіння та користування) активів організації.

Таблиця 2.5

Склад і динаміка прибутку ТОВ «ВІКНО-MARKET» за 2023-2025 рр., тис.грн,% [36]

Найменування показників	2023		2024		2025		зміни	
	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %
Прибуток від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг	2991	97,94	5024	75,11	5842	91,86	2851	-6,08
Прибуток від інвестиційних доходів та витрат	694	22,72	2024	30,26	1151	18,10	457	-4,63
Прибуток від фінансових доходів та витрат	- 631	- 20,66	- 359	-5,37	- 633	-9,95	- 2	10,71
Валовий прибуток	3441	100,0	7178	100,0	6611	100,0	3306	0,00

Водночас змінився частковий склад прибутку. Як видно прибуток від реалізації за 2025 рік в порівнянні до 2023 року збільшилася на 2851 тис. грн., прибуток, що відображає інвестиційні доходи та витрати на 457 тис. грн. А прибуток від фінансових доходів та витрат знизився на 2 тис. грн.

Виявлена зміна структури прибутку за звітний період потребує додаткового аналізу причин, що викликали цю зміну.

Таким чином, на підставі аналізу особливостей формування собівартості та прибутку підприємства можна зробити такий висновок: основним напрямом покращення фінансових результатів діяльності підприємства є збільшення ефективності діяльності.

Собівартість продукції один із важливих узагальнюючих показників діяльності фірми (підприємства), відбивають ефективність використання ресурсів; результати впровадження нової техніки та прогресивної технології; вдосконалення організації праці, виробництва та управління.

Вивчення структури витрат на виробництво та її змін за звітний період по окремим елементам витрат дозволяє зробити висновок про те, чи є виробництво матеріаломістким, трудомістким, енергоємним і т.д. І тим самим вибрати

основний напрямок у аналізі витрат, що дозволить розкрити найбільші резерви у зниженні собівартості.

Оцінюючи показників собівартості доцільно оцінити ефективність кожного виду ресурсів, безпосередньо задіяних у реалізації і виробництва.

Постатейне відображення витрат у плані, обліку, звітності розкриває їх цільове призначення та зв'язок із технологічним процесом.

Це угруповання використовується для визначення витрат за окремими видами виробленої продукції та місцем виникнення витрат (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз структури і динаміки собівартості продукції ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» в 2023-2025 рр, тис.грн,% [36]

Елементи	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	Абс.	Темп приросту, %
<i>Витрати на виробництво продукції, тис. грн.</i>	19660	27232	28079	8419	142,8
Матеріальні витрати, тис. грн.	16982	21587	20044	2685	115,49
Сировина і матеріали, тис. грн.	9912	7649	7958	- 1954	80,29
з них: плата за воду, використану на технологічні цілі, тис. грн.	1847	2152	2165	318	117,22
Роботи і послуги, виконані іншими організаціями, з них:	2234	2647	3105	871	138,99
перевезення вантажів, тис. грн.	541	694	699	158	129,21
поточний ремонт будівель і споруд, тис. грн.	774	847	851	77	109,95
Паливо, тис. грн.	4274	5989	6258	1984	146,42
Електрична енергія, тис. грн.	396	465	504	108	127,27
Теплова енергія, тис. грн.	201	211	254	53	126,37
Інші матеріальні витрати, з них:	312	368	391	79	125,32
податок за використання природних ресурсів (екологічний податок),	54	98	101	47	187,04
Витрати на оплату праці, тис. грн.	2015	3203	3460	1447	171,88
Відрахування на соціальні потреби, тис. грн.	738	1169	1182	444	160,16
Амортизація основних коштів і нематеріальних активів, тис. грн.	682	898	911	229	133,58
Інші витрати, тис. грн.	848	1075	1273	425	150,12

Загальна сума витрат змінюється під впливом обсягу виробленої продукції, його структури, рівня змінних та постійних витрат.

Як видно з табл.2.6, у разі зростання обсягу виробленої продукції витрати також збільшуються. Зростання витрат за досліджуваний період склало 24,66%.

Найбільшими темпами збільшуються витрати на паливо (приріст за досліджуваний період становив 46,42%), перевезення вантажів (29,21%), екологічний податок (87,04%), витрати на оплату праці (71,88%), амортизація (33,58%) та інші витрати (50,12%).

Далі проаналізуємо динаміку показників рентабельності ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» за 2023-2025 рр.(табл.2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» за 2023-2025 рр., тис.грн,% [36]

Найменування показників, тис. грн.	2023	2024	2025	Відхилення, (+,-) від		Темп приросту, %	
				2024	2025	2024	2025
Чистий прибуток	1832	4655	4495	2663	- 160	245,36	96,56
Прибуток від реалізації	2991	5024	5842	2851	818	195,32	116,28
Прибуток від інвестиційних доходів та витрат	694	2024	1151	457	- 873	165,85	56,87
Рентабельність продукції	9,32	17,09	16,01	6,69	-1,09	171,79	93,65
Рентабельність від реалізації	12,45	14,63	15,65	3,19	1,02	125,64	106,95
Рентабельність основних засобів	14,18	34,71	31,83	17,66	-2,87	224,53	91,73
Рентабельність активів	2,57	7,25	3,42	0,86	-3,82	133,44	47,27
Рентабельність власного капіталу	8,68	19,93	17,01	8,33	-2,92	195,93	85,37

Як видно з табл.2.7, рентабельність продукції ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» у 2025 р. порівняно з 2024 р. знизилася на 6,35% та становила 16,01%. Рентабельність від реалізації продукції, у свою чергу, збільшилася в 2025 р. по відношенню до 2024 р. на 6,95%. Однак, незважаючи на те, що фінансове становище підприємства є досить стійким, існує необхідність впровадження новітніх технологій для зниження собівартості продукції, розширення кола відвідувачів для подальшого ефективного функціонування і розвитку підприємства і відповідного збільшення прибутку та рентабельності.

Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати до

бюджету податку на прибуток, у бухгалтерському обліку прийнято називати «нерозподіленим прибутком». Нерозподілений прибуток є сумою чистого прибутку, яка не була розподілена у вигляді дивідендів між акціонерами організації.

Відповідно до своєї облікової політики організація може ухвалити рішення про використання прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства, на фінансування своїх планових заходів.

Ці заходи можуть мати невиробничий характер у разі використання коштів на заходи соціального характеру та матеріальну підтримку працівників організації й інші цілі, не пов'язані з виробництвом продукції, або довгостроковими чи фінансовими вкладеннями організації.

2.2. Аналіз організації управління якістю продукції в системі менеджменту ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»

Основною метою системи менеджменту якості на основі вимог стандартів серії ISO 9000 є постійне вдосконалення методів та засобів управління підприємством, орієнтованих на забезпечення необхідного рівня якості як основи успіху та розвитку підприємства.

Функціонуюча система якості, ефективність якої підтверджена сертифікатом відповідності, виданим міжнародно-визнаною організацією із сертифікації, дає впевненість замовникам у тому, що підприємство стабільно випускає високоякісну продукцію, і це гарантовано ретельно налагодженою організацією виробництва, високим рівнем кваліфікації персоналу.

За 2023 р. в ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» були розроблені і введені в дію:

- Політика ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» в області якості;
- Керівництво по якості виробництва вікон ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»;
- 15 стандартів, що регламентують процедури відповідно до вимог ISO 9001.

Основними цілями і завданнями в області якості для ТОВ «ВІКНО-

МАРКЕТ» є:

- задоволення запитів споживачів у високоякісній продукції;
- сумлінна праця і виробництво бездефектної продукції;
- постійне покращення якості продукції;
- виконання кожної роботи якісно з першого разу.

Особливе місце в системі управління якістю продукції займає організація служби управління якістю.

За ефективне функціонування системи якості несе відповідальність заступник директора з виробництва та повноважний представник керівництва з якості.

Генеральний директор наділений повноваженнями для виділення пріоритетних напрямків у вирішенні проблем в сфері якості, організації розробки та виконання заходів щодо якості спеціалістами та підрозділами підприємства, контролю діяльності підрозділів підприємства у галузі якості.

У рамках існуючої системи якості керівництво управління якістю відповідає за:

- організацію документів і методик з аналізу та управління якістю продукції, що випускається на ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»;
- координацію робіт із забезпечення функціонування та вдосконалення системи якості;
- здійснення контролю за станом системи якості, що діє на фірмі та її ефективності.

