

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

## Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень  
(рівень вищої освіти)

тему Управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність  
промислових підприємств в умовах ринку

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 073 Менеджмент  
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організацій та  
адміністрування  
(код і назва освітньої програми)

К.Р. Ткачева

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.н.держ.упр. Фурсін О.О.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент, к.е.н. Мороз О.С.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
 Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
(код та назва)  
 Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування  
(код та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

« 10 » 09 20 19 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Ткачовій Катерині Русланівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку

керівник роботи Фурсін Олександр Олександрович, доцент, к.н.держ.упр.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

1. Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року  
 2. Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку. Аналітико-дослідницькі виміри управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств. Напрями удосконалення якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Концепція якості (на прикладах історичного розвитку). Елементи комплексу якості (історичний аспект). Порівняльна характеристика підходів до управління якістю. Порівняльна характеристика підходів до управління якістю. Основні параметри конкурентоспроможності продукції ПАТ «Запоріжсталь»



## Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Фурсін О.О., доцент	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Фурсін О.О., доцент	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

Дата видачі завдання 10.09. 2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Методологія дослідження управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств	03.10.2019 року	
	Понятійно-категоріальний апарат управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність	12.10.2019 року	
	Зарубіжний досвід управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність	20.10.2019 року	
	Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	21.10.2019 року	
	Діагностика проблем управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність	01.11.2019 року	
	SWOT - аналіз діяльності	15.11.2019 року	
	Механізми удосконалення управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність	16.11.2019 року	
	Економічне обґрунтування управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь»	01.12.2019 року	
	Практичні рекомендації удосконалення управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь»	16.12.2019 року	

удент К.Р. Ткачева  
(підпис) (ініціали та прізвище)

рівник роботи (проекту) О.О. Фурсін  
(підпис) (ініціали та прізвище)

ормоконтроль пройдено

ормоконтролер О.М. Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Ткачова К.Р. Управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник О.О. Фурсін. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку. Розглянуто особливості управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ЯКІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, КОНКУРЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## ABSTRACT

Tkachova K.R. Quality management as the impact factor on enterprises' competitiveness in market environment

Qualification work for higher master's degree in specialty 073 Management, supervisor O.O. Fursin. Zaporizhzhia National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management Organizational and governance Project, 2020.

The qualification work considers the theoretical and methodological principles of quality management as a factor influencing the competitiveness of industrial enterprises in market conditions. The features of quality management are considered as a factor of influence on the competitiveness of Zaporizhstal PJSC

under market conditions. Particular attention is paid to identifying the perspectives and weaknesses of quality management as a factor influencing the competitiveness of Zaporizhstal PJSC in the market.

Keywords: QUALITY MANAGEMENT, QUALITY, COMPETITION, METHODOLOGY, SYSTEM APPROACH, COMPETITORS, MANAGEMENT EFFICIENCY, SWOT ANALYSIS, COMPETITION

#### АННОТАЦИЯ

Ткачева К.Р. Управление качеством как фактор влияния на конкурентоспособность промышленных предприятий в условиях рынка.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 Менеджмент, научный руководитель А.А. Фурсин. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы управления качеством как фактор влияния на конкурентоспособность промышленных предприятий в условиях рынка. Рассмотрены особенности управления качеством как фактор влияния на конкурентоспособность ОАО «Запорожсталь» в условиях рынка. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков управления качеством как фактор влияния на конкурентоспособность ОАО «Запорожсталь» в условиях рынка.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, КАЧЕСТВО, КОНКУРЕНЦИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, КОНКУРЕНТЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, SWOT-АНАЛИЗ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ	15
1.1. Теоретичні засади управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств	15
1.2. Понятійно-категоріальний управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність підприємств	26
1.3. 1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління якістю	39
Висновки до першого розділу	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «Запоріжсталь»)	50
2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	50
2.2. Діагностика проблем управління якістю продукції	62
2.3. SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь»	72
Висновки до другого розділу	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ	

«Запоріжсталь»)	
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку	85
3.2. Удосконалення управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» за рахунок підвищення відповідальності керівництва та мотивації персоналу в питаннях забезпечення якості»	92
3.3. Впровадження елементів внутрішнього аудиту якості як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь»	103
Висновки до третього розділу	112
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121

## ВСТУП

Інтеграційні процеси в економіці, глобалізація світового господарства та ринків визначають проблему управління якістю однією із найважливіших в управлінні діяльністю промислових підприємств. Якість продукції є найважливішим чинником підвищення рівня життя населення, економічної, соціальної та екологічної безпеки, а також головним інструментом конкуренції. На тих підприємствах, де запроваджена система управління якістю, підвищується ефективність діяльності, прискорюється обіг капіталу, розширюється асортимент продукції та зміцнюються позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Удосконалення та розвиток підходів до управління якістю продукції дозволили накопичити певний досвід, який підтверджує необхідність комплексного, системного підходу до управління якістю як до важливої складової сучасного менеджменту – ефективної системи управління підприємством, спрямованої на зростання його прибутковості шляхом виробництва продукції високої якості.

Спад виробництва та зниження економічного потенціалу України негативно вплинули на якість і конкурентоспроможність вітчизняних товарів, робіт, послуг, впровадження сучасних методів управління якістю. На сучасному етапі розвитку економіки України, важливою умовою успішного функціонування машинобудівного підприємства є випуск високоякісної продукції, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на вітчизняних та зарубіжних ринках збуту.

Розвиток процесів інтеграції та глобалізації економіки обумовлює необхідність створення інтегрованих систем управління якістю продукції на вітчизняних підприємствах, які використовують взаємопов'язану систему стандартів і мають конкурентні переваги для забезпечення якості продукції. Дослідження існуючих підходів до управління якістю дозволило зробити висновок, що сьогодні відсутні ефективні системи управління якістю



продукції, які б забезпечували ефективність процесу управління якістю за допомогою інтеграції процесів управління трудовим потенціалом як основного фактора якості праці та бізнес-процесів управління якістю продукції. З огляду на це проблема створення ефективної системи управління якістю продукції на основі інтегративного підходу є особливо актуальною.

В умовах глобалізації ринку проблема якості продукції є важливою, тому що тільки високоякісна продукція може бути конкурентоздатною. Конкурентні позиції вітчизняної продукції, в першу чергу, зумовлюються споживчими властивостями, які формують якість.

Підтримка високої конкурентоспроможності має першочергове значення та стає вирішальним фактором комерційного успіху підприємства. Тому є актуальним глибоке вивчення чинників, що впливають на формування якості продукції промислових підприємств.

Проблема управління якістю багатогранна і має економічний, науковотехнічний, організаційний, політичний і соціальний аспекти. Забезпечення високої якості продукції, перетворилося у магістральний напрямок соціально-економічного розвитку більшості країн світу, в тому числі й України.

Ефективне управління якістю продукції (робіт, послуг та товарів) неможливе без відповідної державної політики, спрямованої на всебічну підтримку вітчизняного бізнесу, який докладає зусиль до задоволення потреб споживачів за рахунок покращення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції, у тому числі шляхом розробки та впровадження різноманітних методик управління її якістю.

Спад виробництва та зниження економічного потенціалу України на початку 90-х років ХХ ст. інтервенціями іноземних товарів, зниженням платоспроможності населення негативно вплинули на якість і конкурентоспроможність вітчизняних товарів, впровадження сучасних методів управління якістю. Це пояснюється недоліками економічної політики, зокрема надмірною лібералізацією ринку та недієвістю важелів у

сфері управління якістю. Майже не проводяться наукові дослідження у сфері управління якістю продукції промислових підприємств.

Наразі принципи всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management), на яких ґрунтуються основні методи покращення якості продукції, не знайшли свого застосування у переважній більшості промислових підприємств, а набутий досвід тих виробників, які дані принципи і методи застосовували, що сприяло підвищенню рівня їхньої ділової досконалості, не розповсюджується та не передається через брак інформаційного обміну та взаємодії між виробничими суб'єктами. Ця проблема багатогранна і має політичний, соціальний, економічний, науково-технічний та організаційний аспекти.

Проблематика систем якості є дуже актуальною у сучасному менеджменті. Адже формування конкурентоспроможності перестає відбуватися лише на засадах цінкових та комерційних конкурентних переваг.

Прерогативою у виборі контрагентів та постачальників дедалі частіше стають компанії з високою репутацією щодо якості продукції та послуг. Історичні аспекти розвитку управління якістю, компанії, сертифіковані за відповідними стандартами якості, їх витрати на управління якістю продукції у контексті сучасного менеджменту якості є важливим об'єктом досліджень. Вимагає всебічної оцінки процес розвитку методичних підходів до управління якістю у світовій науці управління, який би дав можливість комплексного підходу до управління якістю промислових підприємств та виділення їх окремих елементів.

Проблеми управління якістю продукції на виробничих підприємствах досліджуються в працях багатьох вчених. Зокрема, В.Г. Аكوпова, В.Г. Воронкова, О.В. Мирошниченко розкривають сутність системи управління якістю продукції підприємства та роль її сертифікації в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Е.В. Білецький, Д.А. Янушкевич, З.Р. Шайхлісламов досліджують найважливіші етапи розвитку систем управління якістю, принципи та методи її оцінки, організаційно-методичні

принципи забезпечення якості продукції та послуг. О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська висвітлюють організаційно-економічний механізм управління якістю та умови його реалізації на українських підприємствах готельно-ресторанного господарства у сучасних економічних умовах [5]. Г.А. Семенов, О.О. Єропутова, О.О. Плаксюк [6] розглядають сутність та етапи процесу управління якістю продукції на машинобудівному підприємстві, визначають складові процесу управління якістю продукції в системі менеджменту.

Дослідженню проблем підвищення ефективності управління якістю присвятили свої роботи такі науковці: Азгальдов Г. Г., Белявський І. К., Брагін Ю. Б., Вакуленко А.В., Войнаренко М. П., Кириченко Л.С., Гличев Г. В., Нугаєв М. А., Дурович А. П., Глудкин О. П., Дж. Джуран, Захожай В. Б., Калита П. Я., Корольков В. Ф., Кросбі Ф., Лапуста М. Г., Максименко І.О., Мережко Н.В., Нижник В. М., Орлов О. О., Сіваченко І.Ю., Субето А. І., Тельнов А. С., Федоров М. В., Фейгенбаум А., Фомін В. Н., Харінгтон Дж., Шаповал М. І. та інші. Вказаними науковцями продемонстровано глибокий і всебічний підхід до визначення поняття якості, досліджені організаційні аспекти створення систем управління якістю продукції та запропоновані різноманітні методики оцінки рівнів її якості.

Проблеми систем менеджменту якості на сьогодні залишається предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Вирішенню проблеми системного управління якістю присвячено роботи таких вітчизняних вчених, як Р. А. Бичківський, С. С. Гаркавенко, П. Я. Калита, М. І. Шаповал та ін. Вирішальний вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості мали роботи таких всесвітньовідомих спеціалістів, як Дж. Джуран, У. Шухарт, А. Фейгенбаум, Е. Демінг, К. Ісікава, Ф. Кросбі, Т. Тагуті та ін. Ці роботи лягли в основу професійної концепції якості.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі достатньо глибоко вивчалися питання управління якістю продукції. Значний науковий внесок в

розробку теоретико-методичних основ розвитку системи управління якістю продукції на промисловому підприємстві присвячені наукові праці Вакуленко А. В., Михеева Е. Н., В. Момота, Федорова Г. Є. та інших науковців.

Об'єктом наукового дослідження є процес управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку.

Предметом наукового дослідження є методологія наукових досліджень з питань управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку.

Метою наукового дослідження є розробка теоретичних і практичних положень щодо управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено і вирішено такі задачі:

- розглянуто методологію управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність підприємств;
- визначено понятійно-категорійний апарат управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств;
- проаналізовані зарубіжні концепції управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств;
- проведено аналіз управлінсько-організаційної структури підприємства;
- проведено діагностику управління якістю;
- визначено сильні та слабкі сторони підприємства шляхом проведення SWOT- аналізу;
- запропоновано напрями удосконалення управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств.

Методологічною основою роботи є сучасні положення економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, Закони України. У процесі роботи над темою було застосовано методи: діалектичний – при вивченні системності та розвитку управління якістю як чинник впливу



на конкурентоспроможність промислових підприємств; балансовий – при аналітичному дослідженні наявності, складу та структури підприємства, ступеня їх використання; метод факторного аналізу причинно-наслідкових залежностей – при оцінці процесу відтворення підприємства в залежності від впливу умов та факторів, що його визначають; індексний метод – при аналізі динаміки зміни показників, що характеризують формування та використання управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств; статистичний метод (в тому числі групувань, зіставлень, графічний, табличний) – при розробці схем, графіків, таблиць та додатків; анкетних та експертних опитувань – при обґрунтуванні управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці наукових положень щодо уточнення термінології з проблем управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств:

- уперше визначено зміст дефініції «управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність», яка представляє собою особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів управлінської діяльності підприємства в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати та збитки за рахунок оптимізації та зменшення впливу зовнішніх ризиків;

- визначено зміст поняття «управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств» як безперервного ітеративного процесу, який здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організацію, облік, контроль, аналіз і регулювання) єдиним комплексом послідовних процесів управлінської діяльності підприємства (матеріально-технічне забезпечення, виробництво продукції, формування запасів готової продукції, складування, транспортування продукції, обслуговування споживачів і збут

готової продукції); визначено основні функції та задачі управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо уточнення термінології можуть бути використані в науково-дослідній роботі з проблем управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.);

- XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро);

- II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ  
ЯКІСТЮ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Теоретичні засади управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств

Актуальність підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності сягає свого апогею через приєднання України до Світової організації торгівлі та мінімізації тарифного захисту внутрішнього національного ринку, що спричиняє збільшення конкурентного тиску на ринку. Основою конкурентоспроможності промислових підприємств в Україні в умовах глобалізації економіки все більше виступає якість продукції, тому правильно обрана стратегія управління якістю продукції дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Сучасні складні економічні та політичні процеси в Україні не дозволяють вітчизняним промисловим підприємствам повною мірою боротися за розширення внутрішнього і зовнішнього ринку збуту і однією з причин такого становища є недостатньо висока якість продукції. Якість продукції – це поняття, яке характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу, рівень його стандартизації та уніфікації, надійність і довговічність.

Основними причинами зниження якості продукції на українському ринку є погана якість сировини, низький рівень технології, організації виробництва і кваліфікації робітників, неритмічність виробництва [5].

Підвищення якості – одна з форм конкурентної боротьби, завоювання і

утримання позицій на ринку. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на продукцію і збільшенню суми прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, але і за рахунок більш високих цін.

Саме в умовах відкритої ринкової економіки немислимої без гострої конкуренції, виявляються фактори, які роблять якість умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності її господарської діяльності, економічного добробуту країни.

До таких факторів можна віднести стратегічне планування, наукової організації праці, вдосконалення мотиваційних стимулів, створення системи навчання робітників усіх категорій і використання нових методів контролю.

Конкурентоспроможність – це обумовлене економічними, соціальними і політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках [2].

Весь комплекс робіт із забезпечення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств слід розділити на дві частини: базис і надбудова.

Базова частина пов'язана з освоєнням нової та удосконаленням існуючих технології виробництва продукції.

Надбудова – робота з управління якістю цієї продукції, в тому числі і системного управління на основі вимог стандартів серії ISO 9000 і принципів TQM [4].

Глобальне управління якістю як ідеологія і практика побудови бізнес-систем має досить багато різновидів, і суперечки про те, яке визначення TQM уважати найбільш адекватним, на сьогодні далекі від завершення (рисунок 1.1).

У той же час практично всі наявні на сьогоднішній день визначення в тій чи іншій мірі містять такі найважливіші елементи, як управління окремими процесами як ключ до спільного успіху. Фокус саме на бізнес-процесах, а не проектах, продуктах або підрозділах компанії вважається найбільш відповідним духу TQM. Саме через оптимізацію окремих процесів



можна досягти якісно нового функціонування всієї компанії в той час, як аналіз вже існуючих і функціонуючих продуктів або підрозділів вносить набагато більше «шуму» в оптимізацію діяльності організації і залишає набагато менше «шансів» на успіх.

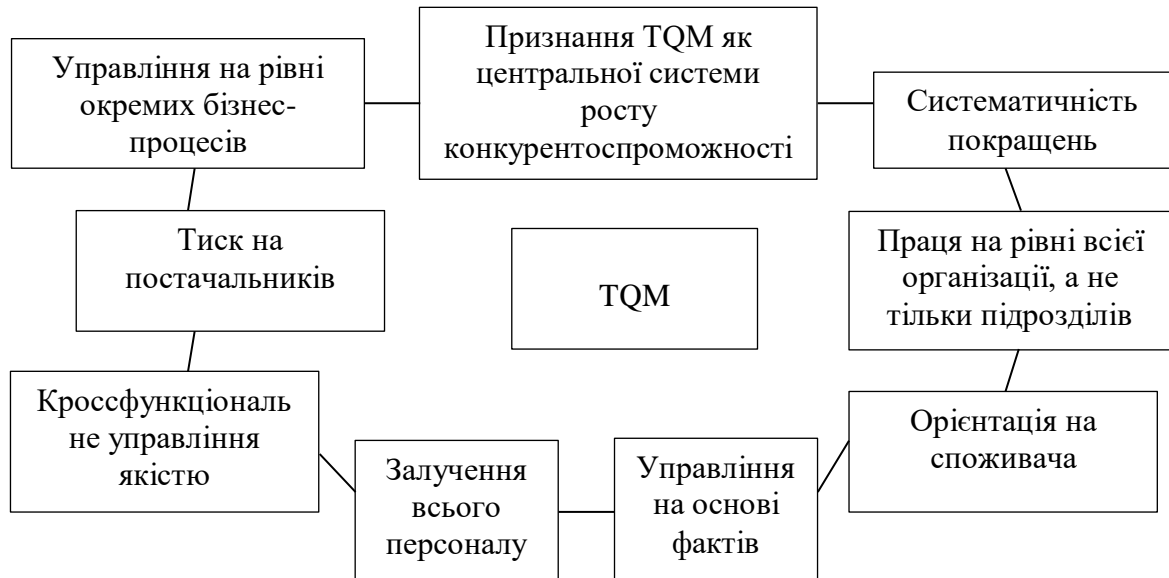


Рисунок 1.1. Основні елементи TQM

Систематичність покращень. При управлінні якістю з позицій TQM принципово постійно відстежувати виникають неефективності на рівні всієї організації, а не тільки окремих підрозділів, звертаючи особливу увагу на скорочення тривалості технологічного циклу, скорочення непродуктивних витрат ресурсів і утримання превентивної орієнтації управління (мається на увазі, що в рамках TQM для компаній принципово важливо не «бігти попереду паровоза», вирішуючи проблеми в міру їх виникнення, а превентивно керувати своєю діяльністю, передбачити проблеми і заздалегідь забезпечувати їх дозвіл з метою підвищення ефективності управлінської системи. Фокус на рівні всієї організації, а не окремих підрозділів.

Досвід організацій, які намагалися реалізувати стратегію TQM, однозначно показує, що позитивного ефекту можна домогтися тільки в тому випадку, якщо зміни проводяться і постійно відстежуються в усіх підрозділах компанії. В іншому випадку позитивний ефект, досягнутий лише в якомусь

окремому підрозділі, виявляється повністю «розмитим» у неефективності інших структурних одиниць.

Орієнтація на споживача. Цей компонент включає в себе використання ступеня задоволеності споживача як головного індикатора якості, фокус на клієнтському сервісі, включення потреб клієнтів в плани розвитку і так званий *partnering* – більш глибока, ніж у традиційному сенсі, інтеграція клієнтів і компанії, наприклад, через створення спільних груп щодо поліпшення якості, через більш тісну взаємну роботу по розробці нових продуктів.

Управління на основі фактів (*ManagementBy-Fact*). Даний компонент TQM вимагає більш систематичного прийняття управлінських рішень, базуючись при цьому тільки на основі фактичної оцінки стану справ в компанії, з використанням передових систем підтримки прийняття рішень шляхом розробки системи контрольних показників роботи компанії.

Залучення працівників до процесу оптимізації повсякденної діяльності компанії. При цьому працівникам відводиться ключова роль, оскільки саме вони набагато краще менеджменту обізнані про те, які частини технологічного процесу є «вузькими місцями», де найбільш великий потенціал усунення неефективних. Цей компонент TQM у певному сенсі близький по духу до ідеології *employee empowerment* (надання співробітникам більш значною свободи дій, децентралізації прийняття управлінських рішень, встановлення більш тісного зв'язку між результатами роботи і винагородою працівників). Однак, на відміну від ідеології *employee empowerment* залучення працівників у сенсі TQM націлене в першу чергу не на реалізацію їх потенціалу, а на підвищення виробничої ефективності.

Багатофункціональний менеджмент. Ця ідея тісно пов'язана з фокусом на виробничо-комерційних процесах і полягає в тому, що на всіх стадіях розробки, втілення та вдосконалення системи управління на підприємстві менеджери не повинні замикатися на функціонуванні своїх підрозділів, а повинні бути в максимально можливій мірі залучені до відповідних процеси

незалежно від того, в рамках якого саме структурного підрозділу компанії вони протікають. Даний принцип визнає, що тільки такий менеджмент – який орієнтований тільки на процеси і сприймає структурні межі своїх підрозділів як другорядний фактор – має шанси створити справді високоефективні системи управління.

Відносини з постачальниками. Багато керівників традиційно сприймають все, що пов'язано з роботою їх постачальників, як зовні задані чинники. Якщо технологічно це можливо, менеджери найчастіше прагнуть вирішити проблеми з якістю роботи постачальників у першу чергу через перемикання на нових постачальників. Інакше кажучи, менеджери не виявляють належної зацікавленості в роботі своїх постачальників. Така позиція призводить до численних випадків неефективного виробництва, втрати ресурсів, але найголовніше – часу.

Більш того, якщо менеджер не в змозі чітко сформулювати вимоги до поліпшення якості роботи постачальника і допомогти йому виконати ці вимоги, перехід до нових постачальникам може стати лише тимчасовим вирішенням проблеми. Визнання TQM як центральної стратегії завоювання високої конкурентоспроможності та частки ринку.

Практика застосування ідеї глобального управління якістю показала, що успіху можна досягти тільки за наявності серйозного прагнення у менеджменту всіх рівнів до реалізації наміченої мети. На відміну від багатьох інших підходів до управління, в яких визнається (хоча і не повна, але хоча б часткова) ефективність окремих покращень і «локальних проривів», у підході TQM принципово важлива саме його цілісність.

Спроби застосування ідей TQM на рівні окремих підрозділів організації або окремих процесів приречені на «пробуксовування», оскільки ефекту можна досягти лише за умови повної (або практично повної) ліквідації «вузьких місць» в управлінні якістю – адже рівень якості будь-якого продукту визначається якістю і надійністю самого низькоякісного елемента!

Такі основні принципи системи глобального управління якістю. Різні

варіанти цього підходу пропонують їх різні комбінації і, крім того, існує певні варіації підходу в залежності від галузевої або географічної специфіки компаній. Проте, всі вони поділяють перераховані вище принципи.

Незважаючи на велику кількість варіантів практичного застосування систем глобального управління якістю, в західній управлінській практиці вже виробилося стійке уявлення про те, що перераховані принципи дійсно складають «ядро» всього підходу. Крім того, дуже важливу роль у виробленні єдиного погляду на сутність TQM зіграла щорічна премія Малкольма Болдріджа за рішенням Конгресу в 1987 р. Так вручення премії знаходиться під контролем Національного інституту стандартів і технологій – організації, високоавторитетної як в діловому середовищі, так і в інженерних колах.

Премією Болдріджа щорічно нагороджуються компанії і організації, які демонструють видатні досягнення і адаптують найбільш інноваційні підходи в таких областях, як лідерство, стратегічне планування, орієнтація на клієнта і ринок, інформаційні системи, людські ресурси, управління процесами і фінансові результати. Головною метою премії є заохочення компаній, робота яких сприяє збереженню та поліпшенню конкурентної позиції американської економіки на світових ринках. Саме відповідно до вимог експертного комітету цієї премії і сформульовані представлені вище критерії.

Слід зазначити, що підвищення якості та конкурентоспроможності продукції впливає на: зростання продуктивності суспільної праці; темпи і ефективність науково-технічного прогресу; структуру виробництва і функціональний розподіл потужностей. Забезпечує ефективне використання основних фондів; економію сировини, матеріалів, палива, енергії, зростання ефективності інвестицій. Сприяє повному задоволенню різноманітного попиту споживачів; виходу підприємств на світовий ринок, збільшенню експорту; формуванню іміджу підприємства як економічно надійного партнера [1].

Таким чином, вирішення проблеми підвищення якості продукції на



підприємстві – це перш за все високий його імідж серед покупців, це вихід не тільки на внутрішній, але і на зовнішній ринок, це основа для отримання максимального прибутку і забезпечення стабільного фінансового стану. Щоб забезпечити не тільки конкурентоспроможність, а й лідерство на ринку, підприємство зобов'язане використовувати такий тип поведінки, як збутовий маркетинг [2].

Найважливішою проблемою розвитку економіки України є підвищення ефективності суспільного виробництва при зосередженні зусиль на випуск конкурентоспроможної продукції та одночасному забезпеченні повної зайнятості працездатного населення.

Управління якістю продукції підприємства – це цілеспрямоване підвищення конкурентоспроможності його продукції, який може бути досягнутий за рахунок наступних заходів:

- активізувати діяльність Національної ради з якості при Президентіві України з метою проведення державної політики в області якості [3];
- забезпечення всебічної підтримки щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції з боку держави;
- активізація заходів щодо співробітництва України з міжнародними організаціями, в тому числі з Європейською організацією [3], підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на основі розробки відповідної стратегії;
- впровадження системи заходів, спрямованих на впровадження нових технологій, новацій для забезпечення виробництва високоякісної продукції;
- створення служб інформації про новітні технології, зміни в законодавстві, перспективні ринки збуту, які забезпечать підвищення якості продукції [3];
- створення центрів відповідальності за якістю продукції за місцем її виробництва;
- забезпечення заходів щодо підвищення якості стратегічного маркетингу;

- використання японського досвіду (як напрям підвищення якості продукції) – створення робочих груп якості та впровадження мотиваційних стимулів;

- створення системи навчання працівників підприємства всіх категорій, від зусилля яких залежить забезпечення якості продукції.

Основними перешкодами на шляху впровадження інтегрованих систем управління якістю продукції є те, що більшість підприємств України не володіють сертифікованими відповідно до вимог міжнародних стандартів системами якості, а їх впровадження вимагає додаткових виробничих витрат.

Ускладнюється ситуація негативним впливом економічної кризи, яка не дозволяє вітчизняним підприємствам приділяти належну увагу питанням удосконалення якості праці і продукції, використання нових підходів до технології управління якістю, методам її оцінки тощо. Тому вважаємо доцільним обирати поетапну стратегію управлінської перебудови підприємства, за якої поступово впроваджуються різні міжнародні стандарти на системи якості.

Зокрема, першим і обов'язковим етапом є побудова, впровадження і сертифікація системи якості продукції ISO серії 9000 як основної організаційно-методичної бази для побудови інтегрованих систем управління якістю продукції.

На другому етапі мають бути впроваджені системи екологічного менеджменту (ISO 14000) і системи професійної безпеки (OHSAS 18001), на третьому – системи соціальної відповідальності (SA 8000).

З точки зору формування якості праці необхідними для впровадження стають стандарти менеджменту соціальної відповідальності (SA 8000), який спрямований на покращення умов найму і здійснення трудової діяльності, дотримання етичних норм цивілізованого суспільства і управління персоналом; інвестицій у людей (BS IP), що передбачає підвищення якості управління організаційною структурою, поліпшення фінансових показників за рахунок використання інтелектуального капіталу.

Побудована таким чином інтегрована система управління якістю продукції стане діючою узгодженою робочою структурою підприємства і включатиме ефективні технічні й управлінські методи для забезпечення найвищих результатів праці, найбільш ефективних способів взаємодії людей та техніки, а також інформації з метою задоволення потреб споживачів і партнерів стосовно якості продукції і виробничого процесу та економії виробничих витрат.

Методичні інструментарії управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств:

1. Використання методу FMEA для аналізу видів і наслідків відмов (дефектів) продукції на досліджуваному підприємстві.

Метод FMEA (Failure modes and effects analysis - аналіз причин і наслідків відмов). Метод аналізу видів і наслідків відмов (дефектів) - це систематизована сукупність заходів, метою яких є виявлення й оцінювання потенційних відмов продукції або процесу, визначення дій, які можуть усунути або зменшити ймовірність виникнення потенційних відмов, і документування цих заходів.

2. Оцінка існуючих і потенційних потреб замовника в процесі вдосконалення продукції методом QFD (Quality Function Deployment - технологія розгортання функцій якості).

Метод QFD. Розгортання функції якості - це системний підхід до визначення потреб або вимог споживачів, який допомагає підприємствам швидко зрозуміти й інтегрувати ці потреби в конкретні плани виробництва продукції або послуг для задоволення цих вимог. Метод дозволяє розмістити великий обсяг інформації у стислому вигляді, зручному для проведення ефективного та чіткого аналізу, і забезпечує точне доведення думки споживача до проекту, розробки, виробництва та переведення його в технічні параметри, щоб гарантувати продукту відповідність потребам замовника.

Розгортання функції якості здійснюється за допомогою матричних діаграм, за формою нагадують будинок. Тому і всю методологію часто

називають побудовою «будинку якості».

### 3. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА).

Сутність функціонально-вартісного аналізу полягає в комплексному техніко-економічному дослідженні функцій і параметрів об'єктів (продукції, матеріалів, технологічних процесів, виробничих і управлінських структур тощо) і вироблення рекомендацій щодо мінімізації витрат на стадіях проектування, створення та використання (експлуатації) цих об'єктів при збереженні або підвищенні якості виконання ними своїх функцій і збільшення їх корисності для споживачів.

Головна мета функціонально-вартісного аналізу полягає в досягненні оптимального співвідношення між споживчими властивостями досліджуваної технічної або організаційної системи і витратами на їх реалізацію.

4. Оцінка контролю якості на підприємстві, шляхом використання наступних інструментів: контрольний листок; гістограми; графіки Парето; діаграма «причина – наслідок» (діаграми Ісікави,); графіки (діаграми розкиду; контрольні графіки (контрольні карти).

На контрольному листі або карті для наочності відображення стану аналізованого процесу, відзначають значення регульованої характеристики в часі, застосовується для отримання картини змін ходу процесу.

Розрізняють і практично застосовують різноманітні типи контрольних листів. До найбільш поширеним в літературі відносять:

- 1) контрольні листи локалізації дефектів;
- 2) контрольні листи кількості випадків;
- 3) контрольні листи причин дефектів.

Процедура побудови контрольного листка:

- 1) встановлення конкретної мети збору даних;
- 2) ідентифікація даних, необхідних для досягнення цієї мети;
- 3) визначення, яким чином будуть аналізуватися отримані дані (за допомогою яких статистичних засобів);

4) складання форми для реєстрації даних.

Діаграма Парето являє собою спосіб ранжирування будь-якої проблеми або можливості з найкращим використанням наявної інформації.

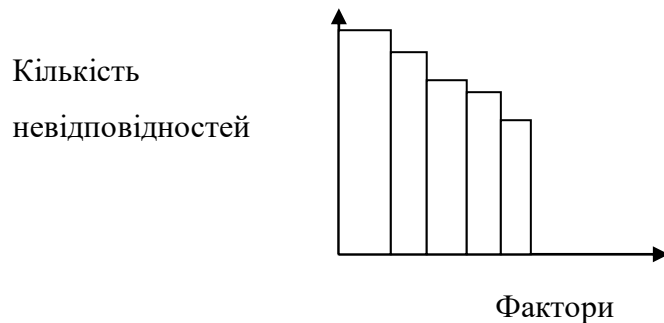


Рисунок 1.2. Діаграма Парето

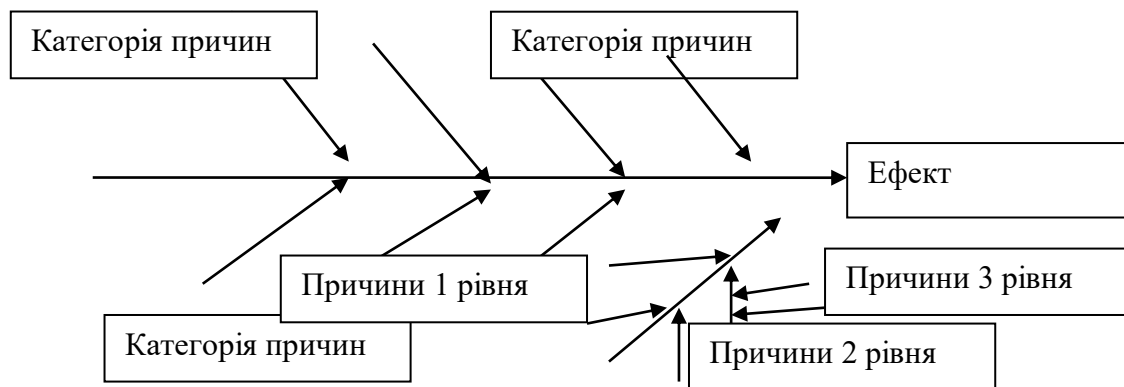


Рисунок 1.3. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави

Ефективність формування інтегрованих систем управління якістю продукції промислових підприємств в значній мірі залежить, насамперед, від вмотивованості і переконань керівництва та персоналу у доцільності і необхідності цих дій. На жаль, необхідно констатувати на недостатньо високий рівень усвідомлення керівництвом важливості переходу на інтегровані системи управління якістю продукції, невисоку мотивацію і психологічні бар'єри при переході на нові системи якості. У побудові таких систем повинен брати участь весь колектив підприємства, для якого процес формування якості праці є невід'ємним елементом загальної виробничої культури та етики [4].

Що стосується організаційної структури підприємства, то при

інтегрованої системі управління якістю продукції, введення на підприємстві нових підсистем якості повинно органічно поєднуватись з існуючою організаційною структурою та системою управління підприємства.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку глобальної економіки ефективне функціонування підприємства в значній мірі залежить від якості продукції. Ігноруючи цей фактор досить складно створити оптимальні умови для розвитку будь-якої торгівлі, напрямів збуту та розвитку прибутковості підприємств.

Тому саме вдосконалення системи якості товарів підприємств в сучасних умовах відноситься до числа найскладніших і актуальніших задач, які потребують негайного вирішення. Довгостроковий курс сталого розвитку підприємства повинен бути направлений на досягнення не стільки кількісних показників, скільки якісних, тому менеджерам доцільно звернути увагу на розробку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та виходу на міжнародний рівень. Побудова, впровадження і сертифікація інтегрованої системи управління якістю продукції промислових підприємств надасть їм ряд конкурентних переваг та впевненість у такому рівні виробництва продукції та надання послуг, який відповідає вимогам міжнародних стандартів і здатний перемогти у гострій конкурентній боротьбі на внутрішньому і зовнішньому ринках.

## 1.2. Понятійно-категоріальний управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність підприємств

Насамперед слід виявити спільні та відмінні ознаки у трактуванні якості сучасними фахівцями та визнаними постатями у минулому.

Сьогодні відомі такі трактування «якості»: основа відмінності між речами; якість насамперед тотожна буттю, визначеності, тож щось перестає

бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість; об'єктивні фізичні характеристики і суб'єктивну оцінку: наскільки рід «добра».

У ХХ ст. з'явилися більш ринково-орієнтовані визначення цього поняття. Зокрема, К. Ісікава (1950 р.) дає таке визначення якості: «Якість – це властивість, що реально задовольняє споживачів».

Дж. Джуран (1979 р.) характеризує якість як «придатність до використання»; якість – це ступінь задоволення споживача (для досягнення належної якості виробник повинен вивчити вимоги споживача, зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла його вимоги).

Крім філософського тлумачення якості, існують більш «вузькі» терміни «якості»: якість продукції, якість послуг, якість праці, якість життя тощо. У цьому дослідженні розглядатиметься один з аспектів цього поняття – «якість продукції та послуг».

У табл. 1.1 наведено розмаїтість формулювань поняття якості. У 1986 році Міжнародною організацією зі стандартизації були сформульовані терміни для якості в усіх галузях. У 1994 році термінологія була уточнена.

Таблиця 1.1 - Поняття якості (на прикладах історичного розвитку)

Автори, джерела	Формулювання визначень поняття якості
Арістотель (III в. до н. е.)	Розходження між предметами; диференціація за ознакою «гарний-поганий»
Гегель (XIX в. н. е.)	Якість є насамперед тотожна з буттям визначеність, так що щось перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість Китайська версія Ієрогліф, який позначає якість, складається із двох елементів: «рівновага» і «гроші», отже, якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»
Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики; суб'єктивну сторону: наскільки рід «гарна»
Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, яка реально задовольняє споживачів
Джуран Дж. (1979 р.)	Придатність для використання (відповідність призначенню); суб'єктивний бік: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен довідатися про вимоги споживача й зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла цим вимогам)
Міжнародний стандарт ISO 8402-94	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.
ДСТУ ISO 9000-2001	«Якість – ступінь, сукупність власних характеристик якого задовольняє вимоги» Джерело: власне опрацювання автора на основі



Якість – це сукупність характеристик об'єкта, що визначають його здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби [1, с. 36].

Терміни, які використовуються для визначення поняття якість («характеристики», «властивості» тощо), також мають своє визначення. Характеристика – це взаємозв'язок між залежними й незалежними змінними, вираженими у вигляді тексту, таблиці, математичної формули, графіка. Описується, як правило, функціонально, а не одиничним показником. В економіці, наприклад, функція попиту від ціни, по суті справи, є ціновою характеристикою конкретного товару [2, с. 16]. «Властивість», як і «якість» – категорія філософська. Перша виражає такий бік предмета, який обумовлює його розходження або спільність із іншими предметами і виявляється в його відношенні до них. Переважно вона узагальнює багато характеристик об'єкта: властивість розчинності, радіоактивності, безпеки тощо.

Потреби виникають із незадоволеності вимог індивідуума або суспільства, необхідних для їх належної життєдіяльності задовольнити потреби (означають усунути незадоволеності).

Частина потреб суспільства, для задоволення яких спрямована економічна діяльність, називаються економічними потребами. Соціальні форми прояву й задоволення економічних потреб визначаються формою економічних відносин, відносинами у сфері власності тощо. Ринок орієнтований не просто на задоволення потреб споживачів, а на задоволення попиту покупців, тобто платоспроможний попит [5].

Практичні спостереження підтверджують той факт, що потреби можуть змінюватись з плином часу. Це вимагає проведення періодичного оновлення аналізу вимог до якості. На підставі встановлених критеріїв потреби переважно переводять у характеристики. Потреби можуть містити, наприклад, такі аспекти, як експлуатаційні характеристики, придатність, надійність, безпеку, вплив на довкілля, вимоги тощо. У визначенні якості поняття потреб є вихідним. Їхні характеристики повинні відповідати

характеристикам якості об'єкта. У неконтрактних ситуаціях на ринку більшу роль відіграє суб'єктивне поняття й сприйняття якості – це може бути й «ступінь задоволення потреби» або «якість – це те, за що платять гроші» [6, с. 45]. Дійсно, поняття якості в покупця досить мінливе – він купує товар, враховуючи настійну потребу в ньому, його новизну, моду, рекламу, з урахуванням його економічності, надійності тощо.

Поняття про якість змінюється згодом, воно залежить від рівня інформації про об'єкт, від технічних можливостей виявлення характеристик об'єкта тощо. Взаємини виробника або продавця й споживача, покупця з приводу якості надзвичайно різноманітні, складні й вміщуються у рамки маркетингу.

Об'єкт – це те, що може бути індивідуально описане й розглянуте. Об'єктом може бути, наприклад, діяльність або процес, продукція, організація, система або окрема особа, а також будьяка комбінація з них.

Стандартне визначення терміна «процес» означає сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворює вхідні елементи у вихідні (персонал, кошти, обслуговування, устаткування, технологія).

Стандартне визначення терміна «продукція» означає, що це є результат діяльності або процесів. Продукція може включати послуги (підсумки безпосередньої взаємодії постачальника й споживача й внутрішньої діяльності постачальника з задоволення потреб споживача), устаткування, що переробляють матеріали, програмне забезпечення, їх комбінації. Незважаючи на деталізованість визначення понять у сфері якості багато понять залишаються не стандартизованими, які стали досить поширеними. Це так звані наукові та побутові (рекламні) терміни «якості»: «американська якість», «дійсна якість», «японська якість», «підвищення якості» тощо.

У деяких довідкових джерелах «якість» визначають як «придатність для використання» чи «відповідність меті», чи «задоволення потреб споживача», чи «відповідність вимогам». Усе це відбиває тільки деякі аспекти якості за вищенаведеним визначенням.

Зміни в характері і методах роботи із забезпечення якості продукції розмиті в часі і не завжди чітко відокремлені одна від одної. Разом з тим кожний етап еволюції має свою логіку і закономірності розвитку, що уможливорює поділити їх на шість основних історичних етапів [1, с. 56]: індивідуальний контроль якості; цеховий контроль якості; приймальний контроль якості; статистичний контроль якості; комплексне управління якістю; забезпечення якості на базі стандартів ISO 9000. Як правило, сучасні дослідження організацій як відкритих систем включають аналіз основних характеристик і особливостей їх взаємодії з оточенням.

Проведений порівняльний аналіз історичних етапів розвитку управлінського розуміння сутності підприємств дав змогу виявити комплекс зовнішніх умов, які змінювалися у процесі розвитку економічних систем. Ці етапи уможливають виділити декілька відмінних форм організування діяльності підприємств. Не останньою чергою ці відмінності проявлялися через різні підходи до інформаційного забезпечення управлінських процесів.

За індивідуального контролю один працівник або група працівників були відповідальними за виготовлення виробу на усіх етапах технологічного процесу. Працівник повністю контролював якість праці, забезпечуючи цим якість виробу.

Еталоном якості була модель (креслення, шаблон, муляж тощо). Якість визначалась шляхом зіставлення результатів роботи з заданою моделлю. Цеховий контроль якості характеризував розподіл функцій і відповідальності за якість між окремими працівникам і цеховим керівником або майстром. Цеховий майстер визначав загальні вимоги до якості продукції і відповідав за якість виконаної цехом роботи. Цеховий контроль спирався на принципи школи наукового менеджменту, одного з найважливіших історичних етапів формування менеджменту як науки. Ця школа була започаткована та розвинута відомим американським спеціалістом Ф. Тейлором.

Для принципів контролю якості використовувались нижня і верхня межі допусків, закладених у моделі, з'явилися два типи відповідності:

пропускна і непропускна.

Методологія школи наукового управління полягала у здаванні допусків відповідності на показники якості продукції, вимірюванні їх, поділяючи продукцію на якісну і дефектну, залежно від показника допуску.

Школа Тейлора прерогативою вважала застосування адміністративних методів менеджменту з метою беззаперечного дотримання норм якості. Норми якості стосувались лише окремих виробів (деталей, вузлів) і не поширювались на технологічні процеси.

Зростання промислових підприємств у середині ХХ ст., збільшення обсягів виробництва привели до відокремлення технічного контролю від виробничих операцій. На промислових підприємствах створювалися самостійні служби технічного контролю зі штатними контролерами на чолі з начальником, який був підпорядкований керівникові підприємства. Це стало початком етапу приймального контролю якості (контроль якості під час приймання продукції). З'явилася реальна необхідність формування науково-обґрунтованих підходів до забезпечення якості виробничих процесів, а не контролю кінцевої продукції.

Статичний контроль якості ґрунтується на теорії ймовірності і математичній статистиці і дає змогу виявляти відхилення у результатах технологічних процесів від встановлених вимог на певних стадіях виробництва.

Широко впроваджувалися контрольні карти (карти Шухарта) та принципи вибіркового контролю. Під час виробництва відбираються контрольні дані згідно з попередньо складеним планом, дані обробляються методом математичної статистики. Практика свідчить, що сфера використання статистичного контролю якості обмежувалась технологічними та виробничими особливостями, і протягом довгого часу поширювалась доволі повільно. Контроль, як і раніше, проводився у межах цеху і, звичайно, не міг вирішувати складні проблеми якості.

Певний рівень якості продукції досягався насамперед за рахунок

використання функцій технічного контролювання. У 1960-х роках можна було говорити про появу нових структурних служб технічного контролю якості, які були зорієнтовані на зростання обсягів виготовленої продукції і зниження витрат на якість.