Важливою ланкою системи управління якістю продукції ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» є комплект документів системи менеджменту якості. Комплект документів системи менеджменту якості ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» розроблений і застосовується для встановлення і доведення до персоналу вимог системи управління якістю. Він включає:

- Політику і цілі в області якості;
- Керівництво по якості;
- Документовані процедури і методики;

- Положення про підрозділи, посадові інструкції, функціональні обов'язки робітників;
- Конструкторську документацію, технологічну документацію, нормативні документи та інструкції;
- Записи по якості.

Структура та ієрархія документів системи менеджменту якості ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» представлені на рис.2.5.



Рис.2.5. Структура та ієрархія документів системи менеджменту якості ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» [36]

Документовані процедури і методики системи менеджменту якості є внутрішніми вимогами підприємства та обов'язкові для виконання персоналом. Документація СМЯ є доступною для читання персоналу підприємства, а при необхідності і представникам споживачів чи повноважних органів. Проаналізуємо ієрархію документів, представлену на рис.2.5.

1-й (верхній) рівень піраміди: Політика та цілі у сфері якості вищого керівництва, що визначають головну мету підприємства, основні завдання у сфері якості та принципи роботи (див. Додаток А);

– 2-й рівень піраміди: Посібник з якості, що розкриває систему менеджменту якості, що діє на ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ». Він описує систему

менеджменту якості, розроблену для керівництва та управління підприємством, спрямовану на максимальне задоволення споживачів під час виробництва вікон.

– 3-й рівень піраміди: Документовані процедури і методики СМЯ (Див. Додаток Б);

– 4-й рівень піраміди: Нормативно-правова база України, що регламентує питання, пов'язані з якістю продукції.

– 5-й рівень піраміди:

– положення про структурні підрозділи, що встановлюють їх завдання, функції, взаємовідносини з іншими підрозділами з урахуванням вимог, встановлених у стандартах системи управління якістю, а також права та відповідальність керівників підрозділів;

– посадові інструкції, що встановлюють кваліфікаційні вимоги, обов'язки, права та відповідальність працівників відповідно до посади і з процедурами, встановленими стандартами системи менеджменту якості;

– 6-й рівень піраміди: Записи про якість.

Відповідальність, обов'язки та права власника процесу і відповідального виконавця встановлені у Положенні про власників та відповідальних виконавців процесів. Власник процесу визначає, як виконувати поставлені завдання, що має бути зроблено для їх реалізації, встановлює пріоритети та відповідає за якість виконуваної роботи, за досягнення цілей, що стоять перед процесом. Всім працівникам підприємства, що беруть участь у роботах, що впливають на якість, встановлена відповідальність за виконувані ними процедури та надані повноваження, що дозволяють їм повністю виконати покладені на них обов'язки. При цьому керівництво підприємства здійснює моніторинг процесів шляхом безпосереднього нагляду за їх виконанням та результативністю, а також шляхом вивчення оцінки продукції, яку дають споживачі. На підставі оцінки керівництвом підприємства функціонування системи менеджменту якості вносяться необхідні зміни до процесів, що забезпечують відповідність встановленим вимогам та їх безперервне покращення. Отримані дані уявимо в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Функціонування процесів системи менеджменту якості ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» за 2025 рік [36]

Власник процесу	Найменування процесу	Фактична результативність процесу, P_n^F	Базова результативність процесу, P_n^B	Оцінка функціонування процесу $P_n (P_n^F / P_n^B)$
Директор	1 Аналіз СМЯ 2 Управління фінансами	0,92 0,97	1,0 1,0	$P_n = 0,95$ процес функціонує результативно, але потребує розробки власником процесу попереджувачих дій.
Зас. директора з виробництва	1 Планування створення та розвитку СМЯ 2 Управління документацією та записами СМЯ 3 Перевірка закупленої продукції 4 Проведення внутрішніх перевірок 5 Управління невідповідною продукцією	0,98 0,75 0,76 0,86 0,9	1,0 1,0 0,9 1,0 0,9	$P_n = 0,89$ процес функціонує результативно, але потребує розробки власником процесу незначних коригуючих дій.
Нач. відділу кадрів	Управління персоналом	0,92	1,0	$P_n = 0,92$ процес функціонує результативно, але вимагає розробки власником процесу попереджувачих дій
Нач. торгового відділу	1 Проведення маркетингових досліджень 2 Зберігання і відпуск продукції 3 Обслуговування продукції 4 Оцінка задоволеності замовників	0,98 0,9 1,0 0,9	1,0 0,9 1,0 0,9	$P_n = 0,99$ процес функціонує результативно, але потребує розробки власником процесу запобіжних дій
Головний інженер	1 Управління безпекою праці 2 Управління інфраструктурою та виробничим середовищем 3 Управління зовнішнім середовищем 4 Планування та проектування	0,6 0,8 0,7 0,6	1,0 1,0 1,0 1,0	$P_n = 0,68$ процес функціонує результативно, але вимагає розробки власником процесу незначних коригуючих дій
Комерційний директор	1 Вибір і оцінка постачальників	0,85	0,9	$P_n = 0,94$ процес функціонує результативно, але потребує розробки власником процесу попереджувачих дій

Для успішного виконання процесів проводяться роботи з підтримки у належному стані будівель та споруд, обладнання, обчислювальної та оргтехніки, створення працівникам комфортних та безпечних умов роботи. З цією ж метою здійснюється необхідна підтримка програмного забезпечення оформлення документів, формування, аналізу та корекції баз даних.

Вважаємо за доцільне оцінити експертним шляхом результативність системи менеджменту якості ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ». Слід зазначити, що згідно з прийнятою методикою оцінка результативності СМЯ підприємства здійснюється з урахуванням наступних умов:

0 - СМЯ не функціонує і вимагає розробки;

$0 < P_{\text{смк}} < 0,3$ – СМЯ функціонує нерезультативно і вимагає втручання вищого керівництва;

$0,3 < P_{\text{смк}} < 0,6$ – СМЯ функціонує не результативно і вимагає розробки представником вищого керівництва у сфері якості значних коригуючих дій;

$0,6 < P_{\text{смк}} < 0,9$ – СМЯ функціонує результативно, але вимагає розробки представником вищого керівництва у сфері якості незначних коригуючих дій;

$0,9 < P_{\text{смк}} < 1$ – СМЯ функціонує результативно, але вимагає розробки представником вищого керівництва у сфері якості запобіжних дій;

1 - СМЯ функціонує результативно і не вимагає розробки будь-яких дій.

З даних табл.2.8 можна дійти висновку, що **$P_{\text{смк}} = 0,895$** , відповідно СМЯ функціонує результативно, але вимагає розробки представником вищого керівництва у сфері якості незначних коригуючих дій. На підставі вищевикладеного висновку нами у 3 розділі буде запропоновано та обґрунтовано напрями вдосконалення менеджменту якості.

2.3. Оцінка системи управління якістю продукції у ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»

ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» пропонує на ринку пластикові вікна, виготовлені з ПВХ – профілів німецької фірми «REHAU».

Розумна вартість пластикових вікон «REHAU» при високій якості робить їх доступними практично кожному клієнту. Завдяки високому ступеню надійності дані вікна можуть використовуватися як в індивідуальному, так і в масовому будівництві, а також при реконструкції старих будівель та ін.

Вікна «REHAU» спроектовані таким чином, що дозволяють встановлювати вологозахисну фурнітуру, що ускладнює проникнення в приміщення; витримувати великі статичні навантаження; забезпечують високу звукоізоляцію, що ідеально підходить для скління лікарень, санаторіїв, офісних центрів. Гарантія від виробника на профіль – 40 років. Таким чином, ПВХ-профілі «REHAU» мають цілу низку експлуатаційних характеристик, що вигідно відрізняють їх на ринку пластикових вікон. Висока якість при прийнятній ціні та екологічно чистий профіль є одними з головних конкурентних переваг даного виду продукції.

Продукція, зокрема вікна ПВХ, вироблена ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» відповідає всім технічним нормам і вимогам безпеки. Це підтверджується сертифікатами якості. Також на підприємстві наявні сертифікати, що дозволяють виконувати всі супутні роботи з встановлення (монтажу) вікон ПВХ.

Основними джерелами отримання інформації про якість та продукцію ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» виступають: результати періодичних випробувань; дані про відмови та кінцевих споживачів, оформлені у вигляді рекламацій, звернень, звітів за встановленою формою; аналітична інформація, відгуки незалежних громадських та державних організацій щодо якості продукції; дані за результатами опитувань (анкетування) щодо задоволеності споживачів якістю продукції.

Відомості про претензії та виявлені дефекти гарантійних вікон ПВХ представлені в табл.2.9 та 2.10. Коефіцієнт рекламацій - це частка продукції, на яку отримані рекламації у загальній кількості виготовленої та реалізованої продукції.

Таблиця 2.9

Кількість претензій і виявлених дефектів по вікнам ПВХ ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» у 2024 році [36]

Показник	2024 рік											
	Січень	Лютий.	Берез.	Квіт.	Травень	Червень	Липень	Серпень	Верес.	Жов.	Листоп.	Грудень
Надійшло претензій	193	206	207	222	234	216	195	262	248	279	339	265
Відхилено претензій	22	38	66	29	28	54	23	33	39	15	32	26
Прийнято претензій	132	126	129	144	132	115	94	129	111	118	143	141
Коефіцієнт рекламції	0,0164	0,0165	0,0164	0,0172	0,0179	0,156	0,0138	0,0188	0,0173	0,0185	0,0228	0,0174

Таблиця 2.10

Кількість претензій і виявлених дефектів по вікнам ПВХ ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» у 2025 році [36]

Показник	2025 рік											
	Січень	Лютий.	Берез.	Квіт.	Травень	Червень	Липень	Серпень	Верес.	Жов.	Листоп.	Грудень
Надійшло претензій	202	213	213	230	242	216	199	283	232	226	277	261
Відхилено претензій	21	39	65	32	28	54	25	41	36	18	39	27
Прийнято претензій	138	125	132	144	132	105	97	122	111	133	145	143
Коефіцієнт рекламції	0,0163	0,0168	0,0163	0,0171	0,0179	0,16	0,0136	0,0188	0,0175	0,0221	0,0225	0,0176

Дані по зміні кількості дефектів за прийнятими претензіям наведено у табл. 2.11 та 2.12.

Таблиця 2.11

Динаміка зміни кількості дефектів щодо прийнятих претензій у 2024 році [36]

Період Показник	2024 рік											
	Січень	Лютий.	Берез.	Квіт.	Травень	Червень	Липень	Серпень	Верес.	Жов.	Листоп.	Грудень
З вини підрозділу й фірми	29	20	28	23	28	22	20	16	19	17	19	28
З них з вини виробничого цеху	2	1	5	4	5	3	2	4	0	1	0	4
З вини постачальників	123	128	145	149	149	138	133	147	117	143	133	145

Таблиця 2.12

Динаміка зміни кількості дефектів щодо прийнятих претензій у 2025 р

[36]

Період Показник	2025 рік											
	Січень	Лютий.	Берез.	Квіт.	Травень	Червень	Липень	Серпень	Верес.	Жов.	Листоп.	Грудень
З вини підрозділу й фірми	27	15	23	18	14	14	16	22	9	17	18	22
З них з вини виробничого цеху	3	1	4	3	2	3	1	0	2	2	3	4
за вини постачальників	134	146	152	156	144	123	136	150	131	125	137	148

Дані про середній рівень дефектності на 1 шт. продукції за 2024-2025 рр. представлені у табл.2.13.

Таблиця 2.13

Середній рівень дефектності на 1 шт. продукції за 2024-2025 рр. [36]

Середній рівень дефектності на 1 шт. продукції:	2024 р.	2025 р.
-у механічному цеху	4,99	2,10
-у інструментальному цеху	2,22	1,79

З табл.2.13 видно, що є позитивна тенденція до зниження середнього рівня дефектності у 2025 р. порівняно з 2024 р., крім штампувального цеху, де рівень дефектності залишився незмінним.

Середній рівень неусунених дефектів на 1 шт. продукції при її виробництві за 2024-2025 роки. представлений у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Середній рівень не усунених дефектів на 1 шт. продукції за 2024-2025 рр. [36]

Середній рівень не усунених дефектів на 1 шт. продукції:	2024 р.	2025 р.
-на головному конвеєрі	1,44	0,19
-на ділянці підбірки профілю	1,02	0,03
-на ділянці підбірки фурнітури	0,04	0,05

З табл.2.14 видно, що середній рівень не усунених дефектів під час

виробництва 1 шт. продукції у 2024 р. має тенденцію до зниження на головному конвеєрі та на ділянці підскладання профілю, на ділянці підскладання фурнітури середній рівень не усунених дефектів у 2024 році підвищився порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Підвищення рівня виявленої дефектності на підборі профілю відбулося у зв'язку з переїздом на нові площі та новою організацією робочих місць.

Основними (повторюваними) протягом 2025 р. причинами дефектності є:

- помилка при виборі інструменту;
- порушення правильності послідовності монтажу.

Схема показує можливі причини невідповідності виробництва продукції ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» представлено рис.2.6.

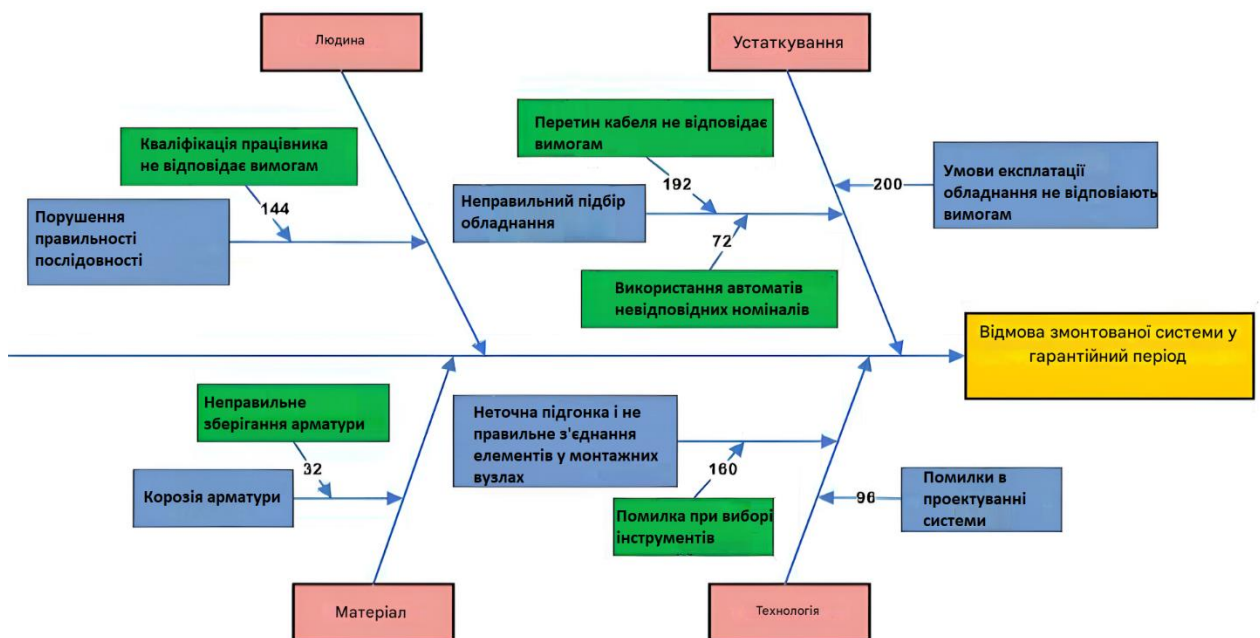


Рис.2.6. Ступінь ризику виникнення невідповідності [36]

Для побудови діаграми Парето проранжуємо дані. Для цього розробимо бланк таблиці, передбачивши в ній графи для числа дефектів, суми втрат, у гривнях та відсотків до загального результату, кумулятивних відсотків. Розташуємо дані у порядку значимості.