Поступово контролювання якості ставало сферою спеціалізованої діяльності, яка була спрямована на регулювання у сфері якості, аналіз причин дефектів, розроблення заходів щодо їх усунення і проведення профілактичних заходів. На підприємствах, як правило, створювалися спеціалізовані служби управління якістю, до складу яких, разом із відділом або ж групою технічного контролю, включали групи, відповідальні за: планування і координування робіт усіх підрозділів підприємства у сфері якості; розробку нормативно-організаційних документів з якості; роботу з постачальниками у сфері якості; аналіз надійності виробів і причин їх дефектів та відмов; роз'яснення вимог до якості продукції; розробку критеріїв оцінки якості праці; розробку спеціальних методів забезпечення якості тощо.

Забезпечення якості, збір і аналіз інформації про якість продукції від споживача ставали поступово відокремленими функціями управління. Служба якості ставала дещо самостійнішою, незалежною від інших підрозділів, і підпорядковувалась безпосередньо вищому керівництву підприємства. Враховуючи те, що проблема забезпечення якості за своєю природою вимагає аналітичного підходу до її вирішення, служба якості комплектувалась кваліфікованими спеціалістами зі стандартизації, математичної статистики, теорії ймовірності. Створення служб якості дало змогу ліквідувати подвійну відповідальність осіб, що відповідають за виготовлення продукції і за оцінювання її якості.

Новий підхід до якості отримав назву «Комплексне управління якістю». Перехід від традиційного контролю якості до управління якістю слід визнати принципово новим, п'ятим етапом: замість виявлення дефектів продукції ставалося завдання їх попередження.

Механізм комплексного управління якістю орієнтував всю систему заходів на досягнення певного заданого рівня якості продукції. Комплексне управління якістю доповнило статистичні інструменти контролю якості методами метрології, збору інформації про якість, мотивації якості, стандартизації, сертифікації тощо.

На базі комплексного управління якістю в 1960 – 1970-х роках в різних країнах з урахуванням їх національних і економічних умов були сформовані специфічні організаційні підходи до управління якістю на рівні підприємства. Найвідомішими з них стали концепції TQC (Total Quality Control) – загальне управління контролем якості; TQM (Total Quality Management) – загальне управління якістю; CWQC (Company Wide Quality Control) – управління якістю на підприємстві тощо. Ці та інші концепції ґрунтувались на побудові системи управління якістю, яка повинна була охоплювати всі сторони діяльності підприємств. Відповідно до них вирішення проблем якості входить до сфери відповідальності вищого керівництва і є головною турботою чітко структурованого адміністративного підрозділу, який спеціалізується виключно на організації забезпечення якості продукції.

Інтегрована система управління якістю продукції (ІСУЯП) представляє собою соціально-економічну систему, яка об'єднує в собі взаємопов'язані підсистеми управління якістю, підґрунтям якої виступають методи вимірювання якості праці та принципи управління якістю продукції, які є базовими згідно міжнародних стандартів ISO 9000:2009.

Кожна підсистема, що охоплює ту чи іншу сферу управління якістю продукції, покликана вирішувати певні задачі щодо формування якості праці та підвищення якості продукції. Доцільно виділяти такі підсистеми управління якістю, як: управління трудовим потенціалом підприємства, планування якості, стимулювання якості праці, технічного оснащення виробничого процесу виготовлення продукції, контролю якості продукції, інформації, аналізу якості праці та продукції, оцінки якості праці.

Інтегрована система управління якістю продукції має низку внутрішніх і зовнішніх обмежень, тісно пов'язана з іншими підсистемами загальної системи управління підприємством – цільовою, функціональною, організаційною, мотиваційною, соціальною, економічною, науково-технічною і технологічною.

Запропонована інтегрована система управління якістю продукції (ІСУЯП) є інструментом забезпечення високої якості праці на основі максимальної реалізації трудового потенціалу та досягнення цілей в області якості. Її особливістю є методологічний підхід до інтеграції процесів управління трудовим потенціалом, що дозволить активізувати розвиток інтелектуального капіталу підприємства з метою підвищення якості продукції.

Слід акцентувати увагу на тому, що активний розвиток процесів глобалізації вимагає зміни систем управління якістю, які існують на вітчизняних підприємствах. Одним з прогресивних напрямів таких змін є впровадження інтегрованих систем управління якістю, які відповідають вимогам декількох міжнародних стандартів на системи якості. На жаль, в українській практиці лише на провідних підприємствах розроблені, сертифіковані і функціонують інтегровані системи управління якістю продукції, хоча переваги їх впровадження очевидні. Серед цілей створення інтегрованих систем управління якістю продукції є: забезпечення стійкого розвитку підприємства і розширення експортного потенціалу; покращення екологічних і техніко-економічних показників виробництва, його безпеки; забезпечення взаємозв'язків усіх підрозділів підприємства.

Впровадження інтегрованих систем управління якістю продукції є стратегічним рішенням щодо розвитку підприємства і має відбуватися із врахуванням його економічних, екологічних, технологічних, соціальних та інших показників та характеристик. Основними перешкодами на шляху впровадження інтегрованих систем управління якістю продукції є те, що більшість промислових об'єктів України не володіють сертифікованими



відповідно до вимог міжнародних стандартів системами якості, а їх впровадження вимагає додаткових виробничих витрат. Ускладнюється ситуація негативним впливом економічної кризи, яка не дозволяє вітчизняним підприємствам приділяти належну увагу питанням удосконалення якості праці і продукції, використання нових підходів до технології управління якістю, методам її оцінки тощо.

Тому вважаємо доцільним обирати поетапну стратегію управлінської перебудови підприємства, за якої поступово впроваджуються різні міжнародні стандарти на системи якості. Зокрема, першим і обов'язковим етапом є побудова, впровадження і сертифікація системи якості продукції ISO серії 9000 як основної організаційно-методичної бази для побудови інтегрованих систем управління якістю продукції.

На другому етапі мають бути впроваджені системи екологічного менеджменту (ISO 14000) і системи професійної безпеки (OHSAS 18001), на третьому – системи соціальної відповідальності (SA 8000).

З точки зору формування якості праці необхідними для впровадження стають стандарти менеджменту соціальної відповідальності (SA 8000), який спрямований на покращення умов найму і здійснення трудової діяльності, дотримання етичних норм цивілізованого суспільства і управління персоналом; інвестицій в людей (BS IP), що передбачає підвищення якості управління організаційною структурою, поліпшення фінансових показників за рахунок використання інтелектуального капіталу.

Побудована таким чином інтегрована система управління якістю продукції стане діючою узгодженою робочою структурою підприємства і включатиме ефективні технічні й управлінські методи для забезпечення найвищих результатів праці, найбільш ефективних способів взаємодії людей та техніки, а також інформації з метою задоволення потреб споживачів і партнерів стосовно якості продукції і виробничого процесу та економії виробничих витрат. Ефективність формування інтегрованих систем управління якістю продукції промислових підприємств в значній мірі

залежить, насамперед, від вмотивованості і переконань керівництва та персоналу у доцільності і необхідності цих дій. На жаль, необхідно констатувати на недостатньо високий рівень усвідомлення керівництвом важливості переходу на інтегровані системи управління якістю продукції, невисоку мотивацію і психологічні бар'єри при переході на нові системи якості. У побудові таких систем повинен брати участь весь колектив підприємства, для якого процес формування якості праці є невід'ємним елементом загальної виробничої культури та етики [4]. Що стосується організаційної структури підприємства при інтегрованій системі управління якістю продукції, то введення на підприємстві нових підсистем якості повинно адаптуватися до наявних умов та органічно поєднуватися з існуючою організаційною структурою та системою управління підприємства.

Зокрема концепція CWQC передбачає участь у роботах з якості усього персоналу. Працівники усіх підрозділів та ієрархічних організаційних рівнів повинні бути навчені методам управління якістю і використовувати їх на практиці. Іншими особливостями управління якістю на цьому історичному етапі стало поширене використання статистичних методів, організація внутрішніх фірмових перевірок систем якості, діяльність гуртків якості тощо.

Кінець 1980-х років ознаменувався появою нової методології забезпечення якості продукції на основі міжнародних стандартів ISO 9000. Згідно з цією методологією створення на підприємстві високоефективних і результативних систем якості, які відповідають положенням стандартів, були гарантією того, що вимоги споживачів будуть дійсно задоволені.

Отже, розробка і реалізація концепції стандартів ISO стали черговим етапом роботи із забезпечення якості на підприємствах і забезпечили напрямки подальшого розвитку робіт з вирішення проблеми якості на рівні промисловості.

Вирішальний вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості, починаючи з четвертого етапу, мали роботи таких всесвітньо відомих спеціалістів, як У. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, А.

Фейгенбаума, К. Ісікави, Г. Тагуті та ін. Ці роботи лягли в основу концепцій якості, стали класичними. Вчення спеціалістів з якості часто носять філософський характер, тому що головні принципи і підходи до вирішення проблеми якості у цих вченнях виражені не стільки у формі безумовних вимог, скільки у спостереженнях, узагальненнях та рекомендаціях. Нижче розглянуто основні положення робіт цих учених (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Елементи комплексу якості (історичний аспект)

Автори	Елементи комплексу якості	Коментарі
1	2	3
Е. Демінг	Три прагматичні аксіоми: 1. Будь-яка діяльність може розглядатися як технологічний процес, і тому може бути поліпшена. 2. Виробництво має розглядатися як система, що знаходиться в стабільному чи нестабільному стані, тому вирішувати конкретні проблеми є ще не достатньо, все одно ви отримаєте тільки те, що дає система, необхідні корінні зміни. 3. Вище керівництво підприємства повинно у всіх випадках брати на себе відповідальність за його діяльність	Ламають традиційне уявлення про якість як компроміс інтересів замовника і виробника. Вони орієнтують компанії на тривалу і стійку роботу, спонукають менеджерів створювати умови для постійного удосконалення діяльності підприємства, висуваючи на перше місце інтереси і прагнення людини
Ф. Кросбі	Програма «Нуль дефектів» («ZD»), система бездефектного виготовлення продукції. Поняття «ціна невідповідності» – усі витрати, пов'язані з тим, що ту чи іншу роботу не зроблено якісно з першого разу	Концептуальні положення: перенесення уваги на попередження появи дефектів; спрямування зусиль на скорочення рівня дефектності на виробництві; споживач потребує бездефектної продукції, а виробник повинен таку продукцію забезпечити; керівництву слід ясно сформулювати цілі у сфері підвищення якості на тривалий період; розуміння того, що якість роботи компанії визначається не тільки якістю виробничих процесів, а й якістю діяльності невиробничих підрозділів; визнання необхідності фінансового аналізу діяльності у сфері забезпечення якості

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
А. Фейгенбаум	Концепція комплексного управління якістю, перехід на всеохопність управління якістю, яке має охоплювати усі стадії створення продукції, усі рівні управлінської ієрархії підприємства під час реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів	Проблема управління якістю настільки ускладнилась, що може бути вирішена лише під час формування нової організаційної структури управління; «проблема якості» переросла існуючі типи організаційних структур управління; їх проектування і реалізацію доцільно здійснювати на ранніх стадіях створення продукції
Дж. Джуран	Перехід від контролю якості до управління нею через «Спіраль якості» (спіраль Джурана) – позачасову просторову модель, яка визначає основні стадії безперервного розгортання робіт з управління якістю. Концепція «щорічного поліпшення якості» (AQI) – перевищення уже досягнутих результатів роботи у сфері якості, пов'язане з прагненням удосконалюватися	Безперервність робіт з управління якістю та безперервне поліпшення означає, що на зміну політиці стабільності приходить політика змін. Головна увага в концепції зосереджується на стратегічних рішеннях, конкурентоспроможності і довготривалих результатах
К. Ісікава	Японський варіант комплексного управління якістю: загальна участь працівників в управлінні якістю; проведення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості; постійне навчання кадрів; широке впровадження статистичних методів контролю. Концепція гуртків з контролю якості. Графічний метод аналізу причиннонаслідкових зв'язків – система Ісікави або «риб'ячий скелет»	В усіх сферах аналітичної діяльності з вирішення проблем якості найчастіше використовують ці схеми
Г. Тагуті	Ідеї математичної статистики, що належать до статистичних методів планування експерименту і контролю якості. Концепція «інжиніринг якості»: найважливішою мірою якості є сумарні втрати для суспільства; необхідне постійне поліпшення якості і зниження витрат; програма постійного поліпшення якості – безперервне зменшення робочих характеристик продукту; якість і вартість готового продукту визначаються процесами розроблення і виготовлення; відхилення у функціонуванні продукту можуть бути знижені шляхом використання поліпшених залежностей робочих характеристик від параметрів	Знайдено прості і переконливі аргументи та прийоми, які зробили планування експерименту в сфері забезпечення якості реальністю

Враховуючи історичні процеси розвитку науки про управління якістю сьогодні можна говорити принаймні про три найбільш визнані школи якості. Виникнення цих шкіл тісно пов'язане з історичними етапами розвитку економіки провідних розвинутих країн світу – США, Японії та групи країн теперішнього Європейського Союзу (Великобританія, Німеччина).

Вчення представників цих країн сьогодні не відрізняються істотними відмінностями у підходах до вирішення проблем якості. Усі напрацювання можна розглядати сьогодні як сучасну загальну школу управління якістю.

Таким чином, розглянуто важливі питання менеджменту якості підприємств. Надається особлива увага саме управлінню якістю як поширеній сьогодні сфері удосконалення діяльності та трансформації суб'єктів господарської діяльності, адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.

Проблеми удосконалення управління якістю продукції промислових підприємств показано в історичному ракурсі, що дає можливість сформулювати перелік причин та невдач минулих історичних підходів до управління якістю, а також механізми їх усунення у майбутньому.

### 1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління якістю

Необхідно відзначити, що вітчизняний менеджмент якості пройшов такі самі шість етапів, що і зарубіжний. Але на відміну від нього мав не тільки рівень промислового підприємства, а також і територіальний (Бердянська міська система управління якістю), галузевий і, нарешті, державний, що знайшло своє відображення в розробленні Єдиної державної системи управління якістю. Як засвідчив вітчизняний досвід, ефективною системою якості може бути лише на рівні промислового підприємства, тому

нижче розглянуто лише етапи розвитку менеджменту якості на рівні промислового підприємства [46].

#### Саратовська система

1. У 1955 р. з'явилась Саратовська система бездефектного виготовлення продукції (система БВП), метою управління якої було виготовлення продукції без дефектів, об'єктом управління - якість праці виконавців у процесі виготовлення продукції, а показниками управління - відсоток (частка) здавання продукції з першого пред'явлення за певний період часу (змiна, місяць, квартал, рік).

Характерними особливостями цієї системи були:

- впровадження кількісної оцінки якості праці за одиничним показником-відсотком здавання продукції з першого пред'явлення;
- планування технічних, організаційних та ідеологічних заходів, спрямованих на виключення суб'єктивних заходів, і зменшення об'єктивних причин дефектів;
- підвищення особистої відповідальності виконавців за якість виготовленої продукції;
- зростання ролі самоконтролю у процесі праці.

#### Горьківська система

2. У 1958 р. з'явилась Горьківська система «Якість, надійність ресурс з перших виробів»(ЯНАРЗПВ), метою управління якої було забезпечення надійності виробів, об'єктом управління - якість технічної підготовки виробництва нових виробів, а показниками управління - рівень надійності першого виробу.

Характерними особливостями системи були:

- підвищення ролі вирішення проблеми якості продукції на стадіях її проектування і поставлення на виробництво;
- використання об'єктивних методів оцінювання надійності продукції на стадіях її розроблення і поставлення на виробництво.

#### Ярославська система

3. У 1962 р. з'явилась Ярославська система наукової організації робіт з підвищення моторесурсу (НОРМ), метою управління якої було виготовлення продукції підвищеної надійності, об'єктом управління - якість деталей і складальних одиниць складної продукції, а показником управління - значення моторесурсу автодизеля.

Характерними особливостями системи були:

- систематичне підвищення надійності деталей і складальних одиниць за рахунок підвищення вимог до чинної технологічної документації;
- створення на підприємстві спеціального відділу (бюро) надійності, відповідального за збирання й оброблення інформації про експлуатаційну надійність виробів та розроблення пропозицій з підвищення довговічності деталей і складальних одиниць;
- підвищення ролі вирішення проблеми якості продукції на стадії її експлуатації (створення експлуатаційно-ремонтної служби).

Львівська система

4. У 1967 р. з'явилась Львівська система бездефектної праці (СБП), метою управління якої було забезпечення бездефектної праці, об'єктом управління - якість праці окремих виконавців і колективів, а показником управління - комплексний показник якості окремих виконавців і колективів.

Характерною особливістю системи були:

- удосконалення кількісної оцінки якості праці за рахунок введення комплексного показника якості праці;
- поширення кількісної оцінки якості праці на інженерно-технічних працівників і службовців, а також на кожний структурний підрозділ.

Львівська комплексна система

5. У 1972 р. з'явилась Львівська комплексна система управління якістю продукції на базі стандартизації (КС УЯП), метою управління якої було виробництво продукції вищої категорії якості, об'єктом управління - рівень якості продукції, а показниками управління - доля і обсяг продукції вищої категорії якості.



Характерними особливостями системи були:

- комплексність, системність управління якістю продукції;
- чітке визначення змісту управління якістю продукції через встановлений склад функцій .управління якістю продукції;
- широке використання в управлінні якістю продукції стандартизації;
- створення передумов для автоматизованого управління якістю продукції.

Краснодарська система

6. У 1975 р. з'явилась Краснодарська комплексна система підвищення ефективності виробництва (КС ПЕВ), метою управління якої було підвищення ефективності виробництва (підвищення рівня якості продукції, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів), об'єктом управління - ефективність виробництва, а показниками управління - показники ефективності виробництва.

Характерними особливостями системи були:

- розроблення комплексного плану підвищення ефективності виробництва, який містить перспективні і поточні завдання для кожного підрозділу підприємства;
- впровадження нового методу оцінювання праці на основі принципу «зароблених премій»;
- розроблення ідеологічного забезпечення системи;
- розширення сфери використання СТП.

Дніпропетровська система

7. У 1978 р. з'явилась Дніпропетровська комплексна система управління якістю продукції і ефективнішим використанням ресурсів (КС УЯП і ЕВР), метою управління якої було поліпшення господарської діяльності підприємства, об'єктом управління - рівень якості продукції й ефективність використання ресурсів, а показниками управління - показники якості продукції і ефективність використання ресурсів.

Характерними особливостями системи були:

- розширення змісту спеціальних функцій;
- введення нових спеціальних функцій управління якістю продукції;
- науково-технічний розвиток підприємства, забезпечення умов праці і побуту, охорона довкілля та ін.;
- встановлення в планах і доведення до цехів, діляниць і бригад госпрозрахункових показників;
- введення прогресивних планових оціночних норм і нормативів.

8. У 1979 р. з'явилася Комплексна система підвищення ефективності виробництва і якості роботи (КС ПЕВ і ЯР), метою управління якої було удосконалення господарського механізму підприємства, об'єктом управління - ефективність виробництва і якості роботи, а показниками управління - показники ефективності виробництва і якості роботи.

Характерними особливостями системи були:

- поліпшення використання виробничих потужностей, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- укріплення господарського розрахунку, впровадження бригадних методів праці та підсилення ролі соціальних факторів;
- організація соціалістичного змагання «а підвищення ефективності виробництва і якості роботи».

9. У 1980 р. з'явилася Система управління виробничим об'єднанням і промисловим підприємством на базі стандартизації (СУ ВО і ПП), метою управління якої було виконання планів, завдань, угод і зобов'язань з виробництва і поставок високоякісної продукції при мінімальних сумарних затратах на її дослідження, виготовлення, обіг, експлуатацію (споживання), об'єктом управління - процеси дослідження, проектування, виготовлення, обігу, експлуатації чи споживання продукції, а показниками управління - система показників діяльності підприємства.

Характерними особливостями системи були:

- забезпечення комплексності управління об'єднаннями (підприємством) шляхом створення єдиної системи управління на основі

наукових методів проектування системи;

- забезпечення підвищення цілеспрямованості управління шляхом формування у складі системи об'єднання (підприємством) цільових підсистем;

- підсилення лінійного керівництва виробничими процесами на основі удосконалення виробничої й організаційної структур;

- виділення сукупностей конкретних функцій управління, як відокремлених видів управлінської праці, і формування для їх реалізації спеціалізованих функціональних підсистем;

- підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень і поліпшення стилю керівництва;

- охоплення заводською стандартизацією всіх аспектів управлінської діяльності об'єднань (підприємств);

- оцінювання ефективності управління об'єднанням (підприємством) за допомогою системи кількісно виражених критеріїв.

У процесі самостійного вивчення важливо опрацювати закордонний досвід управління якістю, орієнтуючись на вивчення специфічних особливостей у підходах, до управління якістю та їх зіставлення на прикладах регіонів світу: США, Японії та Західної Європи.

Особливостями японського досвіду в галузі управління якістю є:

- 1) виховання в кожного працівника компанії винятково шанобливого ставлення до замовників і споживачів (практично культу споживача як у внутрішньо фірмових, так і в між фірмових відносинах);

- 2) систематичне навчання кадрів із питань забезпечення і управління якістю, що гарантує високий рівень підготовки в цій галузі всіх працівників компанії;

- 3) ефективне функціонування широкої мережі «гуртків якості» на всіх стадіях життєвого циклу продукції та сфери послуг;

- 4) широке застосування для забезпечення й управління якістю передових методів контролю якості, включаючи статистичні, під час

пріоритетного контролю якості виробничих процесів;

5) зосередження максимальної уваги на процесах проектування продукції з метою запобігання виникненню дефектів на подальших етапах життєвого циклу продукту;

6) наявність у сфері виробництва високоякісних засобів праці;

7) збір і використання даних про якість продукції, що знаходиться в експлуатації у споживачів;

8) наявність розвинутої системи пропаганди значення високоякісної продукції та сумлінної праці;

9) сильний вплив із боку держави на формування принципів підвищення рівня якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Досвід управління якістю в США дещо відрізняється від японського, хоча головна ідея - засвоєння принципів системного підходу - залишається головною. На початку 1980-х рр американські компанії з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та для досягнення рівня якості японських товарів застосовували з метою підвищення якості власної продукції значну кількість заходів, скопійованих з японською досвіду. Хоча в цілому на цьому шляху вони не змогли отримати відчутних результатів. Іншими словами, у багатьох американських компаніях був відсутній комплексний підхід до управління якістю, незважаючи на наявність зовнішніх атрибутів, запозичених у японців. Особливостями американського підходу до управління якістю є:

1. Більша частина впливів у сфері управління якістю має в основному технічну й організаційну спрямованість.

2. У процесі управління якістю відповідні служби американських фірм активно вивчають і аналізують витрати на забезпечення якості. При цьому особливу роль в американській промисловості відіграють керівники фірм, що приділяють питанням якості, як правило, значну частину свого робочого часу.