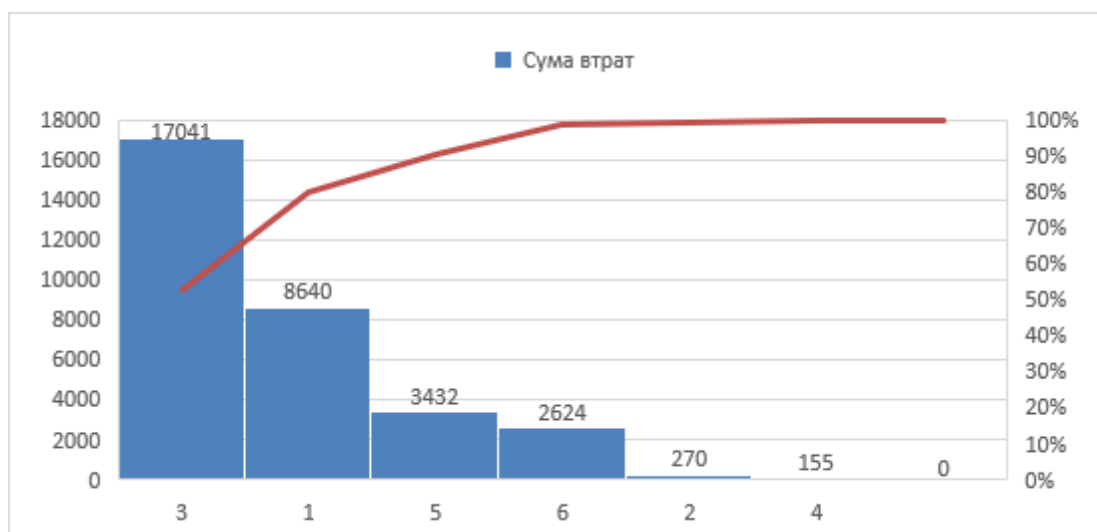
Вихідні дані для побудови діаграми Парето представлені в табл.2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для побудови діаграми Парето, тис.грн,% [36]

№ дефекту	Вид дефекту	Число дефектів	Сума втрат, грн.	Відсоток дефектів за кожною ознакою, %	Накопичений відсоток дефектів, %
1	Тріщини, сколи	197	17 040,5	53,0	53,0
2	Невірний рельєф поверхонь	33	8 640,0	26,9	79,8
3	Дефекти фурнітури	17	3 432,0	10,7	90,5
4	Невідповідність продукції заданій товщині	12	2 624,0	8,2	98,7
5	Дефекти на міцність на стиск при 10% деформації	8	270,4	0,8	99,5
6	Неправильне з'єднання елементів в монтажних вузлах	4	155,2	0,5	100,0
	РАЗОМ:	271	32 162,0	100,0	

При аналізі вихідних даних видно, що 197 дефектів доводиться на тріщини, сколи, потім йдуть дефекти рельєфу поверхонь - 33, дефекти фурнітури - 17, невідповідність продукції заданій товщині - 12, Дефекти на міцність на стиск при 10% деформації - 8, Неправильне з'єднання елементів в монтажних вузлах 4. Далі побудуємо Діаграму Парето (рис.2.7). При побудові діаграми Парето видно, що частка дефектів продукції становить 271, сума втрат за кожною ознакою складає 32162 тис. грн., відсоток за кожною ознакою - 100%.

**Рис.2.7. Діаграма Парето [36]**

Проаналізуємо можливі причини виявлених дефектів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Причини виявлених дефектів [36]

№ дефекту	Вид дефекту	Можливі причини дефекту
1.	Тріщини, сколи	А) недостатнє опрацювання систем вентиляції; Б) механічні властивості заготовки;
2.	Невірний рельєф поверхонь	А) якість фарби, зварювальних матеріалів та ін. (Дефект постачальника); Б) дефект по вині виконавця;
3.	Дефекти фурнітури	А) неякісне виготовлення форм-заготовок; Б) неякісне збирання;
4.	Невідповідність продукції заданій товщині	А) якість спеціальних форм, що забезпечують виробам задану товщину та рельєф поверхонь;
5.	Дефекти на міцність на стиск при 10% деформації	А) конструкторське недопрацювання; Б) якість виробництва;
6.	Неправильне з'єднання елементів в монтажних вузлах	А) поломка сполучного елемента; Б) дефект по вині виконавця.

Аналіз причин виникнення дефектів стає актуальнішим і дає можливість планувати організаційно-технічні заходи щодо їх усунення. Довільний відступ вимог ТНПА призводить до того, що якість праці та продукції стає некерованою.

Аналіз виявлених дефектів та причин їх виникнення показує, що особливу увагу слід приділяти якості покупних комплектуючих виробів (зокрема — фурнітури), що відповідно є одним із напрямків удосконалення управління якістю продукції на ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ».

Висновки до другого розділу

За результатами аналізу було виявлено що $P_{смя} = 0,895$, відповідно система менеджменту якості функціонує результативно, але вимагає розробки представником вищого керівництва у сфері якості незначних коригуючих дій.

Наявна позитивна тенденція до зниження середнього рівня дефектності у 2025 р. порівняно з 2024 р., крім штампувального цеху, де рівень дефектності

залишився незмінним.

Середній рівень неусунених дефектів під час виробництва 1 шт. продукції в 2025 р. має тенденцію до зниження на головному конвеєрі та на ділянці підскладання профілю, на ділянці підскладання фурнітури середній рівень неусунених дефектів у 2025 році підвищився порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Підвищення рівня виявленої дефектності на підзбірці профілю відбулося у зв'язку з переїздом на нові площі та новою організацією робочих місць.

Основними (повторюваними) протягом 2025 р. причинами дефектності є:

- помилка при виборі інструмент;
- порушення правильності послідовності монтажу.

При побудові діаграми Парето видно, що кількість дефектів продукції становить 271, сума втрат за кожною ознакою становить 32162 тис. грн, відсоток за кожною ознакою — 100%.

У зв'язку з цим важливе значення має чітка управлінська діяльність за напрямками, що сприяють підвищенню якості виготовлення виробів та продукції.

Були виявлені наступні дефекти та їх причини:

Тріщини, сколи: А) недостатнє опрацювання систем вентиляції; Б) механічні властивості заготовки;

Невірний рельєф поверхонь: А) якість фарби, зварювальних матеріалів та ін. (Дефект постачальника); Б) дефект по вині виконавця;

Дефекти фурнітури: А) неякісне виготовлення форм- заготовок; Б) неякісне збирання;

Невідповідність продукції заданій товщині: А) якість спеціальних форм, що забезпечують виробам задану товщину та рельєф поверхонь;

Дефекти на міцність на стиск при 10% деформації: А) конструкторське недопрацювання; Б) якість виробництва;

Неправильне з'єднання елементів в монтажних вузлах: А) поломка сполучного елемента; Б) дефект по вині виконавця.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІКНО- МАРКЕТ»

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції

Узагальнення та аналіз досвіду роботи підприємства ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» з розробки та впровадження комплексної системи управління якістю продукції дозволили виявити як ряд позитивних сторін так і ряд недоліків.

Аналіз виявлених дефектів та причин їх виникнення показує, що особливу увагу слід приділяти якості комплектуючих виробів (зокрема — фурнітури), що відповідно є одним із напрямків удосконалення управління якістю продукції на ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ».

Недостатня увага приділяється контролю за виконанням рішень, що приймаються в рамках робіт, що проводяться зі створення комплексної системи управління якістю продукції.

Спрямованість вдосконалення чинної системи управління якістю продукції має бути такою, щоб було забезпечено її функціонування на основі реального механізму управління якістю, зорієнтованого на виготовлення конкурентоспроможної продукції, що відповідає вимогам наявних та потенційних будівельних замовників. При цьому необхідно орієнтуватися на використання наступних принципово важливих положень у системі управління якістю продукції:

- Пріоритети у системі управління якістю продукції повинні бути розставлені так, щоб на першому місці стояла якість продукції для задоволення споживача. На кожному підприємстві всім робітникам та службовцям необхідно знати та прагнути того, щоб продукцію виготовляти «краще і

більше». Керівництво підприємства має дохідливо на основі економічного обґрунтування довести до виробничих підрозділів, що на першому місці стоїть завдання забезпечення якості, а обсяги виробництва – лише на другому та наполягти на виконанні цього підходу. Цей підхід не повинен обмежуватись закликком та командою.

- Повсюдно і постійно підкріплювати вищезазначений підхід проведенням нової інвестиційної та інноваційної політики, переходячи від традиційного збільшення обсягів виробництва до реконструкції, переозброєння та оновлення основних фондів та самої продукції, що забезпечують суттєве підвищення якості продукції.

- Підприємство обов'язково повинно мати та здійснювати раціональну систему збору, обліку, обробки, аналізу та зберігання протягом певного терміну інформаційних даних про якість конструкцій.

- Для забезпечення необхідної якості кожного виду продукції на підприємстві має функціонувати окрема система управління якістю продукції.

- Поліпшення матеріально-технічного постачання має здійснюватися вмінням, знайти потрібних постачальників, підвищенням зацікавленості кожного постачальника та встановлення з ними тісних контактів багатопланового характеру.

- Управлінські впливи повинні бути ефективними і виконуватися стосовно всіх стадій життєвого циклу конструкцій.

- Система управління якістю продукції може вважатися ефективною тоді, коли продукція, що випускається, задовольняє вимогам споживача і наявність ефективної системи управління якістю продукції визнається споживачем.

- Використання професіоналів у галузі управління якістю продукції під час проведення всіх робіт з удосконалення системи управління якістю продукції.