3. Одним із поширених методів забезпечення якості продукції в

американських фірмах, як і в японських, є методи статистичного контролю якості. Причому для реалізації цих методів на багатьох фірмах використовуються такі технічні засоби, що автоматично здійснюють збір, нагромадження, оброблення даних і видачу результатів із застосуванням статистичних методів.

4. Велике значення в управлінні якістю мають питання вивчення та прогнозування споживчого попиту на продукцію, тому фірми прагнуть поліпшувати відповідно до вимог ринку не тільки технічні показники якості продукції, але й економічні.

5. Висока відповідальність виробників за якість приводить до значного скорочення випуску дефектної продукції та поліпшення діяльності в галузі гарантійного обслуговування й сервісу.

6. Наявність чітко оформлених систем управління якістю, у яких передбачено виконання структурованих і добре налагоджених програм із упровадження комплексу заходів, що забезпечують необхідну якість і зниження витрат.

Європейський підхід до управління якістю практично відповідає тим прийомам і методам роботи, що використовуються на американських підприємствах. Відмінності зумовлено загальними тенденціями розвитку Європи. Цілеспрямована діяльність країн Європи зі створення єдиного європейського ринку, вироблення єдиних правил і процедур, здатних сприяти ефективному обмінові товарами й робочою силою, знайшла своє відображення і в галузі управління якістю.

Таким чином, особливостями європейського підходу у вирішенні проблем якості є:

1. Створення єдиних європейських організацій, що займаються питаннями стандартизації, сертифікації продукції та систем якості, а також управління якістю (ЄФУЯ-Європейський фонд управління якістю) та інших.

2. Законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою та підтвердженням відповідності (розробка стандартів ISO 9000, EN 29000 та

ін.).

3. Гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації.

4. Створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених здійснювати роботи із сертифікації продукції, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців із якості.

У процесі порівняння різних підходів до управління якістю слід усвідомити, що принципові відмінності між західним та східним підходами до управління якістю торкаються різних аспектів, огляд яких подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика підходів до управління якістю

Західний підхід	Східний підхід
Якість засновано на прагненні до постійного зниження рівня витрат	Якість засновано на низькому рівні дефектів
Головна мета - прибуток	Головна мета - якість
Якість - умова його отримання	Прибуток - наслідок високої якості
Отримання згоди постачальника на виконання вимог до якості з боку споживача	Отримання згоди на вимоги споживачів до якості
Загальні ідеї у сфері якості	Суворі політика якості до всіх процесів

#### Висновки до першого розділу

Динамічність вимог до якості продукції зумовлюють необхідність застосування системного підходу до управління якістю продукції як такого, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління якістю, досліджувати закономірності їх зміни, забезпечувати комплексний вплив на характеристики та рівень якості. У зв'язку з цим актуальним завданням є обґрунтування структури системи управління якістю продукції на підприємстві для забезпечення виконання нею функціонального призначення.

Використання в практиці вітчизняних підприємств інтегрованих систем управління якістю дозволяє підвищити якість продукції, конкурентоспроможність підприємств за рахунок застосування системного і

процесного підходів до управління підприємством, інвестицій в інтелектуальний капітал.

Термін «якість» не дає змоги визначати ступінь вищості у порівняльному значенні чи давати оцінку у кількісному значенні. Для цього слід застосовувати такі терміни:

- 1) «відносна якість» – предмети і об'єкти класифікують в порівняльному значенні;
- 2) «рівень якості» (у кількісному значенні) – для статистичного контролю;
- 3) «міра якості» – для виконання точних технічних оцінок.

Подальші дослідження проблем якості слід заглиблювати у питання досягнення задовільної якості, які охоплюють усі стадії «петлі якості» як єдиного цілого. Внесок у якість цих різних стадій слід визначати окремо для їх виділення, наприклад якість, зумовлена потребами, якість, зумовлена відповідністю тощо.

Вивчення теоретичних засад організаційного забезпечення процесу управління якістю на підприємстві дозволяє зробити такі висновки. Якість є багатогранним поняттям і її забезпечення вимагає об'єднання організаційних, управлінських та виробничих процесів.

Проблема підвищення якості може бути вирішена тільки при спільних зусиллях керівництва та членів трудових колективів підприємств. Важливу роль у вирішенні цієї проблеми відіграють споживачі, що диктують свої вимоги і запити виробникам товарів і послуг.

Управління якістю є безперервним процесом впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання та мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, прийняття рішень і реалізація заходів.

Системи управління якістю – це сукупність структури і процедур,

процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю. Вона повинна бути складовою частиною системою управління організації і має створювати у керівництва організації та/або споживача впевненість у тому, що продукція або послуга буде відповідати встановленим вимогам до її якості.

В практиці управління якістю можна виділити чотири типи методів управління: економічні методи, методи матеріального стимулювання, організаційно-розпорядчі, виховні методи. До групи організаційно-розпорядчих методів управління якістю включаються методи: регламентування (загальноорганізаційні, функціонального, посадової, структурного); стандартизації (на основі стандартів різного рівня і статусу); нормування (на базі норм часу, чисельності, співвідношенні, чисельних величин); інструктування (ознайомлення, пояснення, ради, роз'яснення); розпорядчих впливів.



## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК  
ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ  
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

## 2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Повне найменування емітента: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ  
«ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Організаційно-правова форма: Акціонерне товариство

Місцезнаходження: 69008 Запоріжжя Південне шосе, 72

Код за ЄДРПОУ: 00191230

Міжміський код та телефон, факс: (061)218-33-01 (061)218-25-34 б.

Електронна поштова адреса: office@zaporizhstal.com

Металургійний завод (пізніше «Запоріжсталь») почав діяти 16 листопада 1933 року, коли на доменній пічці № 1 була видана перша плавка чавуну. Цей день відмічається як день народження «Запоріжсталі» .

В травні 1934 року «Дніпрокомбінатбуд» розформовано, ряд заводів – металургійний, інструментальних сталей, феросплавів, шамотний, а також РМЗ об'єднались у комбінат під назвою «Запоріжсталь» .

«Запоріжсталь» був єдиним на той час підприємством, де вироблявся тонкий холоднокатаний лист по сучасній технології, придатний для штамповки складних панельних деталей кузовів автомобілів, тракторів, комбайнів та інших машин.

Характерною особливістю відновлення та розвитку заводу після війни є боротьба колективу за освоєння проектних потужностей основних

металургійних агрегатів і освоєння нових видів продукції. На заводі, вперше в країні, було освоєно виробництво крупногабаритного листа для автомобільних кузовів, холоднокатаного нержавіючого і легірованого листа.

У 1951 році вступили в строй агломераційний цех та цех білої жести гарячого і електролітичного луження.

В наступні періоди була збільшена площа запікання агломераційних машин, реконструйовані три доменні печі зі збільшенням їх об'єму, 5 мартенівських печей переведені на подвійну садку.

Значній реконструкції були піддані слябінг і безперервний тонколистовий стан. Проведені в мартенівському цеху та на цих станах заходи дозволили чимало збільшити масу злитків і заготовок, завдяки чому зросла продуктивність станів.

У цеху холодної прокатки була проведена повна реконструкція цеху з переведенням його на рулонний спосіб виробництва. Було модернізовано трьохкільтовий безперервний стан з установкою четвертої кліті, що дозволило підвищити швидкість прокатки та забезпечити чималий приріст виробництва холоднокатаного листа.

Вперше у країні в 1959 році на комбінаті було введено в експлуатацію цех для виробництва холодногнутих профілів, який дозволяє випускати 500 типоразмерів профілів з маловуглецевих і легірованих марок сталей. Ці профілі користуються великим попитом в машинобудуванні, будівництві та інших галузях промисловості.

У 1962 році почав працювати величезний в Європі литейний цех, який виробляє підложниці з рідкого чавуна першої плавки. В цьому цеху, вперше в мировій практиці, знайшли широке застосування рідкопідвижні самотвердіючі суміші, що використовуються для виготовлення форм і стрижнів.

У 1963 році було введено в експлуатацію унікальний цех холодного прокату для виробництва товстого холоднокатаного листа з нержавіючих і легірованих сталей.

У 1974 році в мартенівському цеху заводу було введено в експлуатацію першу в Україні двухванну піч, продуктивність якої у 2,5 рази перевищувала продуктивність звичайної печі.

На «Запоріжсталі» вперше у країні освоєні нові виробництва: листів з легірованих і нержавіючих марок сталі зі спеціальним шліфованим і полірованим оздобленням поверхні; сталюї вуглецевої смуги, покритої полімерними матеріалами, а також товарів народного споживання – мийок і кухонних наборів з нержавіючої сталі та інших виробів.

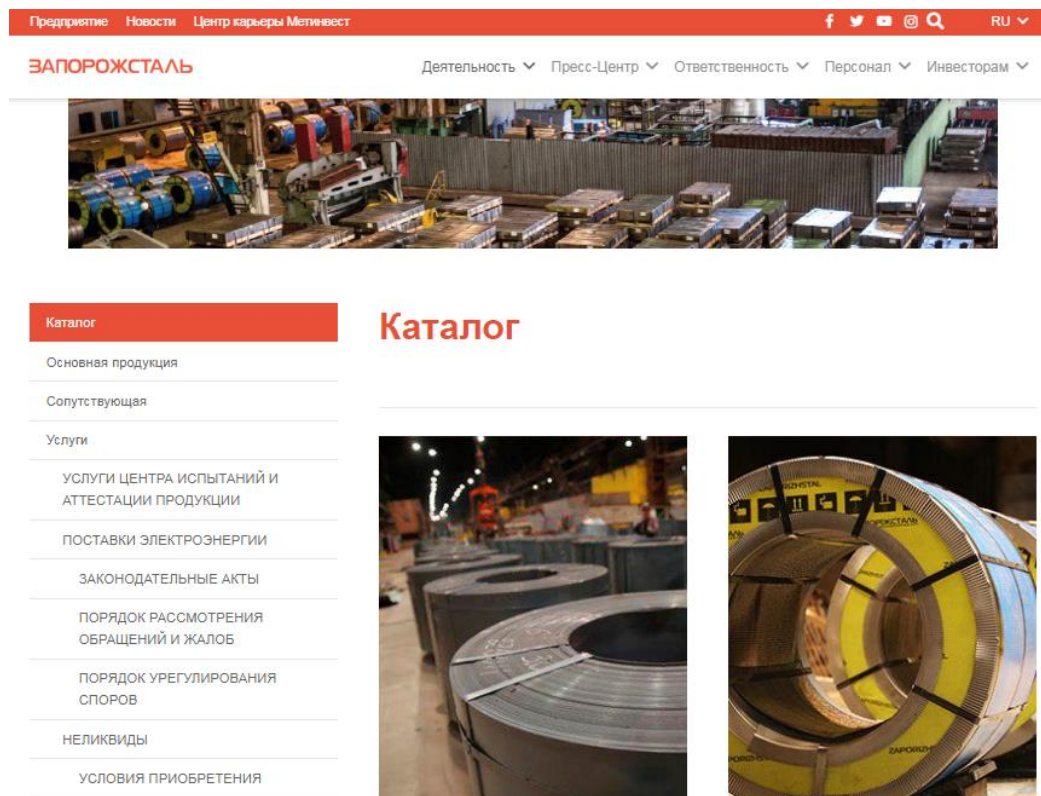


Рисунок 2.1. Сайт ПАТ «Запоріжсталь», <https://www.zaporizhstal.com>

Високий технічний рівень при проектуванні, будівництві цехів комбінату, які були оснащені сучаснішим для того часу обладнанням, швидке освоєння передової технології виробництва чавуна, сталі, тонколистового прокату дозволили «Запоріжсталі» зайняти провідне місце серед металургійних заводів країни.

Реконструкція та модернізація металургійних агрегатів і обладнання, інтенсифікація виробничих процесів, автоматизація і механізація праці,

удосконалення організації виробництва та праці дозволило перекрити проектні потужності агрегатів, підвищити ефективність і культуру виробництва. Поряд зі збільшенням основних виробничих потужностей і удосконаленням технологічних процесів на комбінаті проводяться величезні роботи по розширенню транспортного хазяйства, підсобного та допоміжного виробництва.

Сьогодні металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним з основних постачальників якісної листової продукції та високоефективних гнутих профілів для потреб вітчизняного машинобудування, постачає жерсть гарячого луження для харчової промисловості.

4 січня 1997 року комбінат в процесі приватизації було перетворено в відкрите акціонерне товариство відповідно наказу Фонду державного майна України.

Діяльність підприємства регламентується Статутом ПАТ «Запоріжсталь» та колективним договором, який складено з одної сторони Правлінням» в особі Голови правління, та профспілковим комітетом – з іншої сторони.

У вересні 2014 року на ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит ІСМ на відповідність міжнародним стандартам ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001 і отримав сертифікати строком до 2017 року. У 2015 році міжнародні аудиторі перевірили комбінат на рівень відповідності ІСМ міжнародним стандартам.

Робота комбінату «Запоріжсталь» в сфері поліпшення якості продукції відзначена сертифікатом «Визнана досконалість – 5 зірок» Європейського фонду управління якістю (EFQM). Також «Запоріжсталь» отримав можливість приєднатися до Глобального Індексу Досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) на золотому рівні. Така висока оцінка експертів компанії EFQM.

6 – 7 листопада 2018 року експерти відвідали комбінат «Запоріжсталь», щоб провести завершальний етап оцінки рівня комбінату по моделі

досконалості EFQM. Експерти побували в провідних цехах підприємства, провели оцінку різних дирекцій, служб і структурних підрозділів.

Особливу увагу аудиторів приділили ключовим напрямкам діяльності комбінату, серед яких загальна стратегія підприємства і її формування, взаємодію з ключовими клієнтами та постачальниками, вдосконалення технології і якості, інжиніринг, ефективне управління енергоресурсами, планування виробництва, мотивація персоналу, багато іншого.



Рисунок 2.2. Сертифікат «Визнана досконалість – 5 зірок» Європейського фонду управління якістю (EFQM)

Експерти EFQM високо оцінили рівень досконалості системи якості та управління комбінату «Запоріжсталь» за європейською шкалою.

Комбінат домогся значного прогресу і першим в Україні досяг таких висот в глобальній системі оцінювання організаційного досконалості. Це означає, що «Запоріжсталь» досяг рівня менеджменту провідних компаній Європи та світу.

Символічно, що експерт з моделі EFQM Тарас Калита вручив сертифікат «Визнана досконалість» і повідомив новину про можливість включення «Запоріжсталі» до Глобального Індекс Досконалості Європейського фонду управління якістю на золотом рівні напередодні 85-річчя комбінату.

Відзначимо, в 2014 році «Запоріжсталь» вперше був нагороджений сертифікатом EFQM «Визнана досконалість».

Глобальний Індекс Досконалості (EFQM Global Excellence Index) – це рейтинг для визнання провідних організацій в своєму секторі економіки, що дозволяє ранжувати організації в світі, які були визнані EFQM і його національними партнерами за останні 3 роки. У Глобальному Індексі Досконалості можна досягти одного з 4 рівнів: Платинового, Золотого, Срібного або Бронзового.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства.

Предметом діяльності є:

- виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, будівничих матеріалів, конструкцій;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво, передача та поставка електроенергії, природного газу;
- видавнича та рекламна, зовнішньоекономічна, інвестиційна діяльність;
- торгова діяльність, в тому числі, шляхом створення сіті оптової і роздрібною торгівлі на території України та за її межами:
  - а) у сфері роздрібною торгівлі стосовно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;
  - б) у сфері оптової торгівлі продуктами харчування;
  - в) у сфері громадського харчування відносно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

- монтаж, обслуговування та сервіс обладнання промислового та загального призначення;
- збір, заготівля, реалізація, переробка, утилізація твердих та рідких відходів виробництва, в тому числі тих, що містять дорогоцінні метали та каміння, та їх лома;
- проведення науково-дослідницьких, науково-конструкторських та проектних робіт;
- будівництво житла та інших об'єктів соціально-культурного побуту, промислове будівництво;
- діяльність, що зв'язана з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робочих кадрів і спеціалістів;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;
- благодійна діяльність;
- виконання проектно-кошторисної документації;
- інші види діяльності, які відповідають меті діяльності товариства та здійснюються відповідно діючому законодавству України.

Товариство з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахункові, валютні та інші рахунки в банках, фірмове найменування, товарний знак, який реєструється відповідно порядку, затвердженому законодавством України, печатку зі своїм найменуванням. Товариство не відповідає по зобов'язанням держави. Товариство відповідає по своїм зобов'язанням усім належним йому майном.

Майно товариства складається з основних фондів і оборотних засобів, а також цінностей, вартість яких відображено у балансі товариства. Майно товариства, згідно законам України та даного Статуту, належить йому на правах власності.

Товариство самостійно планує свою діяльність: визначає стратегію та основні напрямки свого розвитку відповідно з галузевими науково-технічними прогнозами та пріоритетами, кон'юнктурою ринку продукції, товарів, робіт, послуг; розпоряджається виробленою продукцією,

отриманими прибутками, які залишились після уплати податків та інших обов'язкових платежів.

Товариство має право продавати, передавати безоплатно, обмінювати, здавати в оренду, надавати безоплатно на тимчасове користування або в займи юридичним і фізичним особам засоби виробництва, засоби та інші матеріальні цінності, використовувати та розпоряджатися ними в інший спосіб у разі, якщо це не суперечить діючому законодавству України та уставу товариства.

Товариство має право заключати договори, контракти, виступати від свого імені в суді, списувати з балансу належне йому майно, користуватися позиками, кредитами, робити та отримувати благодійні внески.

В установленому діючим законодавством України порядку:

- емітувати цінні папери;
- засновувати об'єднання та вступати в об'єднання, промислово-фінансові групи з іншими суб'єктами підприємницької діяльності;
- створювати на території України та за її межами свої філіали, представництва та дочірні та загальні підприємства;
- укладати будь-які договори, які не заборонені законодавством України;
- декларувати грузи та товари.

Акціонерами товариства можуть бути держава в особі, визначеній Фондом державного майна України, а також фізичні і юридичні особи, які придбали право власності на акції товариства в процесі, передбаченому законодавством і статутом.

Акціонери мають право:

- приймати участь в загальних зборах акціонерів та голосувати особисто або через своїх представників;
- приймати участь в розподілі прибутку товариства та отримувати дивіденди;
- отримувати інформацію про діяльність товариства;



- розпоряджатися акціями, котрі їм належать, в порядку передбаченому діючим законодавством і цим статутом.

Акціонери відповідають по обов'язкам товариства тільки в рамках вартості приналежних їм акцій.

Розмір статутного фонду може змінюватися.

Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, які відповідають вимогам національних стандартів, а також веде статистичну звітність та надає її в установленому порядку і об'ємі органам державної статистики.

Перевірка фінансово-господарської діяльності виконавчого органа товариства проводиться ревізійною комісією товариства, яка вибирається терміном на 3 роки та складається з 5 членів з числа акціонерів. Комісія здійснює перевірки планово (щоквартально та за рік) та позапланово (за дорученням загальних зборів товариства, наглядової ради, за власною ініціативою, або за вимогою акціонерів, які володіють в цілому більш, ніж 10 % голосів), може здійснювати службові розслідування. Готує висновки на основі річних звітів і балансів.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- Агломераційний цех (6 агломашин),
- Доменний цех (4 доменні печі),
- Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат),
- Цех підготовки складів,
- Ливарний цех,
- Обжимний цех,
- Цех гарячої прокатки тонкого листа,
- Цех холодної прокатки № 1,
- Цех холодної прокатки № 3.

У агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,5 млн. т чавуну / рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва МК «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі / рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Ливарне виробництво є базою для одержання литих заготовок запчастин і змінного металургійного устаткування для цехів комбінату і сторонніх споживачів, до складу якого входить спеціалізоване відділення з виробництва виливниць. Проектна потужність відділення виливниць - 360 тис. т / рік.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах. Безперервний тонколистовий стан «1680» максимальної виробничою потужністю 3,7 млн т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегибочні агрегатах виробляється більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки № 1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирьохклетьєвому стані «1680», двох одноклетьєвому реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклетьєвих станах, двадцатівалковом стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклетьєвих станах «450» і «650» виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех оснащений засобами для дресирування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху мається спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаного прокату - до 3,7 млн. т, по холоднокатаного прокату - 1,1 млн. т, по холодногнутих профілів - до 500 тис. т.

ПАТ «Запоріжсталь» зв'язують міцні ділові відносини зі значними на Україні підприємствами трубної промисловості, сільськогосподарського та транспортного машинобудування, а також споживачами з більш ніж 90 країн світу. Найбільш великими країнами-споживачами продукції комбінату є Туреччина, Росія, Білорусь, Польща, Нігерія, Болгарія, Ізраїль, Бразилія.

Розташування виробничого комплексу ПАТ «Запоріжсталь» в м. Запоріжжя на перетині транспортних шляхів і в суттєвій близькості від джерел сировини дозволяє використовувати логістичні переваги як фактор зниження витрат.

Запоріжжя - великий адміністративний і промисловий центр південного сходу України з населенням 855 тис. чоловік. Запоріжжя розташоване приблизно в 150 км від Азовського моря на півдні (233 км по ж / д) і приблизно 250 км від кордону з РФ на сході (457 км по ж / д). Запорізька область має добре розвинену мережу залізних і автомобільних доріг, в м.

Запоріжжя розташований міжнародний аеропорт, а також річковий порт. Географічний охопит ринку ПАТ «Запоріжсталь» у 2019 році представлено на рисунку 2.3.

Доступ до ринків забезпечується за рахунок розвиненої мережі збутових офісів, розташованих у всіх регіонах світу, що дозволяє забезпечити диверсифікацію продажів і доступ до ринкової інформації.

Відвантаження здійснювалася більш ніж в 50 країн світу.

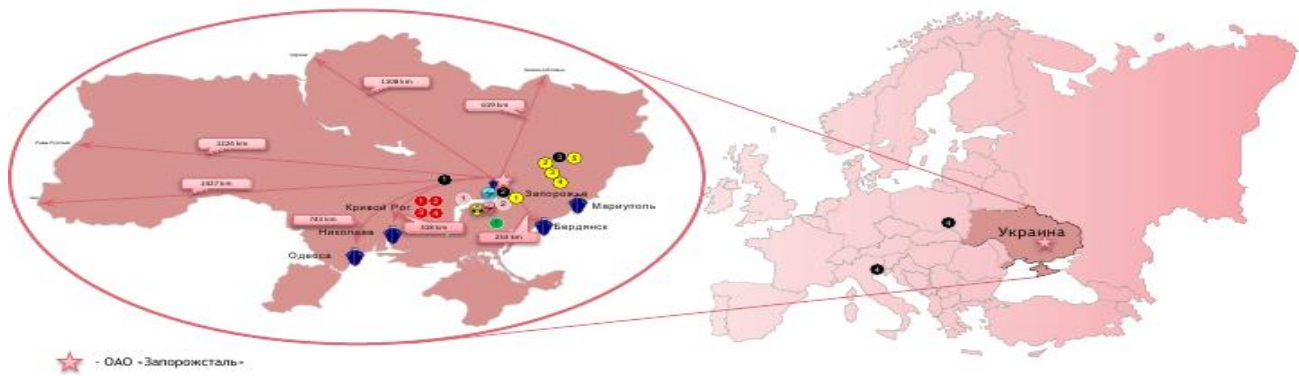


Рисунок 2.3. Географічний охопит ринку ПАТ «Запоріжсталь» у 2019 році

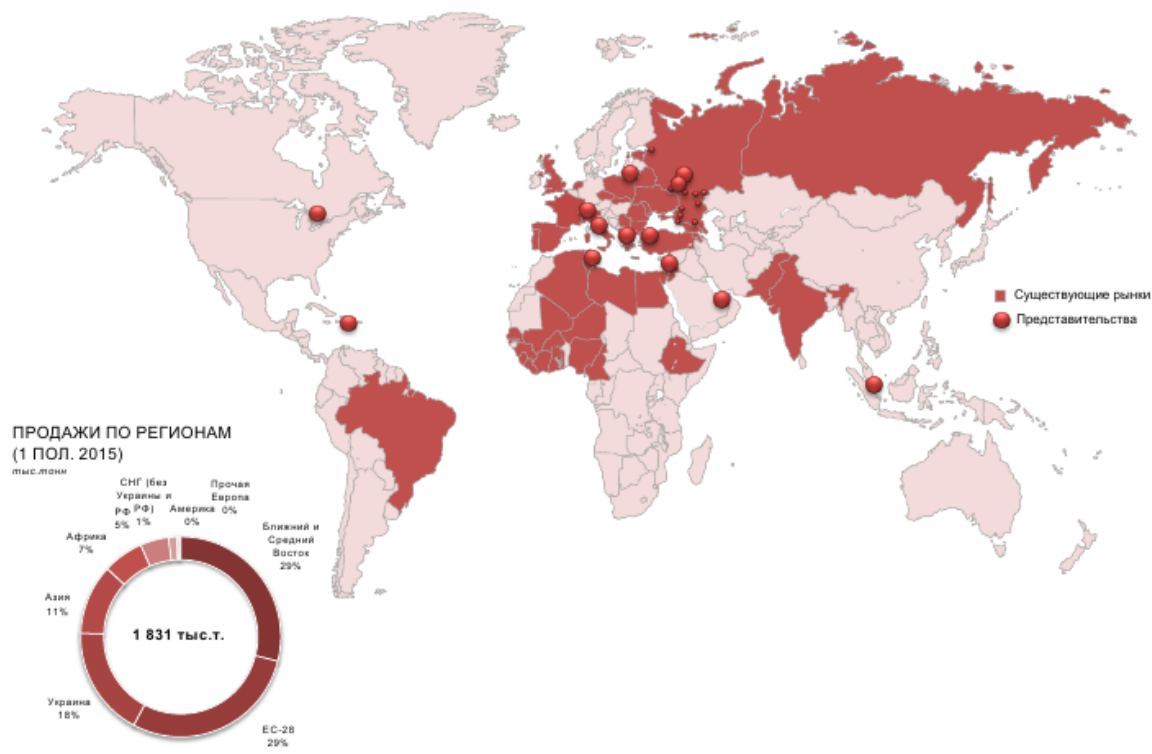


Рисунок 2.4. Реалізація продукції ПАТ «Запоріжсталь» в світі

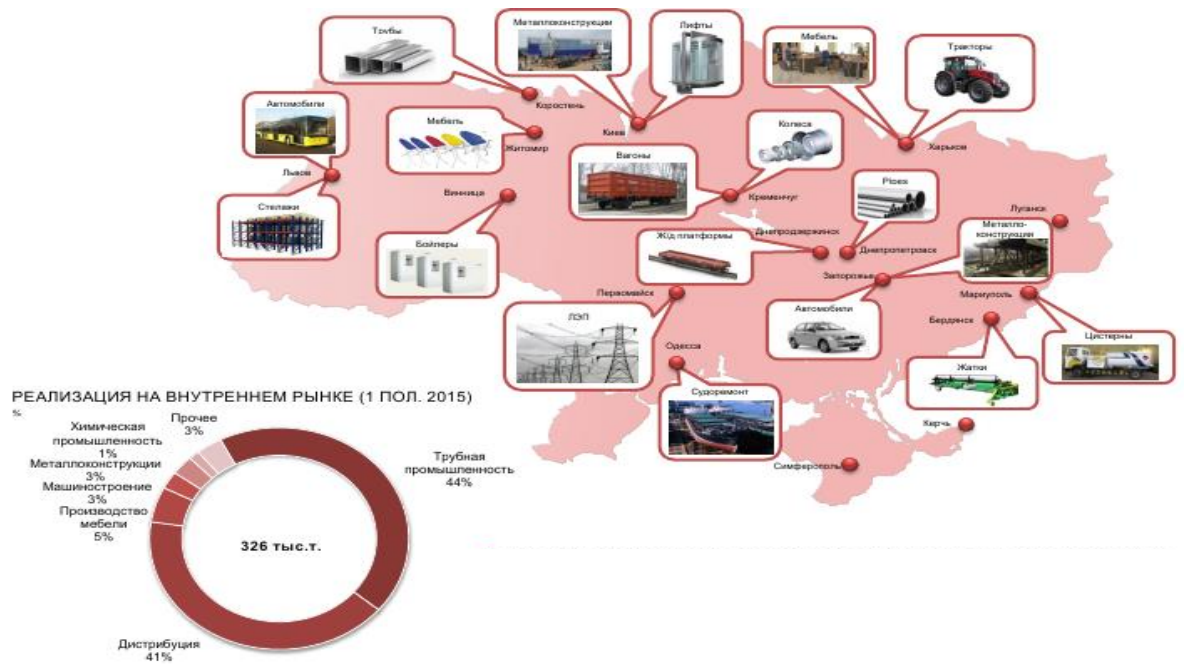


Рисунок 2.5. Реализация продукции ПАТ «Запоріжсталь» в Україні

Широка географія продажів демонструє стабільно високий попит на продукцію ПАТ «Запоріжсталь» .

Основними покупцями є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники виробів побутової техніки та металосервісний центри.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним на Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючих і легірованих сталей та консервної жести, а також ведучим виробником сталі та чавуну.

## 2.2. Діагностика проблем управління якістю продукції

Публічним акціонерним товариством «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення сортаменту продукції, яку він виробляє.

Основними видами продукції, які виробляє підприємство є:

- переробний чавун;
- сляби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей;
- гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи;
- холодногнуті профілі;
- жесьть чорна;
- стрічка сталева.

Комбінат є одним з найбільших в Україні виробником прокату, в тому числі особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної тари, холоднокатаного листа та стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, листа з легованих сталей, гнутих профілів і товарів народного споживання.

Металопродукція ПАТ «Запоріжсталь» має раціональне співвідношення ціна/якість.

Реалізація прокату:

у натуральній формі – 3 471 845 т;

сума реалізації – 50 179 841 тис. грн.;

частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі – 84,83%;

середньореалізаційна ціна – 14 453 грн./т.

Реалізація чавуну:

у натуральній формі – 805 168 т;

сума реалізації – 7 489 039 тис. грн.;

частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі – 12,66%;

середньореалізаційна ціна – 9 301 грн./т.

Реалізація виробів подальшої переробки:

у натуральній формі – 53 871 т;

сума реалізації - 767 286 тис. грн.;

частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі – 1,30%;

середньореалізаційна ціна – 14 243 грн./т.

Загальна сума експорту становить 38 823 027 тис.грн. Частка експорту

в загальній сумі реалізації становить 65,63%.

Основні ринки збуту: внутрішній ринок, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близький Схід, Азія, Америка.

В 2019р згідно прогнозу аналітичної організації World Steel Association попит на сталеву продукцію на світовому ринку збільшиться на 1,4%, до 1681,2 млн. тон.

На думку експертів, попит на сталеву продукцію підтримують такі чинники як відновлення економічної активності в західних країнах, а також покращення результатів економік, що розвиваються. Найшвидше попит на сталеву продукцію буде збільшуватися в країнах Азії (без Китаю). Також підвищення попиту очікується на ринках Близького Сходу та АСЕАН завдяки продовженню реалізації інфраструктурних проектів.

Для Туреччини World Steel прогнозує відновлення економіки і національного ринку сталевих продукції завдяки антикризовим заходам уряду, що також вплине на попит.

Що до України, в 2019 році очікується зростання споживання сталі на 0,9% - до 5,8 млн тонн. Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім не мають суттєвого впливу на обсяги продажу.

Основні ринки збуту та основні клієнти.

1. Основні ринки збуту: внутрішній ринок 25,13%; Європа 17,26%; Туреччина 14,04%; Африка 11,83%; СНД 8,64%; Близький Схід 8,35%; Азія 6,02%; Америка 5,61%. Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «МД Істейт»; ТОВ «ЗЛМЗ»; ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»; ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та інші.

2. Основними клієнтами на зовнішньому ринку є: ТОВ «Метінвест Євразія»; ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «Метінвест Дистрибуція»; «Метінвест Інтернейшнл С.А.» та інші.

Інформація про основні ризики в діяльності емітента, заходи емітента

щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту Ризики державного керування:

- 1) Нестабільність курсу гривні до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності;
- 2) Відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства;
- 3) Відсутність державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі.

В умовах фінансової кризи та воєнних дій на сході країни підтримка вітчизняних галузей, споживачів металопродукції збільшила б попит на сталь на внутрішньому ринку.

Експортні ризики. ПАТ «Запоріжсталь» більшу частину своєї продукції поставляє на експорт. Нестабільність політичної ситуації в країні та економічної ситуації в світі і в окремих регіонах, а також проведення загороджувальних заходів та обмеження імпорту продукції в країнах-споживачах продукції комбінату викликають ризик зниження обсягу поставок продукції і цін.

Ризики, пов'язані з експортом, трохи зм'якшує добре диверсифікована структура продажів, завдяки якій комбінат має можливість при необхідності перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший.

Операційні ризики:

- 1) нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці;
- 2) зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію підприємства;
- 3) введення квот і інших економічних обмежень;
- 4) зростання цін на послуги монополістів ринку;
- 5) відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців.

Виробничо-технологічні ризики. Для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках разом зі зменшенням



її собівартості необхідно замінити застаріле та зношене устаткування з проведенням модернізації сталеварного та прокатного обладнання підприємства.

Істотні проблеми, які негативно впливали на розширення ринків збуту, це:

- наслідки фінансової нестабільності в деяких регіонах, які зумовили зниження попиту на сталь;

- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан, а також країнах ЄС; ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);

- перевиробництво металопродукції в Китаї;

- послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяє зниженню конкурентоспроможності імпоротної продукції (зокрема української);

- негативне економічне та соціально-політичне становище України формує думку у покупців про можливість невиконання комбінатом зобов'язань за контрактом;

- незадовільний стан рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення.

Основні умови співпраці на ринку дальнього зарубіжжя відповідають Міжнародним правилам тлумачення торговельних термінів ІНКОТЕРМС у редакції 2010 року:

- базис постачання FOB/CPT морські порти України;

- базис постачання CFR порти України;

- базис постачання DAF кордон України.

Типовий розподіл споживачів металопродукції на внутрішньому ринку по галузям виробництва:

- трубні підприємства - 34,95%;

- Сервісні метало-центри 28,93%;

- комерційні підприємства - 15,21%;

виробництво металевих виробів - 4,34%;  
 металургійні підприємства – 8,12%;  
 виробництво меблів - 2,69%;  
 машинобудування - 1,21%;  
 легка промисловість – 1,41%;  
 хімічна промисловість – 0,28%;  
 техніка залізничного транспорту, ремонт та запчастини до них - 1,51%;  
 енергетика - 0,33%;  
 Будівництво - 0,02%;  
 та інші – 1,00%;  
 Всього - 100%

Для задоволення потреб ринку України та держав СНД в області гнучкості умов поставки оплати та ціноутворення комбінатом укладені договори комісії з ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метінвест Євразія» та ТОВ «Метінвест Дистрибуція», які мають сервісні метало-центри та забезпечують продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм.

Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснювався в 59 країн світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, Македонія, Індія, Болгарія, Єгипет, Йорданія, Ліван, Польща, Ізраїль.

Джерела сировини, їх доступність та динаміка цін. Основні види споживчої сировини для потреб підприємства – кокс, залізорудний концентрат, залізорудний обкотиш, вогнетривкі матеріали та інше.

Виробники залізорудного концентрату: - ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг; - ПАТ «Південний гірничозбагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг. Поставка здійснюється залізничним транспортом.

Виробники коксу: - ПРАТ «Запоріжкокс», м. Запоріжжя; - ПРАТ «ДКХЗ», м. Кам'янське; - ПРАТ «АКХЗ», м. Авдіївка. Поставка здійснюється залізничним транспортом.

Виробник залізорудного обкотишу: - ПРАТ «ПІВНГЗК», м. Кривий Ріг.

Сировина є доступною. Поставка здійснюється залізничним транспортом.

Ціни на сировину в умовах ринкових відносин нестабільні, підвладні інфляційним процесам, коливанню курсу американського долара та євро, митній політиці.

Великий вплив на динаміку цін мають виробники і розпорядники сировини, які є монополістами на ринку.

З 2016 року в економіці України спостерігається відновлення загальної макроекономічної стабільності, що супроводжується структурними реформами, зростанням інвестицій, спрямованих на вітчизняну економіку, зростанням купівельної спроможності населення, зростанням випуску продукції промисловими підприємствами, активізацією будівництва та покращенням ситуації на зовнішніх ринках.

В 2018 році ВВП зріс на 3.3% (в порівнянні з аналогічним показником у 2017 році на рівні 2.1%). Крім того відбулися позитивні зрушення в монетарній політиці.

Національний банк України («НБУ») провів ряд заходів по врегулюванню ситуації на фінансовому ринку, які були спрямовані, окрім іншого, на стримування рівня інфляції.

В 2018 році індекс інфляції України сповільнився до рівня 9.8% (в порівнянні з 13.7% у 2017 році).

Починаючи з 2016, НБУ здійснив ряд кроків щодо пом'якшення валютних обмежень, які були запроваджені протягом 2014-2015 років.

Зокрема, обов'язкова частка продажу надходжень в іноземній валюті на міжбанківському ринку поступово зменшилась з 75% до 50% починаючи з 5 квітня 2017 року та до 30% починаючи з 1 березня 2019 року.

В додаток до цього, нормативний період розрахунків за операціями, здійснених в іноземній валюті, зріс з 90 до 180 днів починаючи з 26 травня 2017 року та до 365 днів починаючи з 7 лютого 2019.

В грудні 2018 Рада Директорів МВФ затвердила 14-місячну програму фінансування stand-by, на суму 3.9 мільярдів доларів США, що замінила

собою чотирирічну програму «Механізм Розширеного Фінансування».

В рамках нової програми перший транш на суму 1.4 мільярди доларів США було отримано у грудні, подальші ж виплати будуть розглядатися у травні та листопаді 2019 року в залежності від успішності виконання вимог, зазначених у Меморандумі про економічну та фінансову політику.

Україна також відновила діяльність на міжнародному ринку боргового капіталу, здійснивши випуск 15-річних єврооблігацій з відсотковою ставкою 7.375% на рекордні 3 мільярди доларів США у вересні 2017 року.

В жовтні 2018 року Україна розмістила єврооблігації, що будуть погашені двома траншами на загальну суму 2 мільярди доларів (5.25-річні єврооблігації зі ставкою 9.000% на суму 750 мільйонів доларів США та 10-річні єврооблігації зі ставкою 9.750% на суму 1.25 мільярдів доларів США), випуск яких забезпечив пом'якшення боргового навантаження в короткостроковому періоді.

Станом на 1 вересня 2017 року вступила у силу Асоціація Європейського Союзу з Україною, що забезпечило підвищення рівня лібералізації торгівлі, покращення стандартів якості продукції та інтеграцію української економіки в економічне середовище Європейського Союзу.

Після загальноекономічного спаду, що спостерігався протягом періоду 2014-2015 р., в 2016р. ціни на металопродукцію почали відновлюватись. Зростаючий тренд також продовжився і протягом 2017 та 2018 років.

Середня ціна на гарячекатаний рулон збільшилась на 46% протягом періоду з 2016 по 2018 рік.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку.

У 2018 році на комбінаті освоєно сім видів нової продукції:

- гарячекатаний рулонний прокат марки S355JR товщиною 3,8-6,0 мм;
- гарячекатаний рулонний / листовий прокат марки ASTM A36 / A36M;
- гарячекатаний рулонний прокат завтовшки 8,1-10 мм із сталі марки

20;

- гарячекатаний рулонний прокат марки DX51D;
- холоднокатаний рулонний прокат марки DX51D;
- холоднокатаний рулонний прокат марки DC01 в повній відповідності з євростандартом;
- холоднокатаний рулонний прокат марки DC01 з додатковим легуванням бором.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва.

Товариство залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості, чорної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також великим постачальником гнутих профілів.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

Основні конкуренти:

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Україна);

ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Україна);

ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат» (Російська Федерація);

ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (Російська Федерація);

ПАТ «Северсталь» (Російська Федерація);

U. S. Steel Kosice (Словаччина);

ПАТ «АрселорМіттал Теміртау» (Казахстан);

ArcelorMittal Galati (Румунія) а також металургійні комбінати Китаю та Туреччини.

У 2019 році на комбінаті планувалось освоїти шість видів нової продукції:

- Гарячекатаний рулонний прокат зі сталі марки S355JR по EN 10025-2 товщиною 2,8 - 3,7 мм
- Гнугий профіль зі сталі марки 09Г2, 09Г2Д, 09Г2С 14 категорії, з фіксованим класом міцності
- Гарячекатаний рулонний прокат розмірами 1,5 x 1000 - 1100мм з травленням
- Гарячекатаний рулонний прокат марки S235JR товщиною 10-12 мм;
- Холоднокатаний рулонний прокат розмірами 1,0 x 1500 мм з обрізної кромкою (АПР-5);
- Холоднокатаний рулонний прокат розмірами 0,36- 0,43 x 1000 мм і 0,43 x 1250 мм.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання .

У 2018 році постачальниками за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% в загальному обсязі постачання були:

- ТОВ «Метінвест Холдинг» (залізорудний концентрат, обкотиші);
- ПРАТ «Запоріжжкокс» (кокс, коксовий дріб'язок, металобрухт, кокс горіх та інші матеріали).

На початку 2018 р. основною проблемою залишилось, як і в 2017 р., обмеження з постачання сировини з АР Крим та Донецької області – зони проведення АТО. Так, обмеження з постачання вапняку та вугілля для приготування пиловугільного палива, призвело до зниження обсягів виробництва чавуну та до необхідності часткового використання природного газу в виробництві чавуну і збільшення витрат коксу.

Припинення постачання сировини з зони АТО вимусило підприємство до використання вогнетривких мас імпортного виробництва, що збільшило собівартість виробленої продукції. Вагомою проблемою стало обмеження з постачання металобрухту.

Відсутність бажання з боку керівництва країни втручатися в питання регулювання експорту металобрухту призвело до значного збільшення обсягу експорту стратегічно важливої сировини та вимусило підприємство до заміщення металобрухту іншою сировиною.

Основними проблемами при впровадженні проектів капітального будівництва у 2018 році стали відтік кадрів за кордон, складне економіко-політичне становище країни у зв'язку з подіями на сході.

В цілому, основними проблемами, які негативно впливали на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 році, були:

- наслідки фінансово-економічної кризи;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита в країнах Індонезія, Таїланд, Аргентина, США, Мексика, Канада, ввізне мито на прокат в Туреччині);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- обмеження з постачання сировини з АР Крим та Донецької області;
- складнощі у залученні позикових коштів як від українських, так і від іноземних банків;
- високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення).
- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

### 2.3. SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Тенденція зростання металургійного виробництва у світі в умовах

відкритості та інтегрованості економіки України зумовлює нагальну потребу у визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних металургійних підприємств.

Кризовий спад виробництва металургійної галузі в Україні спричинив появу невідповідності результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємств та можливостей її підвищення з урахуванням реального стану на ринку. Це свідчить про неефективність застосування існуючих підходів та методів оцінювання виходячи з потреби подальшого розроблення теоретико-методичних положень визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони мають ґрунтуватись на дослідженні понять «конкурентна позиція» і «конкурентоспроможність підприємства», визначенні їх взаємозв'язку при оцінюванні та оптимізації їхніх показників

Усі зазначені види продукції користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумніву.

Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім, не мають суттєвого впливу на обсяги продаж.

ПАТ «Запоріжсталь» увійшло до четвірки найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва та валового доходу.

Частка комбінату в 2017 р. у виробництві чавуна в Україні складає 10,8%, сталі – 11,5%, листового прокату – 30,9%.

Комбінат залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, шліфованого і полірованого листа із нержавіючої та легованої сталі, а також майже монопольним постачальником гнутих профілів.

Основним конкурентом ПАТ «Запоріжсталь» й надалі залишаються



Криворізький та Маріупольський металургійні комбінати, близько 85% сортаменту яких збігається із запоріжсталівським.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування сировини та продукції з метою оптимізації потоків.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- висока якість сталі, яка виробляється у мартенівських печах;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

Істотні проблеми, які негативно впливали на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р., це:

- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові процеси та квотування при постачанні в країни ЄС);
- перебої з постачанням сировини;
- підвищення цін на сировинні та паливно-енергетичні ресурси;
- нестача власних обігових коштів;
- несвоєчасне відшкодування експортерам Державною податковою адміністрацією з бюджету податку на додану вартість;
- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

Все наведене вище свідчить про значну інвестиційну привабливість ПАТ «Запоріжсталь».

В останні роки комбінатом освоєно більш ніж 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногогнутих профілів, впроваджено нові прогресивні енергозберігаючі технології, покращено якість та споживчі характеристики металопрокату, підвищено його конкурентоспроможність.