Таким чином, пропонуються такі основні заходи щодо вдосконалення менеджменту якості у ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»:

1. Створити відділ технічного супроводу (СМЯ), до функцій якого входить:

- технічне забезпечення процесів забезпечення якості;
- організація вхідного контролю матеріальних ресурсів (матеріалів, комплектуючих виробів), що надходять на підприємство, та підготовка висновків про відповідність їх якості стандартам та технічним умовам;
- складання актів приймального контролю за якістю матеріальних ресурсів;
- організація внутрішнього аудиту СМЯ;
- складання аналітичних довідок з аудиту СМЯ та рівня якості продукції;

2. Надіслати спеціалістів підприємства з управління якістю продукції на перенавчання.

3.2. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Впровадження СМЯ в організаційну структуру ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» є необхідним та дуже важливим щодо подальшого розвитку управління якістю продукції підприємства.

До структури СМЯ повинні входити: спеціально підготовлений персонал, що складається з 3 осіб – 1 начальник відділу, який виконує обов'язки менеджера з управління якістю продукції і 2 фахівців з управління якістю продукції з чітко визначеними обов'язками.

Таблиця 3.1

Штатний розпис СМЯ [36]

№ п/п	Посада	Кількість, од.	Зарплата, тис. грн.	
			за місяць	за рік
1	Начальник відділу	1	5, 7	68,4
2	Фахівець з управління якістю продукції	1	5, 15	61,8
3	Фахівець з контролю якості продукції	1	5, 15	61,8
Разом		3	16	192

Розрахунок витрат на перенавчання працівників. Надіслати на перенавчання необхідно трьох фахівців з управління якістю продукції. Вартість навчальних курсів складає 16,0 тис. грн., курси проводитимуться консалтинговою групою ТОВ «ІННОВЕЙТИВ ЕНД КОНСАЛТІНГ ГРУП».

Вартість обладнання, призначеного для функціонування відділу технічного супроводу, складе 37,8 тис. грн.

Інвестиційні витрати на проект наведені в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Інвестиційні витрати на впровадження проект, тис. грн [36]

Статті витрат	Сума
Витрати на перенавчання	16
Витрати на обладнання	37,8
Усього	53,8

Розрахуємо витрати на оплату праці даних працівників в перебіг року.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку оплати праці фахівців за управління якістю продукції [36]

Показник	Позначення	Одиниця виміру	Значення
Кількість працівників	Ч	чол.	3
З/п одного працівника	з/п	тис. грн.	15,6
Норма доплати до з/п	Нд	%	20

Витрати на оплату праці визначимо за наступною формулою 3.1:

$$Воп = (з/п + з/п \times Нд) \times 12 \times Ч, \quad (3.1)$$

Разом витрати на оплату праці становлять:

$$Воп = (15,6 + 15,6 \times 0,2) \times 12 \times 3 = 225,8 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо нарахування на заробітну плату:

НЗП - сума відрахувань з заробітної плати – 35 %.

$$НЗП = 225,8 \times 0,35 = 79 \text{ тис. грн.};$$

Разом витрати на оплату праці (включаючи податки):

$$Вп = 225,8 + 79 = 304,8 \text{ тис. грн.}$$

Виробимо розрахунок витрат на електроенергію. Витрати на споживану електроенергію визначимо за формулою 3.2:

$$Вел = Ц \times M \times t \times \Phi_e \times N, \quad (3.2)$$

де, Ц - вартість 1 кВт електроенергії;

M - споживана потужність ПЕОМ (0,55 кВт);

t - час роботи в день (8 год);

Φ_e - річний фонд часу (249) днів;

N - кількість комп'ютерів (3 комп'ютера+1 сервер).

$$Зел = 1147,2 \times 0,55 \times 8 \times 249 \times 4 = 5,03 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок амортизаційних відрахувань зробимо на обладнання, яке використовується працівниками, його вартість складає 37,8 тис. грн.

$$Ав = Kп \times На, \quad (3.3)$$

де, Ав - сума амортизаційних відрахувань;

Kп – витрати на обладнання;

На - норма амортизації.

Норму амортизації візьмемо в розмірі 25% в рік, сума амортизаційних відрахувань складе:

$$Ав = 37,8 \times 0,25 = 9,42 \text{ тис. грн.}$$

Експлуатаційні витрати проекту розрахуємо за формулою 3.4:

$$Ев = Воп + Вел + Ав \quad (3.4)$$

$$Ев = 304,8 + 5,03 + 9,42 = 319,25 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок вигоди від перенавчання фахівців із управління якістю продукції. В результаті перенавчання фахівців з управління якістю продукції в ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» підприємство зможе збільшити прибуток на 633,1 тис. грн. (за даними планово-економічного відділу).

Далі для розрахунку ефективності перенавчання персоналу складемо проект. Проект розраховуємо на 2 роки, розбиваючи кварталами. Норма дисконту (Е) береться із розрахунку ставки АТ «Приватбанк» за кредитом. Кошти будуть залучені з власних фондів.

Статичний термін окупності ми знаходимо за формулою 3.5:

$$T = B/ЧФП, \quad (3.5)$$

де В - це витрати,

ЧФП - чистий фінансовий потік.

Коефіцієнт дисконтування визначається за формулою 3.6:

$$L_t = 1 / (1 + i)^t, \quad (3.6)$$

де і - річна ставка дисконтування, рівна 0,3;

t – номер року, результати та витрати якого призводять до розрахункового. Для розрахунку дисконтування за кварталами ставку дисконтування (0,30) і чистий фінансовий потік розділимо на 4 (число кварталів в році). Таким чином, квартальна ставка дисконтування становитиме 0,075.

$$L_t = 1 / (1 + 0,075)^0 = 1,00; L_t = 1 / (1 + 0,075)^1 = 0,93;$$

$$L_t = 1 / (1 + 0,075)^2 = 0,87; L_t = 1 / (1 + 0,075)^3 = 0,80;$$

$$L_t = 1 / (1 + 0,075)^4 = 0,75; L_t = 1 / (1 + 0,075)^5 = 0,70;$$

$$L_t = 1 / (1 + 0,075)^6 = 0,65; L_t = 1 / (1 + 0,075)^7 = 0,60.$$

У табл.3.4 представимо розрахунок ефективності перенавчання фахівців.

Розрахунок чистого фінансового потоку за квартал: $(633,1 - 319,25) / 4 =$

78,46 тис. грн.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності впровадження проекту, тис. грн. [36]

Найменування показника	Значення показника по рокам							
	2026				2027			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Сума вкладень	53,8	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий потік		78,46	78,46	78,46	78,46	78,46	78,46	78,46
Розрахунковий квартал	0	1	2	3	4	5	6	7
Динамічне сальдо	- 53,8	78,46	78,46	78,46	78,46	78,46	78,46	78,46
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,93	0,87	0,80	0,75	0,70	0,65	0,60
Чистий дисконтований фінансовий потік	- 53,8	72,99	67,89	63,16	58,75	54,65	50,84	47,29
Економічний ефект з наростаючим підсумком	- 53,8	19,19	87,08	150,24	208,99	263,64	314,48	361,77
Разом ЧДД	361,77							
Термін окупності (квартали)	1,25							

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) зазвичай розраховується при постійній ставці дисконтування на час реалізації проекту (формула 3.7):

$$\text{ЧДД} = \sum (S_n - C_n) \times 1/(1+i), \quad (3.7)$$

де S_n - результати (доходи) на n -ом кроку розрахунку;

C_n – витрати на n -му етапі розрахунку;

i - ставка (норма) дисконту.

Побудуємо графік терміну окупності пропонованих заходів.

Таким чином, ЧДД проекту дорівнює 361,77 тис. грн., що є високим показником для цього виду проекту. Витрати на перенавчання та утримання персоналу окупляться у другому кварталі 2026 р.