Таблиця 2.1 - Основні параметри конкурентоспроможності продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Напрямок	Шифр та назва параметру
Продукція	П-1 Технічно-інженерні параметри і характеристики П-2 Асортимент продукції в обраних сегментах П-3 Якість обслуговування П-4 Ціна П-5 Виробниче обладнання та його розташування й використання П-6 Коефіцієнт новизни П-7 Коефіцієнт естетичної привабливості
Виробник	В-1 Виробнича потужність В-2 Вартість активних основних фондів В-3 Середній вік обладнання В-4 Рівень прогресивності технологій В-5 Фондоозброєність праці В-6 Вартість науково-конструкторських робіт
Ринок реалізації	Р-1 Обсяг проодажу продукції Р-2 Сегмент цільового ринку Р-3 Прибуток (загальна сума націнок) Р-4 Вартість реклами та сервісу Р-5 Витрати на обслуговування Р-6 Витрати споживачів

Особливу увагу на ПАТ «Запоріжсталь» приділяють якості продукції, що випускається.

Здійснюють вхідний контроль якості сировини та матеріалів, що надходять, та продукції, що відвантажується споживачам, дотримання установлених норм та нормативів, технологічних вимог на всіх етапах виробництва.

Підтвердженням високої якості металургійної продукції підприємства є сертифікат якості, який видано фірмою TUV Nord.

Для захисту продукції під час транспортування, надання товарного вигляду та підвищення споживчих якостей металопрокату спеціалісти ПАТ «Запоріжсталь» розробили та впровадили сучасні види упаковки, які покликані забезпечити схоронність та фірмовий вигляд металопродукції комбінату [30].

Щоб оцінити конкурентоспроможність металургійних підприємств, будемо виходити з того, що асортимент продукції ПАТ «Запоріжсталь»

практично збігається із асортиментом ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат»[27] та ВАТ «Криворіжсталь»[28].

Гостра конкурентна боротьба відбувається саме на європейських ринках збуту гаряче - та холоднокатаного прокату, тому оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» із використанням параметричного методу, доцільно проводити, порівнюючи його саме з цими підприємствами.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції аналізованих підприємств мають бути розраховані параметричні індекси споживчої цінності продукції ПАТ «Запоріжсталь» та його конкурентів і параметричні індекси економічних витрат.

У ході аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь», що так чи інакше зачіпають проблему формування конкурентних переваг, стає очевидно, що при усьому різноманітті підходів питання їх функціонального виявлення залишається відкритим.

У теоретичних дискусіях з проблеми стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі переважають дві позиції – індустріально-економічна (або ринкова) і ресурсна [31].

У рамках ринкової концепції особливого значення набуває зовнішнє середовище, тобто привабливість галузі. Цей напрям базується на тому, що для досягнення успіху підприємству необхідно приділяти багато уваги вивченню галузі й вибору ринків. У дослідженнях, що розглядають ресурсний підхід [34–36] як основний чинник успіху, була визначена особлива роль внутрішньофірмових параметрів, які сильніше впливають на досягнення успіху, ніж галузеві характеристики.

У результаті пріоритетні позиції зайняли внутрішні ресурси і можливості підприємства, які необхідно розвивати для створення переваг перед конкурентами. Якщо при індустріально-економічному підході аспект різноманітності в оснащенні ресурсами практично повністю виключався з аналізу, то в ресурсному підході стійкі конкурентні переваги розглядаються

як результат специфічних здібностей і ресурсів, а також наявності у розпорядженні підприємства унікальних чинників.

У літературі [37] висловлювалася думка про потенційну ефективність об'єднання підходів, оскільки вони доповнюють один одного. Врахування не лише продукту, але й ресурсів, що генерують його, дозволяє менеджерів розробити точнішу стратегію, що реалізовується.

Концепція, у якій зіставляються ресурси, що забезпечують конкурентні переваги (і тим самим готові продукти), і господарські поля (ринки) підприємства, є ресурсоринковий портфель.

Таким чином, успіх підприємства ПАТ «Запоріжсталь» міг би розглядатися з нової точки зору, як результат привабливості галузі й конкурентної позиції підприємства в ній.

У існуючому різноманітті методик і моделей, орієнтованих на класичний ринковий інструментарій, а також на ресурсну базу, в першому розділі були виділені підходи, які припускають найбільш широкий погляд на проблему: аналіз конкурентного середовища в другому розділі, що акцентує увагу на зовнішньому оточенні; [26] SWOT-аналіз ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» реально оцінює власні ресурси підприємства і можливості відносно потреб зовнішнього середовища, у якому працює підприємство.

Застосування методу SWOT-аналізу дасть змогу визначити позитивні й негативні аспекти ведення виробничо-господарської діяльності підприємства. Також вищезгадана методика дає можливість правильно розподілити фактори виробництва з огляду на зовнішні й внутрішні сторони.

Мета SWOT-аналізу – показати вищому керівництву й керівникам окремих підрозділів своєрідний “зріз» становища, у якому на момент проведення аналізу перебуває підприємство. Добре проведений ситуаційний аналіз дає керівництву підприємства змогу оцінити реальне становище підприємства, визначити нові найбільш перспективні напрями розвитку основної діяльності, у тому числі скласти перспективний бізнес-план, маркетинговий план або стратегічну маркетингову програму [4].

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

<p style="text-align: center;"><b>МОЖЛИВОСТІ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення частки ринку за рахунок залучення нових споживачів.</li> <li>2. Відсутність затримок у погашенні дебіторської заборгованості.</li> <li>3. Оптимальна цінова політика</li> <li>4. Визначення пріоритетів продажів – побудова збалансованої політики збуту.</li> <li>5. Орієнтація на споживача (розширення асортиментів продукції, оптимізація гарантійних зобов'язань тощо).</li> <li>6. Вигідні кредитні пакети з min % кредитування.</li> <li>7. Стійка політична ситуація.</li> <li>8. Вихід на міжнародні ринки</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ЗАГРОЗИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання позичених коштів.</li> <li>2. Погіршення економіко-політичної ситуації на ринках збуту.</li> <li>3. Неефективна програма кредитування.</li> <li>4. Високі ціни на ТМЦ.</li> <li>5. Зовнішня політична нестабільність.</li> <li>6. Погіршення загальної кон'юнктури ринку.</li> <li>7. Недостатня кількість фінансових ресурсів для погашення кредиторської заборгованості</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Упровадження нового обладнання.</li> <li>2. Реконструкція застарілого обладнання.</li> <li>3. Реформування системи управління виробництвом.</li> <li>4. Формування оборотних активів за рахунок власного капіталу.</li> <li>5. Достатня кількість ресурсів для погашення кредитних зобов'язань.</li> <li>6. Постійне збільшення обороту поточних активів.</li> <li>7. Стійка платоспроможність.</li> <li>8. Оптимізація виробничих процесів.</li> <li>9. Наявність достатньої кількості ресурсів для погашення короткострокових зобов'язань.</li> <li>10. Відсутність затримок у погашенні дебіторської заборгованості.</li> <li>11. Раціональне планування виробничих операцій.</li> <li>12. Правильне використання ресурсів.</li> <li>13. Модернізацію устаткування.</li> <li>14. Орієнтація на споживача (розширення асортиментів продукції, оптимізація програми гарантійних зобов'язань, оптимізація цінової політики тощо).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>СЛАБКІ СТОРОНИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання застарілого обладнання.</li> <li>2. Відсутність упровадження у виробництво передових рішень і технологій.</li> <li>3. Низька якість продукції.</li> <li>4. Невеликі асортименти продукції.</li> <li>5. Неефективне управління виробничим циклом.</li> <li>6. Зростання внутрішньовиробничих витрат.</li> <li>7. Збільшення тривалості виробничого циклу.</li> <li>8. Скорочення прибутку.</li> <li>9. Відсутність єдиної інтегрованої системи управління ТМЦ, виробництвом, якістю</li> </ol>

Сильні сторони показують, які переваги має підприємство перед своїми конкурентами. Основним завданням є в цьому випадку збереження переваг.

Слабкі сторони характеризують недоліки підприємства, ті показники, які потрапили до цієї групи дослідження, варто детально проаналізувати й розробити стратегічний план з підвищення техніко-економічних показників.

Загрози свідчать про показники, які в майбутньому можуть негативно вплинути на економічну активність підприємства. Зневажаючи аналізом цих показників, підприємство може виявитися в зоні економічного ризику. Можливості підприємства свідчать про перспективи його розвитку в майбутньому. Ця сфера дослідження завжди має становити інтерес для керівництва. Це пояснюється появою можливості виходу підприємства на нові ринки й завоювання нових конкурентних переваг.

Методика виявлення потенційних конкурентних переваг ПАТ «Запоріжсталь» припускає проведення восьми етапів.

Перший етап аналізу – вивчення внутрішнього середовища.

Область внутрішнього середовища підприємства розбивається на два поля: сильних сторін і слабких сторін. Критерії аналізу внутрішнього середовища базуються на ланцюзі цінностей, що складається з двох блоків:

1) основні види діяльності:

- постачання сировини і матеріалів;
- випуск продукції;
- забезпечення збуту продукції;
- маркетинг;
- обслуговування;

2) підтримувальні види діяльності:

- матеріально-технічне постачання; - розробка технології;
- управління людськими ресурсами;
- інфраструктура фірми.

Другий етап – оцінка зовнішнього середовища, що також підрозділяється на два поля: можливостей і загроз. На цьому етапі вводяться критерії, за якими складатимуться списки з характеристиками середовища [26]:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупців торгуватися;
- здатність постачальників торгуватися;

- загроза появи товарів і послуг-замінників;
- суперництво між існуючими конкурентами.

Третій етап – побудова нової матриці з введеними в неї критеріями (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Потенційні конкурентні переваги, зумовлені внутрішнім середовищем підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики
Основна	Забезпечення постачань сировини і матеріалів	Наявність чіткої внутрішньої організації процесів, пов'язаних з постачанням сировини і матеріалів Налагоджені контакти з транспортними службами
	Випуск продукції	Нижчі витрати Власна технологія Кращі виробничі можливості Економія на масштабах виробництва
	Забезпечення збуту продукції	Кращі рекламні кампанії Наявність знижок Кращі рекламні кампанії Готовність підприємства запропонувати нижчі ціни на товари, що продаються. Наявність позитивного іміджу компанії і продуктів у покупців
	Маркетинг	Знання специфічних потреб купівельного попиту і їх задоволення в рамках певних вузьких сегментів ринку
	Обслуговування	Надання гарантійного обслуговування
Підтримуюча	Матеріально-технічне постачання	Серйозні технологічні навички Досвід в розробці нових товарів
	Управління людськими ресурсами	Перевірений менеджмент Великий досвід
	Інфраструктура фірми	Функціональна стратегія Адекватні фінансові ресурси

Після побудови матриці з повною формалізацією відносно аналізованих параметрів необхідно переходити до безпосереднього складання списків для кожної з її чотирьох зон.

Четвертий етап – визначення характеристик для аналізу внутрішнього середовища підприємства. Кожна зона області (сильні, слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан підприємства за тим або іншим критерієм, з вказівкою усіх характеристик, що стосуються

цього підрозділу.

Аналіз слабких сторін компанії здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» вказується область діяльності підприємства, де існують проблеми.

П'ятий етап – пошук потенційних конкурентних переваг, зумовлених зовнішнім середовищем.

Можливості і загрози аналізуються з урахуванням характеристик, які, залежно від їх значення, можуть бути вказані в зоні загроз або можливостей.

Найбільш сильна конкуренція – між фірмами, що представляють одну галузь і пропонують однотипні товари або послуги.

Інтенсивність конкуренції між продавцями проявляється в тому, наскільки ефективно вони використовують доступні засоби конкурентної боротьби: низькі ціни; поліпшені характеристики товару; вищий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного обслуговування; спеціальні способи просування продукції на ринок; випуск нових товарів; рекламу [26].

Конкурентне середовище надзвичайно динамічне, зміни на одній з фірм-конкурентів спричиняють зміни на інших підприємствах. Тому необхідно постійно відстежувати і оцінювати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Шостий етап – ранжирування привабливості потенційних конкурентних переваг, зумовлених можливостями галузі, що відкриваються. Перелік усіх потенційних переваг аналізується з урахуванням імовірнісної міри їх появи, а також перспективної сили їх впливу на підприємство

Сьомий етап – визначення найбільш серйозних чинників, що є загрозою для потенційних конкурентних переваг з боку зовнішнього середовища. Позиціонування всіх вказаних у блоці загроз здійснюється з урахуванням їх можливої появи і сили потенційної дії.

Восьмий етап – завершальний. Після збору інформації, її класифікації і оцінки складена на третьому етапі форма матриці готова до остаточного



заповнення.

За результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання.

За результатами аналізу конкуренції на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінату за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання.

Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги комбінату.

За результатами досліджень ПАТ «Запоріжсталь» надано конкретні рекомендації щодо реалізації визначених стратегій його розвитку, а саме:

- нарощування обсягів виробництва та розширення асортименту металопродукції, підвищення її якості та конкурентноздатності;
- модернізація виробничого процесу;
- посилена увага до зменшення витрат підприємства;
- плідна робота з потенційними замовниками металу для максимально точного визначення рівня технічних та технологічних вимог до продукції;
- зниження коопераційних ризиків при співробітництві з постійним колом постачальників основної сировини та матеріалів, укладення довгострокових договорів з урахуванням оптимальних партій закупівель;
- залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом укладання договорів, що передбачають поетапну оплату виготовленої продукції

## Висновки до другого розділу

Стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

На комбінаті запланована поетапна корінна реконструкція основних агрегатів й потужностей всього металургійного й прокатного переділу.

Будівництво конвертерного цеху з безперервним розливом сталі в об'ємі 5,0 млн. тон литих слябів в рік та двох ливарно-прокатних модулів дозволить:

- створити сучасний сталеплавильний комплекс та виконати будівництво в стислий термін без зменшення об'ємів виробництва;
- відмовитись від малоефективного мартенівського способу виробництва сталі, з виводом із технології мартенівського, ЦПС та обтискного цехів;
- забезпечити виплавку сталі з вузькими межами змісту елементів; - поліпшити якість поверхні прокату, однорідності структури та якостей металу;
- значно розширити марочний сортамент сталей, в т.ч. трубні марки, якісну конструкційну сталь, сталь підвищеної міцності, сталь для судів та котлів які працюють під тиском, сталь для штамповки в т.ч. для автомобілебудування, а також забезпечити вимоги міжнародних стандартів;
- створити сучасне прокатне виробництво для гарячої прокатки штаб;
- отримати якісний високовартісний товарний гарячекатаний прокат товщиною 1,0-24,5 мм., а також підкат для високоякісного холоднокатаного листа, включаючи продукцію четвертого переділу (виробництво оцинкованого листа з полімерним покриттям);
- знизити втрати металу в обрізі;

- скоротити використання природного газу;
- знизити витрати вогнетривів;
- знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин.

Крім цього передбачається: - завершення реконструкції газоочистки агломашин № 1; - підготовка території для будівництва сталеплавильного виробництва.

Проведений аналіз основних економічних коефіцієнтів показує, які коефіцієнти треба оптимізувати, а які варто підтримувати на тому самому рівні. Однак цей аналіз не описує факторів, які призвели до сформованої ситуації. Тому були враховані, результати цього аналізу, а також основні положення SWOT-аналізу. У результаті складено факторну модель SWOT-аналізу. Вона дає змогу визначити вплив факторів на виробництво в цілому, а не на окремі його складові.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК  
ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ  
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку

Вирішення проблем управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку – запорука підвищення ефективності діяльності металургійних підприємств та економіки України.

Управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку – це цілеспрямований вплив на сукупність дій, яке виконує підприємство, для покращення результатів зіставлення господарської діяльності з витраченими ресурсами.

Отже, це комплексне поняття, яке визначається результативністю управління маркетинговою, виробничою, кадровою, фінансовою та інноваційною діяльностями, що сприяє зростанню всіх показників ефективності підприємства, обсягу доходів та показників прибутковості, а також рівня конкурентоспроможності підприємства.

Серед основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства виділяються такі напрямки як – організаційний, технологічний та ресурсний.

ПАТ «Запоріжсталь» – це поєднання виробництва з добутку, збагаченню металургійної сировини, виробництву різних металів, сплавів та

іншої первинної металопродукції.

ПАТ «Запоріжсталь» є потужним базовим металургійним підприємством індустріального виробництва України.

Обсяг, якість та асортимент продукції ПАТ «Запоріжсталь» впливає на технічний прогрес в електротехніці, автомобілебудуванні, авіаційній, ракетній, атомній і космічній техніці.

Чорні та кольорові метали займають провідне місце серед конструкційних матеріалів. Чорна металургія (зокрема, виробництво чавуна, доменних феросплавів, сталі, прокату, повторна переробка чорних металів та інше) впливає на розвиток всіх галузей господарства України, як самий головний споживач палива, електроенергії та води.

Металургійна галузь є одним з основних секторів економіки країни.

Проблеми функціонування металургійної галузі вивчаються протягом більш ніж 20 років, але більшість з них так і не вирішена. Наразі МКУ має комплекс глобальних взаємопов'язаних проблем і особливостей. Основними з них є такі, як:

- погане технічне забезпечення, високий моральний і фізичний знос обладнання (більше 60 %), в прокатному виробництві – біля 90 %. Остання масштабна модернізація на основних металургійних виробництвах була ще у 86-89рр. Але за останні 20 років цей потенціал вичерпаний [2].

- високий рівень енерговитрат на виробництво металопродукції. Енерговитрати вітчизняної сталі на 20 % перевищують загальносвітовий рівень. Причина – це здебільшого використання мартенівської технології виплавки сталі.

На Заході віддавали перевагу технології конвертерного виробництва сталі. Використання застарілих неефективних технологій, внаслідок чого на машинах безперервного лиття заготовок в Україні розливається приблизно 48% виплавки сталі, у той час як у світі – 92 %. [2]

Наявність значного парку мартенівських печей забезпечує високу потребу металобрухту. Причина використання застарілої технології у тому,

що у власників металургійних підприємств відсутня мотивація, оскільки реконструкція і модернізація потребує значних фінансових ресурсів.

- На металургійних підприємствах України замало уваги приділяється питанню використання сучасних теплоізоляційних матеріалів – вогнеупори з волокнистих матеріалів, які запобігають значним витратам тепла.

- низька якість й конкурентоспроможність виготовленої продукції;

- низький рівень внутрішнього споживання продукції;

- експортна орієнтація збуту продукції і, як наслідок, високий рівень залежності галузі від стану світової економіки;

- відсутність потрібного рівня управління комплексом;

- відсутність спланованої науково-технічної політики з боку держави;

- низький рівень оплати праці робітників та їхнього пенсійного забезпечення;

- екологічні проблеми металургійного комплексу пов'язані з тим, що технологічні процеси супроводжуються створенням відходів у вигляді газів і пилу, шлаків, стічних вод, які містять різні хімічні компоненти, скрапа, боя енергоупора, сміття та інших викидів.

Основні джерела забруднення атмосфери – викиди металургійних підприємств, це коксохімічне, агломераційне, доменне, феросплавне, сталеплавильне виробництва.

Важливою причиною виникнення цих проблем є морально та фізично застаріле обладнання. Причиною цього є те, що всі виробничі потужності були створені ще у Радянському Союзі і мало що з них було замінено протягом всіх цих часів. Можна сказати що відбулось це тому, що державними органами не приділялося уваги до цієї проблеми, а власники металургійних виробництв не зацікавлені у вирішенні цього питання, тому що заміна старого обладнання на нове потребує багато грошових ресурсів, а отримання ефекту від цих заходів розтягнеться на роки вперед.

Отже, для підвищення ефективності діяльності управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в

умовах ринку необхідно обрати технологічний напрямок.

Розрахунки експертів вказують на наявність надзвичайно високого потенціалу зниження собівартості і підвищення якості продукції за рахунок модернізації. Наприклад:

- при переході на машини безперервного лиття заготовок зниження споживання електроенергії складе 40-50 %;
- у сталеплавильному та прокатному виробництві потенціал скорочення споживання електроенергії - 50-80 %;
- можливість скорочення споживання газу в доменному та сталеплавильному виробництві - на 70- 90 % від нинішніх обсягів;
- потенціал скорочення витрат сировини - на 10-30 %;
- на цій основі - можливість збільшення виручки від реалізації продукції - на 3-5 млрд. доларів щорічно. [3]

Головною задачею розвитку економіки є всебічне підвищення ефективності виробництва і заняття стійких позицій підприємствами на внутрішньому та міжнародному ринках. Для підтримання конкурентоспроможності підприємства потрібно мати оптимальні ціни та високу якість продукції.

В Україні основними металургійними підприємствами є: ПАТ «Металургійний комбінат Азовсталь», ПАТ «Алчевський Металургійний комбінат», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат імені Дзержинського», ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод», ПАТ «Маріупольський Металургійний комбінат імені Ілліча».

Головними слабкими сторонами підприємств є висока енергоємність виробництва, велика орієнтація підприємств на експорт та залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.

Також сильними загрозами для діяльності підприємств є підвищення цін на сировину та ресурси і посилення конкуренції з боку металургійних підприємств інших країн. Розглянемо спочатку ефективність використання

оборотних активів на підприємстві. Для більш ефективного використання товарно-матеріальних запасів потрібно слідкувати за виконанням планових термінів виробництва, злагодженій роботі всіх цехів виробництва, мінімізувати об'єм бракованої продукції та переробки.

Також потрібно звернути увагу на оборотність дебіторської заборгованості та прийняти заходи задля зменшення періоду дебіторської заборгованості. Так як Україна багата на ресурси, необхідні для металургійної галузі, то вона експортує великий об'єм продукції з низьким рівнем обробки.

Проаналізувавши структуру експорту металургійної продукції, бачимо, що 77 % всього експорту складає так званий «низький переділ» – продукція з низьким рівнем обробки і доданої вартості. «Високий переділ» складає 23 %, але під цією категорією розуміється в основному фасонний прокат та товстолистовий прокат, який на сьогоднішній день майже не користується попитом на світових ринках.

Саме продукція «низького переділу» є конкурентоспроможною на світовому ринку і користується попитом. Тому більшість керівників металургійних підприємств зробили ставку саме на цей вид продукції і не намагаються покращити умови для збільшення попиту на інші види металургійних товарів. Через це склалася ситуація експортоорієнтованості галузі, а, отже, і залежності її стану від економічної ситуації на світовому ринку.

Проблему залежності від кон'юктури світового ринку та високої орієнтованості підприємств на експорт можна вирішити шляхом підвищення співробітництва з вітчизняними підприємствами. Також потрібно розглянути можливості реорганізації підприємств, що також може послужити причиною більш ефективного використання ресурсів підприємства. У ситуації, яка склалася на вітчизняному ринку, це всі заходи, які металургійні підприємства можуть провести задля покращення ефективності діяльності власними силами.



Стратегічною метою керівництва підприємств є в першу чергу технічна реструктуризація. Це допоможе зменшити енергоємність виробництва та використання ресурсів на одиницю продукції підприємства, підвищити якість продукції, розширити асортимент та посилити конкурентоспроможність вітчизняних металургійних підприємств на світовому та вітчизняному ринку.

Отже, вирішити цю проблему можливо за допомогою модернізації обладнання. Це призведе до зниження витрат ресурсів на виробництво і стане можливим збільшення виручки від реалізації продукції. І така модернізація може здійснюватись на базі внутрішньої сировинної бази. Це розвиток кислородно-конвертерного процесу виплавки сталі.

Основним технологічним напрямком виплавки сталі в електродугових печах є концепція «металургійного мінізавода» зі стратегією мінімізації витрат на виробництво. Це можуть бути і сталеплавильні цехи в структурі діючих металургійних підприємств. Але необхідно враховувати і деякі можливі додаткові фактори (зростання ціни на енергоносії, дефіцит металобрухту, підвищені вимоги до якості, екологічність), які можуть впливати на ефективність впровадження такої концепції. Але головною проблемою є нестача фінансування модернізаційних заходів.

Державними органами приділяється багато уваги залученню інвестицій до металургійних підприємств. Аналіз досвіду економічно розвинутих країн свідчить про те, що основною складовою інвестицій є самофінансування, яке складає близько 85-90 % від всіх інвестицій. Тому вітчизняні підприємства повинні також самостійно докладати зусилля до пошуку грошей на модернізацію. Це можливо здійснити за допомогою використання організаційного та ресурсного напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства:

- вдосконалення амортизаційної політики в державі та ефективну її реалізацію на підприємстві;
- формування заходів спрямованих на поліпшення їх екстенсивного використання, обладнання і устаткування;

- формування соціальних факторів як методу управління основними засобами;
- застосування факторів матеріального стимулювання.

Під час погіршення умов зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства дуже важливу роль відіграє процес управління витратами. Крім того це сприяє оптимальному розподілу ресурсів при здійсненні операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

Будь-яка організація для досягнення своєї мети використовує разом з іншими трудові ресурси. Як і будь-який ресурс, вони мають власну вартість, тобто потребують витрат на їх утримання й ефективне використання. Вартість праці включає оплату виконаної роботи, премії та виплати у грошовій формі, витрати, зумовлені соціальною політикою підприємства, на професійне навчання, спрямовані на створення корпоративної культури підприємства, податки, як нарахування на заробітну плату працівників.

Стимулювання працівників, як необхідна складова управління персоналом підприємства у ринкових умовах, обумовлює нагальність ідентифікації та уточнення витрат на робочу силу, облік, контроль та аналіз витрат, спрямованих на формування мотивації персоналу. [10] Хоч зменшення витрат на виробництво є дуже важливим питанням для покращення діяльності металургійних підприємств, але воно не дасть необхідного масштабного ефекту. Проаналізувавши розподіл витрат за статтями, бачимо, що 77 % усіх витрат складають матеріальні витрати [10]. Тому потрібно, в першу чергу, зменшувати матеріальні витрати, що можливо тільки при модернізації обладнання.

У світовій практиці популярним є залучення коштів власників підприємства шляхом випуску акцій. На металургійних підприємствах України обмежене коло осіб, які є власниками акцій. До того ж можемо сказати про низький рівень зацікавленості у придбанні акцій через неотримання дивідендів власниками акцій.

Тому потрібно також значну увагу приділяти дивідендній політиці

підприємства, ретельно обирати стратегію дивідендної політики та методи нарахування дивідендів. Тож для управління підвищенням ефективності діяльності підприємств металургійної галузі необхідно провести розрахунки усіх показників ефективності діяльності підприємств, визначити слабкі сторони в управлінні ефективністю використання ресурсів підприємства та вжити заходи для усунення слабких сторін. Внаслідок реалізації запропонованих заходів можливий розвиток металургійної галузі.

3.2. Удосконалення управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» за рахунок підвищення відповідальності керівництва та мотивації персоналу в питаннях забезпечення якості

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ІСМ), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» як відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ТОВ «Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001.

Сертифікатами відповідності вимог міжнародних стандартів підтверджується досягнення реальних і стійких поліпшень комбінату як виробника агломерату, чавуну, сталевих слябів з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Інтегрована система менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» орієнтується на запити і очікування споживачів, персоналу, громадськості, органів влади і прагне до підвищення довгострокової конкурентоспроможності

Пріоритетними завданнями в цьому напрямку є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення проживає в регіоні діяльності комбінату і підвищення енергоефективності.

У травні 2016р. ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит Системи енергетичного менеджменту і підтвердив сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 50001 на новий трирічний період до 2019 року.

15-18 листопада 2016 ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшов другий наглядний аудит Інтегрованої системи менеджменту, який провели експерти ТОВ «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна». Аудит підтвердив високий рівень відповідності ІСМ комбінату вимогам міжнародних стандартів по системах менеджменту якості ISO 9001, екологічного менеджменту ISO 14001, а також управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001.

В практиці роботи ПАТ «Запоріжсталь» на засадах управління якістю застосовують дві основні мети її розробки.

Перша і головна - оптимізація роботи ПАТ «Запоріжсталь», забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, і підвищення ефективності виробництва. І якщо для ПАТ «Запоріжсталь», у першу чергу для керівництва, така ціль дійсно є головною, то це вже характеризує його як перспективне і таке підприємство має шанси для впровадження діючої систем управління якістю. Слід відразу ж зазначити, чого не може забезпечити систем управління якістю.

Система управління якістю є свого фундаментом, на який повинні нанизуватися відповідні рішення, пов'язані з поліпшенням процесів і якості продукції.

Але раціональність і обґрунтованість рішень стандартами не встановлюються, та й не можуть бути встановлені, тому що ці рішення - результат творчого процесу. Тому реалізація потенційних можливостей

систем управління якістю залежить не тільки від виконання всіх передбачених міжнародним стандартом ІСО 9001 вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу підприємства.

Щоб уникнути можливих розчарувань дуже важливо, щоб керівництво ПАТ «Запоріжсталь» розуміло це і не сподівалось на те, що впровадження систем управління якістю само по собі автоматично вирішить проблеми при відсутності кадрів, здатних аналізувати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення, відповідного їх навчання.

Друга мета розробки - продемонструвати усім, в тому числі і потенційному споживачеві, що ПАТ «Запоріжсталь» може стабільно випускати продукцію заданого рівня якості, тобто таку, яка задовольняє всі його вимоги.

Якщо для досягнення першої наголошеної мети досить просто розробити і впровадити на підприємстві систем управління якістю, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати систем управління якістю.

Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» несе відповідальність за вироблення політики у сфері якості послуг і задоволення споживача. Її реалізація залежить від того, наскільки успішно керівництво забезпечує розроблення і ефективне функціонування систем якості.

Відповідальність за всі аспекти проведення політики у сфері якості в ПАТ «Запоріжсталь» слід покласти на керівництво ПАТ «Запоріжсталь». Керівництво слід розробити і документально оформити політику у сфері якості з урахуванням:

- виду продукції, що виробляється;
- іміджу підприємства;
- завдань у сфері якості продукції ;
- методів виконання завдань у сфері якості ;
- ролі персоналу ПАТ «Запоріжсталь», що відповідає за реалізацію

політики у сфері якості.

Для виконання завдань у сфері якості керівництво ПАТ «Запоріжсталь» створило службу (або підрозділ) системи якості – департамент з технології та якості, яка дозволяє на всіх етапах виробництва ефективно управляти якістю продукції, оцінювати і підвищувати її.

Належить чітко встановити загальну і персональну відповідальність і повноваження всіх працівників департаменту з технології та якості, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому повинна бути передбачена і необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником щодо всіх аспектів їхньої взаємодії як в самій організації, так і за її межами.

Встановлені відповідальність і повноваження повинні узгоджуватись із засобами і методами забезпечення якості продукції. Разом з тим, керівництво ПАТ «Запоріжсталь» повинне нести відповідальність за розроблення вимог до системи якості.

Департамент з технології та якості безпосередньо відповідає за впровадження системи якості, її перевірку, постійне вимірювання параметрів і аналіз з метою вдосконалення. Незважаючи на те, що персонал, на який покладені відповідні обов'язки, здатний робити свій внесок у досягнення якості, якість створюється не ним. Він утворює лише частину системи якості.

Сфера дії системи якості охоплює всі функції, і постійне підвищення якості вимагає участі, віддачі і ефективної взаємодії всього персоналу організації, яка надає послуги.

Департамент з технології та якості повинно передбачити регулярне і незалежне проведення офіційного аналізу системи якості для визначення, якою мірою вона продовжує відповідати поставленим вимогам, дозволяє ефективно проводити політику у сфері якості і виконувати поставлені у сфері якості завдання. Особливу увагу потрібно звертати на необхідність чи можливість підвищення якості. Аналіз слід проводити відповідними спеціалістами чи компетентним, незалежним експертом, що інформує

безпосередньо вище керівництво. Такий аналіз повинен містити чітко сформульовані і вичерпні оцінки, які базуються на всіх джерелах відповідної інформації, зокрема:

- на висновках аналізу рівня якості продукції; тобто даних про загальну ефективність і результативність процесу виробництва з погляду виконання поставлених до продукту вимог і задоволення споживача ;

- на висновках внутрішніх перевірок якості про реалізацію і ефективність всіх елементів системи якості з погляду виконання поставлених завдань з забезпечення якості послуг ;

- на змінах, викликаних новими технологіями, концепціями якості, ринковими стратегіями, а також соціальними умовами і умовами навколишнього середовища.

Оформлені у вигляді документа зауваження, висновки і рекомендації за результатами аналізу і оцінювання повинні бути подані керівництву ПАТ «Запоріжсталь» для їх урахування під час підготовки програми підвищення якості послуг.

Департамент з технології та якості має також забезпечити системний та процесний підхід в управлінні якістю. Системний підхід передбачає ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, що сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей.

Базовими елементами системного підходу є розгляд всіх подій, явищ та процесів в їх взаємозв'язку (тобто, має бути розуміння, що всі вони є частиною однієї складної системи); визначення пріоритетів; робота з причинами, а не з їх наслідками; результативність.

Системний підхід в управлінні якістю має реалізовуватися шляхом здійснення таких основних етапів:

1. Виявлення проблеми, пов'язаної з невідповідністю продукції встановленим вимогам і технічним умовам.

2. Аналіз причин появи невідповідності.

3. Вироблення заходів вирішення проблеми.
4. Пошук ресурсів і оцінка втрат від усунення невідповідності.
5. Контроль за якістю роботи та процесу виробництва.

Для ефективного функціонування ПАТ «Запоріжсталь» має визначити всі взаємопов'язані види діяльності і управляти ними. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи, може вважатися процесом.

Часто вихід одного процесу безпосередньо становить вхід наступного. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією.

Якщо цей підхід застосовують у межах системи управління якістю, він підкреслює важливість:

- а) розуміння та виконання вимог;
- б) необхідності розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей;
- в) вимірювання результатів функціонування процесу та його ефективності;
- г) постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань [7;43;60].

Процесна модель показує, що споживачі відіграють суттєву роль в визначенні вимог, які є вхідними даними. Тут реалізується принцип системи управління якістю – орієнтація на замовника, основний зміст якої полягає в тому, щоб сформувати таку організаційну культуру, при якій персонал усвідомлює необхідність підвищення якості продукції, що виробляється. В контексті управління якістю, керівництво повинно забезпечити необхідні і достатні ресурси для підвищення якості і виконання поставлених у сфері якості завдань.

Найважливішим ресурсом будь-якої організації є працівники. Для забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового



спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву слід :

- 1) підбираючи працівників, виходити із їх здатності професійно виконувати роботу;
- 2) створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;
- 3) сприяти розкриттю можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і ширшого залучення до трудового процесу;
- 4) забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, зокрема їх вплив на якість;
- 5) стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості продукції, які надаються споживачу і розумів свою роль у цьому процесі ;
- 6) заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їх визнання і винагороду за досягнуті результати ;
- 7) регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу за забезпечення якості продукції ;
- 8) впроваджувати навчання персоналу. Навчання дозволяє усвідомити необхідність змін і створює умови, які дають змогу домогтися змін і професійного росту.

Персонал, який надає допомогає налаштовувати використання виробленої продукції і має безпосередній контакт із споживачем, повинні знати правила ділового спілкування і мати відповідні навички.

Колективні заходи, наприклад, загальні збори з обговорення питань підвищення якості, можуть бути ефективними з погляду налагодження взаємин між працівниками і можуть сприяти залученню працівників до участі у вирішенні проблем і їх співпраці. Регулярне спілкування з колективом департаменту з технології та якості повинно стати правилом для керівництва ПАТ «Запоріжсталь».

Важливим інструментом такого спілкування і виконання пов'язаних з

наданням послуги робіт є наявність відповідної інформаційної системи.

До методів ділового спілкування належать:

- проведення керівництвом оперативних нарад;
- проведення засідань з обміну інформацією;
- використання документально оформленої інформації; - застосування засобів інформаційної технології.

Провідна роль керівництва пояснюється тим, що воно повністю відповідає за ключові питання функціонування підприємства:

- виділення ресурсів;
- формування організаційної структури;
- визначення перспектив розвитку;
- розробку і впровадження системи забезпечення і контролю якості продукції;
- розробку і впровадження стандартів, правил і процедур;
- контроль за виконанням стандартів якості продукції;
- підбір, навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінку і стимулювання результатів діяльності;
- створення умов для застосування командного підходу до проблем управління якістю продукції (рис. 3.1).

Тут необхідно звернути увагу на важливість навчання персоналу в галузі якості. Для забезпечення успішної розробки і впровадження систем управління якістю навчання варто проводити для всіх рівнів персоналу. При цьому починати навчання треба з вищого керівництва.

Для зовнішнього навчання можна використовувати можливості консультанта чи курси і семінари, пропоновані спеціалізованими організаціями.

Ключовою функцією у досягненні необхідної якості продукції є мотивація персоналу. Практика багаторічної, і в основному поки безуспішної «боротьби за якість», переконливо свідчить, що незацікавлені працівники ніколи не забезпечать необхідний рівень якості виробництва, навіть, при всіх

інших сприятливих умовах. Тому знання і використання методів управління персоналом і, особливо, теорій мотивації має першорядне значення в управлінні якістю діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

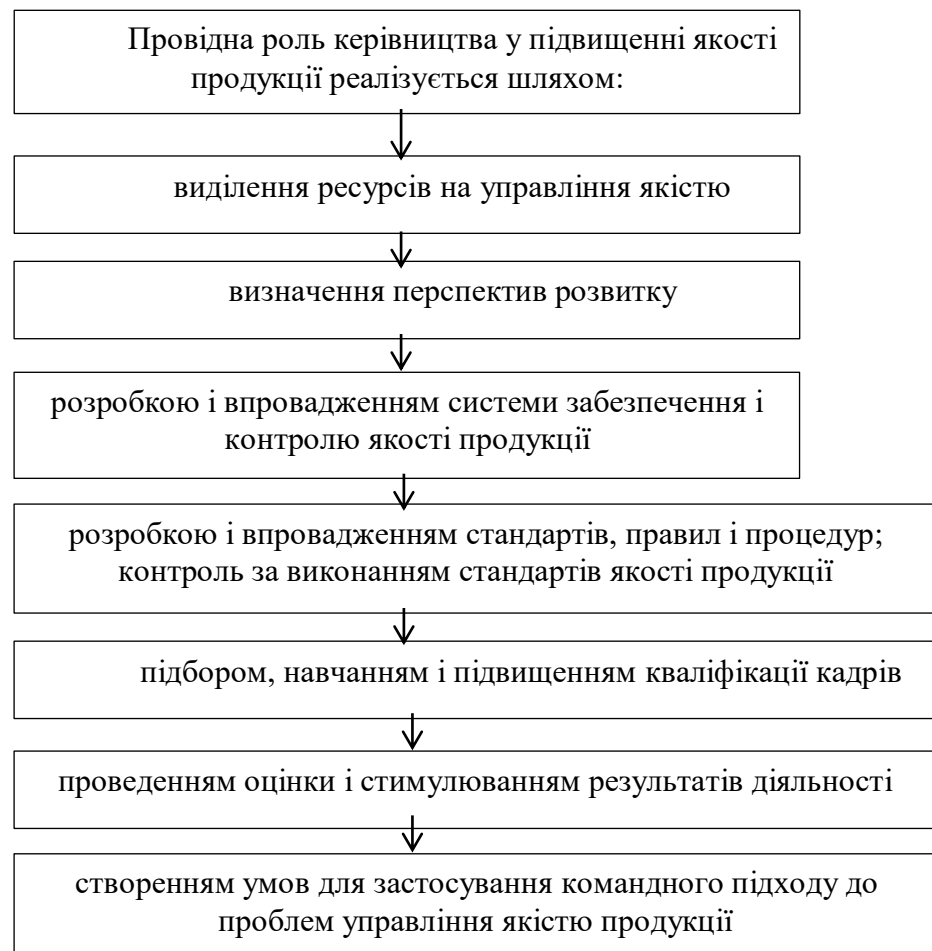


Рисунок 3.1. Умови визначення провідної ролі в організаційному забезпеченні впровадження систем управління якістю

Важливе значення в системі управління якістю займають матеріальне стимулювання персоналу підвищувати якість. Матеріальне стимулювання: у відповідь на попередньо підвищення зарплати можна очікувати більш відповідального відношення працівника до якості своєї праці, більшого ентузіазму і як результат - більш високої якості продукції.

Такий підхід можна сформулювати наступним чином: «Більш висока зарплата - більш висока якість продукції». Це суперечить підходу «висока ефективність - висока зарплата». Тим не менш підтвердженням корисності та

ефективності такого підходу можуть бути результати, досягнуті, наприклад, японською корпорацією «Омрон». Однак досвід цієї корпорації показав необхідність використання даного методичного підходу диференційовано, проведення всебічної оцінки праці кожного, недопущення зрівняльності та суб'єктивності [50].

Реалізація цього підходу в широкому масштабі може в підсумку збільшити попит і купівельну спроможність населення (у зв'язку з підвищенням зарплати), що відповідно збільшує обсяги реалізації продукції, валовий дохід і масу прибутку підприємств. Обсяги продажів збільшуються не тільки через підвищення якості продукції, але і за рахунок зменшення собівартості (потім відповідного зниження ціни) і збільшення обсягів

Провідна роль керівництва ПАТ «Запоріжсталь» у підвищенні якості продукції реалізується шляхом:

- виділення ресурсів на управління якістю визначення перспектив розвитку розробкою і впровадженням системи забезпечення і контролю якості продукції розробкою і впровадженням стандартів, правил і процедур;
- контроль за виконанням стандартів якості продукції підбором, навчанням і підвищенням кваліфікації кадрів проведенням оцінки і стимулюванням результатів діяльності створенням умов для застосування командного підходу до проблем управління якістю продукції виробництва.

Все це стане цілком реальним наслідком цивілізованих виробничих відносин, взаємопов'язаних з реалізацією даного методу (рис. 3.2).

Для успішного функціонування ПАТ «Запоріжсталь» необхідно:

- керівникам визначати цілі і напрями діяльності в галузі якості, організувати діяльність з якості і забезпечувати її необхідними ресурсами, у тому числі, кваліфікованим персоналом;
- підтримувати належний рівень мотивації персоналу;
- приймати рішення, спрямовані на досягнення необхідної якості роботи; забезпечувати процес виробництва новими технологіями і матеріалами.

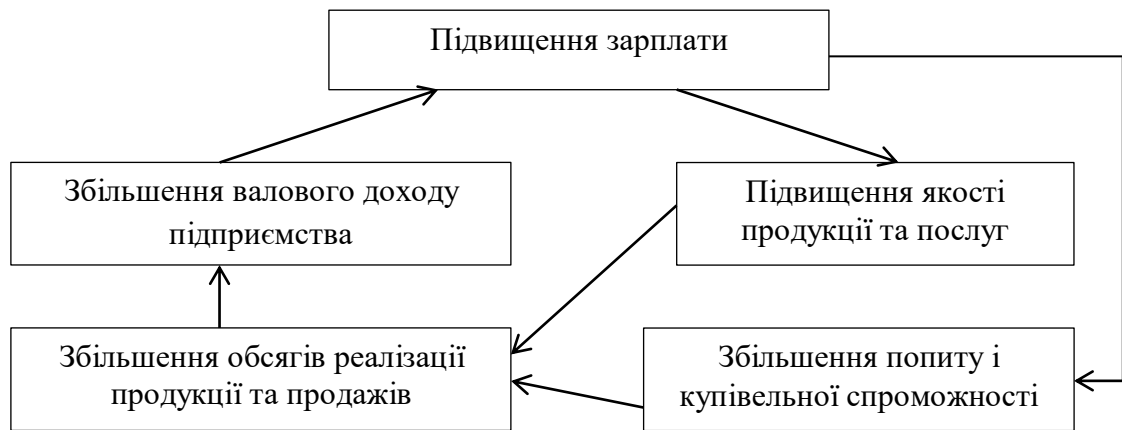


Рисунок 3.2. Принципова сутність методу підвищення оплати праці у підвищенні якості продукції

Для усього персоналу ПАТ «Запоріжсталь» повинні бути визначені як повноваження та відповідальність за рівень якості продукції, так і мотивація персоналу підвищувати результативність і якість роботи. Такі процедури повинні бути відображені у колективному договорі, договорі при прийомі на роботу тощо.

Мотивація працівників часто недооцінюється в управлінні якістю, але він має надзвичайно важливе значення для підвищення ефективності системи управління і, отже, якості продукції. Якість зумовлена людським фактором – тобто, людина має бути на своєму місці.

Керівники повинні оцінювати і створювати можливості для працівників, заохочувати їх до сприйняття нових ідей і не зловживати адміністративними методами керівництва. Правильне ставлення впливає з фінансових і нефінансових чинників мотивації. Якщо досягти істотних змін у першій сфері складно через жорсткі ставки винагороди і брак ресурсів, то остання сфера пропонує широке коло інструментів і засобів, які повинно застосовувати керівництво. Кваліфікації та професійність персоналу мають постійно розвиватися та вдосконалюватися. Інвестування в працівників ставить перед адміністрацією нові завдання, саме тому великого значення набирають дії, які направлені на вироблення нових навиків та вмінь.