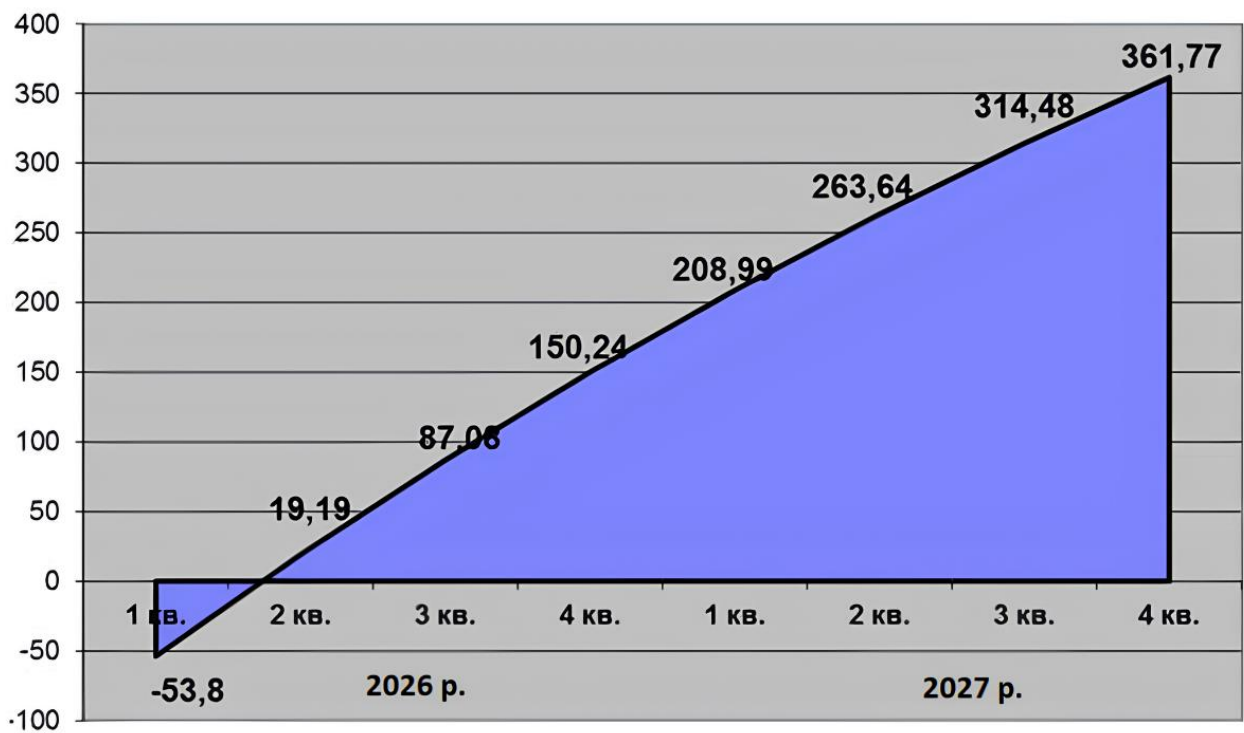


Рис.3.1. Термін окупності запропонованих заходів [36]

Висновки до третього розділу

Нами був розроблений наступний комплекс заходів для удосконалення системи якості ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»: 1. Створити відділ технічного супроводу (СМЯ), до функцій якого входитиме:

- технічне забезпечення процесів забезпечення якості;
 - організація вхідного контролю матеріальних ресурсів (матеріалів, комплектуючих виробів), що надходять на підприємство, та підготовка висновків про відповідність їх якості стандартам та технічним умовам;
 - складання актів приймального контролю за якістю матеріальних ресурсів;
 - організація внутрішнього аудиту СМЯ;
 - складання аналітичних довідок з аудиту СМЯ та рівня якості продукції;
2. Надіслати спеціалістів підприємства з управління якістю продукції на перенавчання.

За нашими розрахунками ЧДД проекту дорівнює 361,77 тис. грн., що є

високим показником для цього виду проекту. Витрати на перенавчання та утримання персоналу окупляться у другому кварталі 2026 р. Отож доцільність впровадження наведених нами заходів можна вважати економічно обгрунтованою.

Ми вважаємо, що реалізація запропонованих нами заходів щодо підвищення якості продукції підприємства на цільовому ринку доведе свою ефективність при отриманні сертифікату на систему якості на підприємстві, і надалі дозволить підвищувати конкурентоспроможність як продукції, що випускається, так і самого підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнюючи теоретичний розділ можна зробити наступні висновки:

Нами на основі аналізу наведених підходів сформулювали власне визначення поняття *управління якістю продукції* - це управлінська діяльність, що охоплює - життєвий цикл продукції, системно забезпечує стратегічні та оперативні процеси підвищення якості продукції та функціонування самої системи управління.

Управління якістю передбачає дії, що здійснюються при створенні, виробництві, транспортуванні, зберіганні, експлуатації або споживанні продукції, забезпеченні та підтримці необхідного рівня її якості, а також послуг у сфері сервісу.

2. Ми розглянули *методи* управління якістю: 1. Адміністративні методи; 2. Статистичні методи; 3. Технологічні методи; 4. Економічні методи; 5. Соціально-психологічні методи.

Проведення всього комплексу робіт з розробки, впровадження та сертифікації системи якості відповідно до МС ISO серії 9000 розумно, на нашу думку, реалізовувати в три послідовно виконуваних етапів:

- організація розробки системи якості;
- створення та введення в дію документації системи якості;
- підготовка до сертифікації системи якості.

До принципів менеджменту якості відносяться : - орієнтація на клієнта; - лідерство - залучення персоналу - візуалізація - постійне поліпшення - прийняття рішень, - менеджмент взаємовідносин.

Основні напрями підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві: - орієнтація на постійне вдосконалення якості процесів та результатів праці в усіх підрозділах; – орієнтація на контроль якості процесів та на якість продукції; – орієнтація на запобігання можливості припущення дефектів;– повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем; – активне використання людського фактора,

розвиток творчого потенціалу робітників та службовців.

3. За результатами аналізу було виявлено що $R_{смя} = 0,895$, відповідно система менеджменту якості функціонує результативно, але вимагає розробки представником вищого керівництва у сфері якості незначних коригуючих дій.

Наявна позитивна тенденція до зниження середнього рівня дефектності у 2025 р. порівняно з 2024 р., крім штампувального цеху, де рівень дефектності залишився незмінним.

Середній рівень неусунених дефектів під час виробництва 1 шт. продукції в 2025 р. має тенденцію до зниження на головному конвеєрі та на ділянці підскладання профілю, на ділянці підскладання фурнітури середній рівень неусунених дефектів у 2025 році підвищився порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Підвищення рівня виявленої дефектності на підзбірці профілю відбулося у зв'язку з переїздом на нові площі та новою організацією робочих місць.

Основними (повторюваними) протягом 2025 р. причинами дефектності є:

- помилка при виборі інструмент;
- порушення правильності послідовності монтажу.

При побудові діаграми Парето видно, що кількість дефектів продукції становить 271, сума втрат за кожною ознакою становить 32162 тис. грн, відсоток за кожною ознакою — 100%.

У зв'язку з цим важливе значення має чітка управлінська діяльність за напрямками, що сприяють підвищенню якості виготовлення виробів та продукції.

Були виявлені наступні дефекти та їх причини:

Тріщини, сколи: А) недостатнє опрацювання систем вентиляції; Б) механічні властивості заготовки;

Невірний рельєф поверхонь: А) якість фарби, зварювальних матеріалів та ін. (Дефект постачальника); Б) дефект по вині виконавця;

Дефекти фурнітури: А) неякісне виготовлення форм- заготовок; Б) неякісне збирання;

Невідповідність продукції заданій товщині: А) якість спеціальних форм, що забезпечують виробам задану товщину та рельєф поверхонь;

Дефекти на міцність на стиск при 10% деформації: А) конструкторське недопрацювання; Б) якість виробництва;

Неправильне з'єднання елементів в монтажних вузлах: А) поломка сполучного елемента; Б) дефект по вині виконавця.

4. Нами був розроблений наступний комплекс заходів для удосконалення системи якості ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»: а). Створити відділ технічного супроводу (СМЯ), до функцій якого входитиме:

- технічне забезпечення процесів забезпечення якості;
- організація вхідного контролю матеріальних ресурсів (матеріалів, комплектуючих виробів), що надходять на підприємство, та підготовка висновків про відповідність їх якості стандартам та технічним умовам;
- складання актів приймального контролю за якістю матеріальних ресурсів;

-організація внутрішнього аудиту СМЯ;

-складання аналітичних довідок з аудиту СМЯ та рівня якості продукції;

б). Відправити спеціалістів підприємства з управління якістю продукції на перенавчання.

Сформульовані нами пропозиції та заходи щодо вдосконалення управлінської діяльності щодо підвищення якості продукції на ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» ґрунтувалися на тому, що сучасний підхід до управління якістю відрізняє його націленість на постійне вдосконалення процесів та результатів праці в усіх підрозділах підприємства. Відмінними елементами цього підходу є орієнтація управління на контроль якості процесів та запобігання можливості дефектів (замість контролю якості продукції), повне покладання відповідальності за якість результатів праці на безпосередніх виконавців, а також активне використання людського чинника, розвиток творчого потенціалу робітників та службовців шляхом мотивації їхньої праці.

5. За нашими розрахунками ЧДД проекту дорівнює 361,77 тис. грн., що є

високим показником для цього виду проекту. Витрати на перенавчання та утримання персоналу окупляться у другому кварталі 2026 р. Отож доцільність впровадження наведених нами заходів можна вважати економічно обгрунтованою. Здійснення запропонованого комплексу заходів позитивно вплине на якість продукції, а отже, більш повно задовольнить вимоги споживачів. Це дозволить ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» зберегти своє становище, як виробника вікон ПВХ та посилити свої позиції за умов «жорсткої» конкуренції на ринку.

Ми вважаємо, що реалізація запропонованих нами заходів щодо підвищення якості продукції підприємства на цільовому ринку доведе свою ефективність при отриманні сертифікату на систему якості на підприємстві, і надалі дозволить підвищувати конкурентоспроможність як продукції, що випускається, так і самого підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2011. № 4. С. 60–64.
2. Бас Ю. В., Вишневський С. С. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 56-61
3. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. Вісник економічної науки України. 2009. № 2 (16). С. 3–7.
4. Безродна С.М. Управління якістю: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с
5. Биба В. В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. Вип. 12. 2017. С. 171–176.
6. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2015. 222 с.
7. Глєбова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 8. С. 352–356. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>
8. Гончарук А.Г., Гагауз І.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2017. С. 49-52.
9. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 75-79.
10. Давидова О. Ю. Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. Харків :

ХНАМГ, 2012. 468 с.

11. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. Харків : Іванченка І. С., 2018. 488 с.

12. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємств торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК» №2 (54), 2019. С. 169–175. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-169-175>.

13. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Чинний від 2015-12-21. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 45 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

14. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 31 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

15. ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. (ISO 9004:2000, IDT). Київ, 2001. 70 с. URL: https://dnaop.com/html/34051/doc-ISO_9004-2001

16. Дубодєлова А.В. Впливові чинники процесу розроблення та впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах за міжнародними стандартами ISO СЕРІЇ 9000 URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf>.

17. Єгунов Ю. А. Розвиток підходів до формування виробничої програми підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 3–4. С. 50–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_9

18. Загальне управління якістю: підручник / О.В. Нанка, Р.В. Антощенко, В.М. Кісь, І. О. Листопад, Н.І. Моїсєєва, І.В. Галич, А.О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с. 98

19. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Навчально-методичний посібник. Київ : ННІМП ДУТ, 2015. 168 с.

20. Зяйлик М. Ф., Вівчар О. І. Процесний підхід до менеджменту якості.

Інноваційна економіка. 2013. № 1. С. 191–194 URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_47

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

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

23. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т. 1. С. 100– 105. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105

24. Кардаш В.Я. Стандартизація і управління якістю продукції. Київ : Вища школа, 2015. С. 149–168.

25. Коваленко С. М., Лебединець В. О. Концептуальні основи систем управління якістю. Основоположні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000. Х.: Вид-во НФаУ, 2003. 98 с.

26. Козакова Н. В. Метрологічне забезпечення якості. Харків : НТУ «ХП», 2017. 11 с. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 71 / 2025 678
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

27. Костюк О. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг. «Наукові доповіді НАУ». 2016. №2(3). URL:
<http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Naukovi-dopovidi-NAU/2006-2/kostuk.pdf>

28. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 2. С. 121–125. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21

29. Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор

конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Молодий вчений. 2017. № 11 (51). С.57-65

30. 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

31. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 900. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. № 1. С. 27–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6

32. Лялюк А. М. Управління якістю товарів і послуг в торгівлі: конспект лекцій. Луцьк : Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2023. – 95 с.

33. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний форум. 2016. № 2. С. 189-193.

34. Мельничук С. Д., Боровиков О. Я., Баль-Прилипко Л. В. Основи системи державного технічного регулювання : навч. посіб. Київ : Вид. центр НУБіП України, 2012. 283 с.

35. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю : навч. посібник. КНТЕУ. 2021. 328 с

36. Офіційна фінансова звітність та інші матеріали підприємства ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» за 2023-2025 роки

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

38. Пархоменко М.М. Міжнародний досвід забезпечення якості продукції. Форум права. 2010. № 3. С. 344–350.

39. 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 квіт. 2019 р.). С. 193– 197.

40. Радченко О.П., Білоног Г.Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6535>

41. Рассел Дж. П. Застосування MS ISO 9004 для покращення діяльності. Методи менеджменту якості. 2003. № 12. С. 44–46.

42. Роль цифрової трансформації та управління якістю в оптимізації бізнесу. Online Tutorials Library. URL: <https://www.tutorialspoint.com/role-ofdigital-transformation-and-quality-management-in-optimizing-business>

43. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2021-31-39> 11. Фейгенбаум А., Фейгенбаум Д. Нова якість для XXI століття. Стандарти та якість. 2012. № 6. С. 59–62

44. Семенова В. Г. Управління інтелектуальною власністю підприємств: теорія та практика : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 321 с.

45. Системи менеджменту якості ISO. URL: <http://nvppoint.com/uk/sistemi-menedzhmenta-yakosti/>

46. Сучасні концепції управління якості продукції. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf>

47. Терлецька Ю.О. Використання інноваційних технологій у процесі удосконалення якості продукції на підприємстві. Молодий вчений. Вип. № 3(55). 2018. С. 712–715.

48. Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2013. № 5

49. Томілін О.О. Впровадження системи управління якістю продукції на підприємствах. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/312.pdf>.

50. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Ефективна

економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

51. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2019. 378 с.

52. Управління технологіями та якістю: огляд концепцій та можливостей в умовах цифрової трансформації / Карвальо А. та ін. Міжнародна конференція з інженерії та управління якістю, м. Брага, 1 верес. 2020 р. URL: https://www.researchgate.net/publication/344413219_Technology_and_Quality_Management_a_review_of_concepts_and_opportunities_in_the_Digital_Transformation

53. Управління якістю / Д.П.Лойко, О.В.Вотченкова, О.П.Удовиченко, М.А.Котляр. Львів:“Магнолія 2006”, 2017. 336 с.

54. Цимбалюк Г.С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. Економіка: реалії часу. 2017. №1 (29). С. 129-134.

55. Якість 4.0: огляд. Science Direct. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921002167>

56. Ashaolu B. Why Quality Management Really Matters. 2022. URL: <https://www.propelsoftware.com/blog/why-quality-management-really-matters>

57. Gangu Naidu Mandala, Subhash Kumar Verma, Navaneetha Krishnan Rajagopal, S. Saran. Risk Assessment Model for Quality Management System. IEEE 2nd Mysore Sub Section International Conference (MysuruCon). 16– 17 October 2022. DOI:10.1109/MysuruCon55714.2022.9972698

58. Gerasymchuk S. European Standardization in Ukraine. 2017. URL: <https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Final-Draft-analysis-Ukraine.pdf> 101

59. D.R. Kiran. Total Quality Management. Key Concepts and Case Studies. ButterworthHeinemann, 2017, 545 p.

60. Freeman G. What is Quality Management and Why Does it Matter? 2019. URL: <https://www.qualitymag.com/articles/95237-what-is-qualitymanagement-andwhy-does-it-matter>

61. KambarovJ., IsmailovN. Issues of the Impact of Production Risk

Management on Industry Development. Social Science Journal, 2022, vol. 13 (1), pp. 619–626.

62. Mangiarotti, G., Riillo, C.A.F. Standards and innovation in manufacturing and services: The case of ISO 9000. International Journal of Quality and Reliability Management, 2019, vol. 31 (4), pp. 435–454

ДОДАТКИ

ПОЛІТИКА ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» В ОБЛАСТІ ЯКОСТІ

Продукція ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» - висока якість, надійність і економічність.

Ми точно вчасно і за прийнятними цінами постачатимемо своїм замовникам вироби та послуги, які відповідають їх вимогам або перевершують їх і дають можливість споживачам з максимальною ефективністю виконувати свою роботу.

Головна мета нашого підприємства – задоволення потреб наших споживачів.

Для досягнення цієї цілі ми будемо:

- удосконалювати маркетингову діяльність, виявляти потреби груп покупців та формувати портфель замовлень, забезпечувати відповідність обсягів збуту та обсягів замовлень;
- на основі вимог споживачів удосконалювати продукцію, технологічні процеси та підготовку виробництва, приймати оптимальні технічні рішення, що забезпечують високу якість за мінімальних витрат;
- взаємодіяти з постачальниками, закуповувати якісну продукцію за оптимальними цінами, у строки та обсяги, що забезпечують виконання плану виробництва підприємства;
- оптимізувати планування виробництва, забезпечувати ритмічність роботи та виконання замовлень споживачів відповідно до умов контрактів;
- розвивати товаропровідну та сервісну мережу, освоювати нові ринки збуту;
- створювати комфортне виробниче середовище, підвищувати заробітну плату відповідно до досягнутих результатів;
- підвищувати результативність роботи і прибутковість підприємства.

Основними принципами нашої роботи є:

- підвищення ступеня задоволеності споживачів;
- особисте керівництво системою управління якістю з боку генерального директора підприємства;
- залучення персоналу шляхом проведення його навчання, інформування, удосконалення системи мотивації якісної праці;
- використання і постійний розвиток мережі процесів в СМЯ;
- постійне покращення системи менеджменту якості, процесів та продукції у напрямках, що встановлюються на підставі аналізу даних;
- прийняття рішень на основі фактів;
- постійне взаємовигідне співробітництво з постачальниками.

Вище керівництво приймає на себе зобов'язання в своїй діяльності неухильно керуватися справжньою політикою, її цілями та принципами.

ПЕРЕЛІК ПРОЦЕДУР І МЕТОДИК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»

Таблиця 1

Список процедур СМЯ ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ»

№ п/п	Документ в системі менеджменту якості	
1	2	3
1	RTB-PROC- 4.1-01	"Процеси системи менеджменту якості"
2	RTB-MQ- 4.2-01	"Керівництво по якості"
3	RTB-PROC- 4.2-02	"Порядок виконання перекладів"
4	RTB-PROC- 4.2-03	"Порядок розробки та управління процедурами та методиками системи менеджменту якості"
5	RTB-PROC- 4.2-04	"Управління нормативними документами зі стандартизації зовнішнього походження"
6	RTB-PROC- 4.2-05	"Порядок присвоєння позначень та ревізій конструкторським документам"
7	RTB-PROC- 4.2-06	"Управління записами по якості"
8	RTB-PROC- 4.2-07	"Діловодство"
9	RTB-PROC- 4.2-08	"Управління конструкторською документацією"
10	RTB-PROC- 4.2-10	"Порядок управління документами споживачів"
11	RTB-PROC- 4.2-11	"Розробка і управління технологічними інструкціями (FI) у механічному виробництві"
12	RTB-OPER- 4.2-12	"Підготовка конструкторській документації на замовлення"
13	RTB-PROC- 4.2-13	"Управління конструкторською документацією споживачів"
14	RTB-PROC- 4.2-14	"Розробка і управління технологічними інструкціями (FI) у складальному виробництві"
15	RTB-PROC- 4.2-15	"Розробка і управління супровідними картками виробів"
17	RTB-PQ- 5.3-01	"Політика ТОВ «ВІКНО-МАРКЕТ» у області якості"
18	RTB-PROC- 5.5-01	"Порядок розробки Положень про підрозділи та посадові інструкції"
19	RTB-PROC- 5.5-02	"Інформаційне забезпечення, включаючи внутрішній обмін інформацією"
20	RTB-PROC- 6.2-01	"Забезпечення персоналом"
21	RTB-PROC- 6.2-02	"Підготовка кадрів"
22	RTB-PROC- 6.3-01	"Визначення і забезпечення інфраструктури"
23	RTB-PROC- 6.3-02	"Перевірка верстатів на технологічну точність"
24	RTB-PROC- 6.3-03	"Обслуговування інформаційних мереж"

Продовження табл.1

1	2	3
25	RTB-OPER- 6.3-04	"Проведення ремонту обладнання"
26	RTB-OPER- 6.3-05	"Технічне обслуговування обладнання"
27	RTB-PROC- 6.4-01	"Охорона праці і пожежна безпека"
28	RTB-PROC- 6.4-02	"Вимоги до виробничого середовища і кліматичних параметрів приміщень механічного виробництва"
29	RTB-PROC- 6.4-03	"Захист від статистичної електрики"
30	RTB-PROC- 6.4-04	"Вимоги до виробничого середовища і кліматичних параметрів приміщень складального виробництва"
31	RTB-PROC- 7.2-01	"Взаємодія зі споживачем"
32	RTB-PROC- 7.2-02	"Управління замовленнями"
33	RTB-PROC- 7.2-03	"Управління договорами"
34	RTB-PROC- 7.2-04	"Аналіз пропозицій по замовленням споживачів"
35	RTB-PROC- 7.3-01	"Конструкторський супровід виробів у виробництві"
36	RTB-OPER- 7.3-02	"Види креслень. Правила оформлення креслень"
37	RTB-PROC- 7.3-03	"Розробка, впровадження та управління технологічним оснащенням у механічному виробництві"
38	RTB-OPER- 7.3-04	"Методика технологічного контролю моделей і креслень механічних деталей"
39	RTB-PROC- 7.3-05	"Порядок розробки конструкторської документації на технологічне оснащення. Впровадження технологічного оснащення в складальному виробництві"
40	RTB-PROC- 7.3-06	"Технологічний контроль моделей та креслень механічних деталей"
41	RTB-PROC- 7.4-01	"Вибір і оцінка постачальника"
42	RTB-PROC- 7.4-02	"Закупівлі"
43	RTB-PROC- 7.4-03	"Вхідний контроль якості продукції"
44	RTB-PROC- 7.5-01	"Управління власністю споживача"
45	RTB-PROC- 7.5-02	"Ідентифікація і простежуваність продукції"
46	RTB-OPER- 7.5-03	"Маркування виробів"
47	RTB-PROC- 7.5-04	"Порядок впровадження технологічних процесів механічної обробки деталей"
48	RTB-PROC- 7.5-05	"Механічна обробка"
49	RTB-PROC- 7.5-06	"Складання"
50	RTB-OPER- 7.5-07	"Порядок атестації спеціальних процесів, персоналу та обладнання"
51	RTB-OPER- 7.5-08	"Методика створення технологічних гам"
52	RTB-PROC- 7.5-09	"Розробка та впровадження технологічних гам механічної обробки деталей та норм часу"

Продовження табл.1

1	2	3
53	RTB-PROC- 7.5-10	"Управління програмами для верстатів ЧПУ"
54	RTB-PROC- 7.5-11	"Створення керуючих програм і досьє для випуску продукції"
55	RTB-PROC- 7.5-12	"Порядок внесення змін до керуючих програм та досьє"
56	RTB-PROC- 7.5-13	"Планування і підготовка виробництва"
57	RTB-PROC- 7.5-14	"Технологічна підготовка виробництва в механічному цеху"
58	RTB-OPER- 7.5-15	"Методика створення керуючих програм і досьє"
59	RTB-OPER- 7.5-16	"Методика внесення змін до керуючих програм та досьє"
60	RTB-OPER- 7.5-17	"Управління застарілою продукцією або продукцією, що підлягає доопрацюванню"
61	RTB-OPER- 7.5-18	"Підготовка робочих комплектів для ділянок механічного цеху";
62	RTB-OPER- 7.5-19	"Планування робіт для механічного цеху"
63	RTB-OPER- 7.5-20	Формування номенклатури замовлення
64	RTB-PROC- 7.5-21	"Контроль технологічної дисципліни"
65	RTB-PROC- 7.5-22	"Вимоги до електромонтажу"
66	RTB-PROC- 7.5-23	"Технологічна підготовка виробництва в цеху збирання"
67	RTB-OPER- 7.5-24	"Управління ріжучим інструментом"
68	RTB-OPER- 7.5-25	"Порядок розробки та затвердження програм вимірювань на ММТ"
69	RTB-PROC- 7.5-26	"Відвантаження продукції"
70	RTB-OPER- 7.5-27	"Вимоги до упаковки та нанесення маркування на упаковку деталей, що виготовляються за спецзамовленням"
71	RTB-PROC- 7.5-28	"Вимоги до зберігання матеріалів"
74	RTB-OPER- 7.5-31	"Порядок застосування і зберігання штампів технічного контролю"
77	RTB-OPER- 7.5-35	"Клеї і рідини для стопоріння"
78	RTB-PROC- 8.2-01	"Контроль якості продукції в процесі механічної обробки"
79	RTB-PROC- 8.2-02	"Контроль виробів в процесі збирання"
80	RTB-PROC- 8.2-03	"Управління скаргами і рекламациями споживача"
81	RTB-PROC- 8.2-04	"Порядок проведення аудитів"
82	RTB-PROC- 8.3-01	"Управління невідповідною продукцією"
83	RTB-PROC- 8.5-01	"Порядок проведення організаційних заходів по забезпечення якості"
84	RTB-PROC- 8.5-02	"Коригуючі і попереджувальні дії"