Система управління якістю сприяє визволенню людського потенціалу, який гарантує виконання публічної служби на найвищому рівні. Підвищення мотиваційного потенціалу персоналу ПАТ «Запоріжсталь», здійснюється з єдиною метою: налагодити систему стимулювання, спрямовану на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес 1.6 «Мотивація персоналу», рекомендована МС ISO 9001 може бути реалізований через виявлення мотиваційних потреб працівників і вимірювання задоволеності виявлених потреб.

Отже, система управління якістю – це система управління персоналом, яку необхідно доповнити впровадженням низки мотиваційних заходів, адже треба не тільки мати кваліфікованих фахівців, а й зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

### 3.3. Впровадження елементів внутрішнього аудиту якості як чинник впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь»

Аудит є методичним, незалежним та документованим процесом одержання доказів і об'єктивного їх оцінювання для визначення міри дотримання встановлених критеріїв щодо систем якості в організації. Аудит якості є невід'ємною частиною реалізації системи якості на підприємстві та передумовою проведення сертифікації цієї системи. Згідно зі стандартами ISO 9000:2015 [108] аудити визначають ступінь виконання вимог до системи менеджменту якості.

Матеріали аудитів служать базою для оцінювання дієвості системи менеджменту якості та встановлення можливостей її вдосконалення.

Метою аудиту якості є перевірка ефективності програм управління, що здійснюються керівництвом.

Проведення аудиту якості забезпечує керівництво зворотним зв'язком,

заснованим на фактах, даючи йому можливість приймати обґрунтовані рішення.

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей. Говорячи про аудит якості, треба мати на увазі, що він буває трьох видів: аудит якості продукції, аудит якості процесу, аудит системи якості [84].

Аудит якості продукції – це кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Аудит продукції може проводитися сам по собі та спрямовуватися на один або кілька видів продукції. Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача (проводиться з його точки зору). Він може проводитися як мінімум одним аудитором, але може вимагати й великої групи аудиторів.

Аудит продукції може проводитися:

- із середини, тобто всередині підприємства, коли розглядаються результати технологічного процесу, коли кожний продукт розглядається як вхідний матеріал для наступного процесу (або внутрішнього споживача);

- ззовні, при цьому аудит продукції може проводитись або у постачальника матеріалів, або у замовника, або ж за участю кінцевого споживача. Аудит якості процесу дозволяє провести аналіз елементів процесу, оцінити його повноту, правильність вибору умов проведення й можливої ефективності. Під час проведення аудиту всього процесу значна увага приділяється аудиту продукції. Такий аудит націлено на результати, що отримуються на виході процесу.

Незалежний аудит процесу – найбільш поширений і зручний, такий, що приносить найшвидші та найкращі результати. Причина в тому, що постачальник скоріше погодиться з необхідністю змін у конкретному процесі, ніж із необхідністю займатися глибокими проблемами системи управління, що виявляються в результаті аудиту системи.

Особливостями аудит процесу виробництва якісної продукції є:

- він є менш широкий, ніж аудит системи;
- спрямованим на один або кілька конкретних процесів виробництва продукції;
- вимагає меншого обсягу планування, ніж аудит системи;
- його результати можна використовувати в удосконаленні процесу, що розглядається;
- є менш формальним, ніж аудит системи;
- можна виконати за короткий проміжок часу.

Цей вид аудиту засвідчує відповідність стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам. Більш ширшим за обсягом і документуванням є аудит системи якості, який є документованою діяльністю, що здійснюється для отримання перевірки та оцінювання об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, і що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог.

Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівництва, і таким чином включає в себе аудит процесу. Отже, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Зазвичай він триває від двох до п'яти днів. Проводиться для того, щоб з'ясувати на основі об'єктивних доказів, чи втілюються в життя система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони пред'явленому до них набору вимог [84;74]. Існують різні види аудиту.

Аудит першою стороною (внутрішній аудит) – це аудит, який проводиться для власних цілей самою організацією чи за її дорученням і може бути підставою для самодекларації організації про відповідність.

Аудит другою стороною (зовнішній аудит) – це аудит, який проводиться споживачами організації чи іншими особами за їхнім дорученням.

Аудит третьою стороною (зовнішній аудит) – це аудит, який



проводиться сторонніми незалежними аудиторськими організаціями.

Такі організації, як правило, є акредитованими, здійснюють сертифікацію чи реєстрацію відповідності вимогам, наприклад, вимогам ISO 9001 [109].

Обов'язки та вимоги у зв'язку з плануванням і проведенням аудиту, повідомленням про одержані результати та їх реєстрації повинні визначатися у документованій методиці. Аудит може проводитися індивідуально чи командою аудиторів.

У результаті перевірки аудитором систем управління якістю складається список невідповідностей, що являє собою:

- 1) невідповідності обраним стандартам із серії ISO 9000;
- 2) потенційні невідповідності (коли ряд заходів знаходиться на межі невідповідності).

Доказом невідповідності можуть бути отримані аудитором дані після проведення інтерв'ю, перевірення документації, спостереження за діяльністю й умовами у сфері, яка перевіряється. Після проведення аудиту складається рапорт аудиту. Необхідно також відзначити особливу роль внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит є найвищою формою контролю керівництвом системи менеджменту якості підприємства.

Результати внутрішніх перевірень є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірення, а потім проаналізувати їх результати. Внутрішні перевірки можна будувати за загальносистемними елементами ISO 9000 чи за структурними підрозділами. У першому випадку перевіряється виконання вимог документації всіх рівнів, що відповідає визначеному елементу. У другому – перевіренню підлягають усі елементи системи якості, властиві тому чи іншому підрозділові. Слід зазначити, що на практиці більше половини причин невідповідностей знаходиться у сфері взаємодії між структурними підрозділами [84].

В залежності від характеру невідповідності, її можливих наслідків, можливості її виправлення може бути прийняте одне з наступних рішень:

- виправлення невідповідної продукції з метою приведення до вимог стандарту або споживача;
- повторне виробництво;
- прийняття невідповідної продукції без змін, можливо, після узгодження зі споживачами (наприклад, зниження ціни, надання гарантій);
- відмова від виробництва.

Повинно бути чітко визначено, хто з керівництва ПАТ «Запоріжсталь» має приймати рішення щодо тої чи іншої невідповідної продукції. Усі випадки виявлення невідповідностей (або браку) та прийняті щодо них рішення повинні реєструватися. Якщо невідповідність була виявлена до того, як продукція була доведена до споживача, повинні бути вжиті заходи, щоб запобігти її ненавмисній передачі споживачу.

Якщо невідповідна продукція була виявлена після того, як вона була продана споживачу, необхідно проінформувати про це споживача та узгодити з ним подальші дії.

Загальну схему проведення аудиту процесу управління якістю на ПАТ «Запоріжсталь» можна подати, як послідовно здійснювані заходи, які дозволяють не тільки виявити невідповідність (брак) продукції, але й передбачити можливість коригувальних і запобіжних дій щодо унеможливлення виробництва неякісної продукції (рис. 3.3).

Документування процесу внутрішнього аудиту в ПАТ «Запоріжсталь» слід здійснювати на основі складання план внутрішнього аудиту, який включає такі основні елементи: цілі і сфери аудиту; список осіб, відповідальних за якість; перелік довідкових документів (статуту, положення, інструкції); дату і місце проведення аудиту; список підрозділів, що перевіряються; заходи аудиту або перелік контрольних питань; необхідний час і тривалість проведення кожного із основних заходів аудиту; графік нарад, які проводяться в процесі аудиту; дату закінчення аудиту і

подання звіту

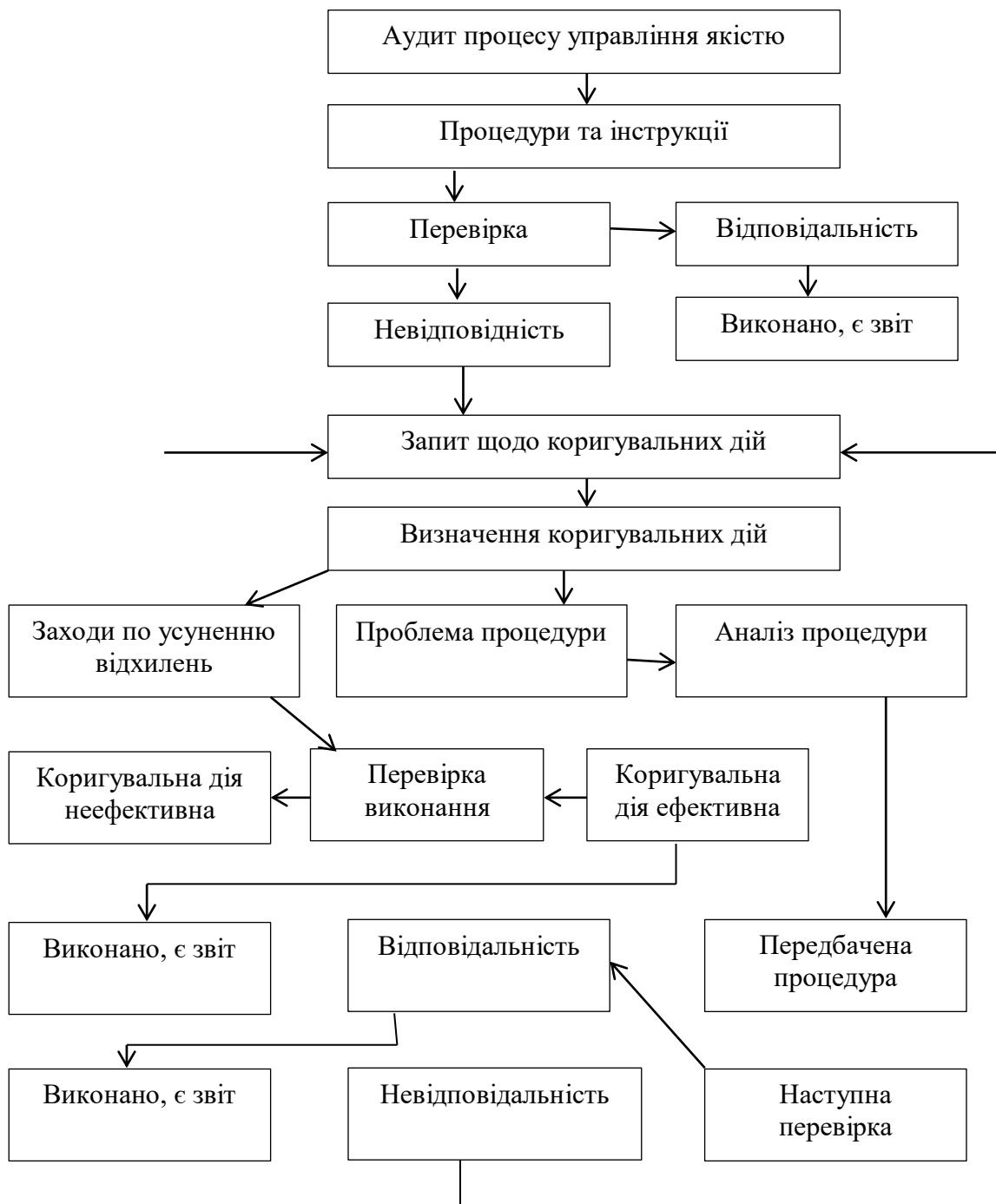


Рисунок 3.3. Рекомендована блок схема аудиту процесу управління якістю на ПАТ «Запоріжсталь»

Календарний графік аудиту системи управління якістю на ПАТ «Запоріжсталь» можна відобразити у формі, поданій в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Форма календарного графіку аудиту процесу управління якістю

Назва процесу	Галузь аудиту	Місце проведення аудиту	Дата			
			наради	заключної наради	представлення звіту	представлення довідки про виконання корегуючих заходів

Наступним етапом є оцінка ефективності спеціальних функцій управління якістю на рівні її основних елементів. Карта оцінка ефективності спеціальних функцій управління якістю може мати вигляд, представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Карта оцінка ефективності спеціальних функцій процесу управління якістю в організації

Елемент процесу	Спеціальні функції управління якістю (Кфі)	Відповідальний за реалізацію функції	Фактична оцінка (бал)	Коефіцієнт ефективності (коэф.) (Кф)
Діюча система якості	Документування процесу управління якістю			
	Перевірка (внутрішній аудит)			
	Аналіз і оцінка процесу			
	Покращення якості			

Ефективність спеціальних функцій управління якістю на ПАТ «Запоріжсталь» визначається за формулою

$$m \cdot K_{\text{Кф}} \cdot m \cdot \sum \phi_i = 5 \quad (3.1)$$

Звіт про аудит готується аудитором і представляється директору ПАТ «Запоріжсталь» і має містити наступні пункти:

- назва підрозділу;
- галузь аудиту;
- план аудиту;
- список членів та їх кваліфікація;
- кількість виявлених невідповідностей;
- перелік документів, на основі яких і згідно яких проводився аудит;

- рішення про корегуючі дії;
- заключення (оцінку ступеню адекватності діяльності підрозділу вимогам документації процесу управління якістю);
- додаток (протоколи про значні невідповідності).

Звіти і матеріали аудиту (програма, протоколи нарад, індивідуальні звіти аудиторів) зберігаються у відповідального за якість в організації. Якщо в результаті аудиту виявлені значні невідповідності, то на кожен з них розробляються корегуючі дії, які потім реалізуються. При цьому метою корегування є не тільки сама невідповідність, але й причини, що її викликали.

Матеріали аудиту служать основою для регулярного аналізу, оцінки стану і визначення ефективності системи якості керівництвом ПАТ «Запоріжсталь». Зразки форм звіту та результати внутрішнього аудиту представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Форма звіту про внутрішній аудит

Звіт про внутрішній аудит № ____		Сторінка: ____	
Підрозділ, що перевіряється: Начальник Учасники:		Головний аудитор: Аудиторська група:	
Ціль перевірки:		Дата проведення:	
Результати перевірки			
1. Кількість виявлених: невідповідностей: _____ в тому числі критичних: - зауважень: _____			
2. Висновки ціль перевірки досягнута ( не досягнута): пояснення (при необхідності) _____ _____ діяльність підрозділу, що перевіряється ,задовольняє (не задовольняє) _____. Корегувальні дії (лист реєстрації невідповідностей, протокол Координаційної Ради) Лист реєстрації невідповідностей № ____ необхідність повторної перевірки так/ні _____			
3. Додатки: опитувальні листи № _____, листи невідповідності № _____			
Головний аудитор: _____ П. І. Б. Дата _____ 20 р.		Директор _____ П. І. Б. Начальник відділу _____ П. І. Б. Дата _____ 20 р.	

Аудит процесу управління якістю в ПАТ «Запоріжсталь» має передбачати, що для кожного виду продукції, що виробляється, мають бути

визначені дії щодо перевірки її відповідності визначеним характеристикам якості. Ці перевірки повинні охоплювати усі характеристики якості продукції.

Для кожної характеристики якості кожного виду продукції визначається – схема перевірки:

- суцільна або вибіркова ;
- відповідальність за проведення перевірки;
- форма реєстрації результатів перевірки;
- дії, якщо при перевірці було встановлено невідповідність (брак чи дефект).

Формами перевірки можуть бути, наприклад: контроль якості, контроль відповідності технічній документації, кількість і частота рекламацій або скарг, опитувальний лист.

При аналізі кількісних показників повинні аналізуватися тенденції їх змін; при аналізі показників, за якими були встановлені цілі, повинно аналізуватися досягнення цих цілей.

Аналіз даних може відбуватися у формі: як індивідуального розгляду керівником; розгляду на виробничих нарадах розгляду на зборах. За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшення процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.

Результати аналізу аудиту можуть використовуватися керівником та відповідними управлінськими працівниками у розробленні поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості продукції. Усі ці моменти є обов'язковими для функціонування та розвитку систем управління якістю. Однак за умов лише формального підходу до їх використання вони принесуть мало користі, а також інколи можуть і зашкодити.

### Висновки до розділу 3

Політика у сфері якості – це офіційно сформульовані вищим керівництвом загальні наміри і спрямованість діяльності організації у зв'язку

з якістю. Політика щодо якості становить основу для встановлення конкретних завдань у цій сфері та їх відповідного документування. Досягнення визначених цілей і завдань політики якості слід здійснювати за такими напрямками:

- 1) управління та організація - на засадах комплексності, системності, інноваційності у виробництві продукції та наданні послуг;
- 2) документування процесів - створення належної документованої бази з метою запровадження та підтримання політики якості, методик оцінки, аналізу, контролю та моніторингу якості продукції;
- 3) фінансування - створення ефективної фінансової та матеріально-технічної підтримки досягнення цілей системи управління якістю;
- 4) інформаційне забезпечення - формування цілісного інформаційного та комунікативного середовища для формування та впровадження політики якості.

Для усього персоналу ПАТ «Запоріжсталь» повинні бути визначені його повноваження та відповідальність в сфері управління якістю. Вони повинні бути відображені у посадових інструкціях та кваліфікаційних вимогах, актах про розподіл обов'язків між керівником та його заступником. Має забезпечуватися достатність повноважень співробітників для реалізації їх відповідальності.

Усі витрати на впровадження заходів щодо якості поділяються на 4 групи: витрати на попереджувальні дії; витрати на оцінювання якості; витрати, пов'язані з усуненням дефектів; витрати на усунення дефектів.

Механізм управління витратами передбачає: управління витратами на якість за трьома групами:

- запобігання виникненню дефектів (профілактика), оцінка якості продукції та контроль, усунення дефектів;
- управління витратами якості, коли зусилля організації спрямовуються на встановлення розміру втрат від низької якості; управління витратами на процеси, пов'язані із забезпеченням відповідності, тобто витрат на

задоволення вимог споживача за умови відсутності дефектів процесів і пов'язані з усуненням невідповідностей, тобто витрат, зумовлених дефектами процесу.

Належить чітко встановити загальну і персональну відповідальність і повноваження всіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому повинна бути передбачена і необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником щодо всіх аспектів їхньої взаємодії як в самій організації, так і за її межами.

Встановлені відповідальність і повноваження повинні узгоджуватись із засобами і методами забезпечення якості продукції. Ключовою функцією у досягненні необхідної якості продукції є мотивація персоналу. Практика багаторічної, і в основному поки безуспішної «боротьби за якість», переконливо свідчить, що незацікавлені працівники ніколи не забезпечать необхідний рівень якості виробництва, навіть, при всіх інших сприятливих умовах. Тому знання і використання методів управління персоналом і, особливо, теорій мотивації має першорядне значення в управлінні якістю діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Для успішного функціонування ПАТ «Запоріжсталь» необхідно: керівникам визначати цілі і напрями діяльності в галузі якості, організувати діяльність з якості і забезпечувати її необхідними ресурсами, у тому числі, кваліфікованим персоналом; підтримувати належний рівень мотивації персоналу; приймати рішення, спрямовані на досягнення необхідної якості роботи; забезпечувати процес виробництва новими технологіями і матеріалами.

Для усього персоналу ПАТ «Запоріжсталь» повинні бути визначені як повноваження та відповідальність за рівень якості продукції, так і мотивація персоналу підвищувати результативність і якість роботи. Такі процедури повинні бути відображені у колективному договорі, договорі при прийомі на роботу тощо.

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування



та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей. Говорячи про аудит якості, треба мати на увазі, що він буває трьох видів: аудит якості продукції, аудит якості процесу, аудит системи якості. Внутрішній аудит є найвищою формою контролю керівництвом рівня якості як продукції, так і організації і управління виробництвом.. Результати внутрішніх перевірок є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірку, а потім проаналізувати їх результати.

В залежності від характеру невідповідності, її можливих наслідків, можливості її виправлення може бути прийняте одне з наступних рішень: виправлення невідповідної продукції з метою приведення до вимог стандарту або споживача; повторне виробництво; прийняття невідповідної продукції без змін, можливо, після узгодження зі споживачами (наприклад, зниження ціни, надання гарантій); відмова від виробництва. За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшення процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах ринку та забезпечення її ефективного функціонування засвідчили наступне:

Під управлінням якістю розуміють систему методів і видів діяльності, направлених на виконання вимог і очікування виробника та споживача продукту щодо якості самого продукту та напрямків її забезпечення. Значну роль в підвищенні якості продукції відіграють стандарти, які є організаційно-технічною основою систем якості.

На перших порах мала місце практика внесення в контракти вимог до систем якості, що доповнювали вимоги до продукції, а також до перевірки систем якості на підприємстві у виробника.

Для регулювання процесу перевірки систем якості в ряді країн (США, Канада, Великобританія та інших) були створені національні стандарти, що встановлюють вимоги до систем якості, а в 1987 р. Міжнародною організацією із стандартизації ISO були розроблені і впроваджені міжнародні стандарти серії 9000, доповнені в подальшому стандартами 10000, які сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений в різних країнах, і в багатьох із них були впроваджені як національні.

Українським підприємствам варто скористатися досвідом світового менеджменту для вирішення проблеми забезпечення якості продукції через вдосконалення системи маркетингової та організаційної структури підприємства.

Для забезпечення якості продукції (товарів, послуг) на підприємствах необхідно здійснити ряд послідовних та взаємозалежних факторів:

- аналіз стану, виявлення і систематизація основних факторів і умов, що визначають конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг) в умовах ринкової економіки (групи, види, різновиди факторів);

- перспективних напрямів розвитку і вдосконалення економічних механізмів (ціноутворення, собівартість, норма і маса прибутку, економічна ефективність, стимулювання, податкові, кредитні умови тощо);

- нормативної та технічної бази (стандартизація, сертифікація, кодування і каталогізація продукції, техніко-економічна інформація тощо); обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення організаційних механізмів (сервісне обслуговування, реклама тощо);

- удосконалення і поширення систем управління якістю продукції (на базі міжнародних стандартів) за рівнями, сферами, аспектами (факторами), стадіями "життєвого циклу" продукції, об'єктами, елементами формування якості продукції;

- обґрунтування напрямів формування системи захисту прав споживачів на законодавчій та суспільній основі (гарантії, інформація, взаємодія з організаціями захисту інтересів і прав споживачів тощо).

Побудова та впровадження системи управління якістю в організації є складною процедурою, яка потребує значних витрат часу та ресурсів і зорієнтована на постійні покращання та удосконалення діяльності. Зміст побудови системи управління якістю полягає у визначенні тих процесів, від яких залежить якість продукції, що випускається або послуг, що надаються.

Існує дві основні мети розробки систем управління якістю. Перша – оптимізація роботи організації та забезпечення, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, підвищення ефективності виробництва. Друга мета полягає в демонстрації усім потенційним споживачам можливості стабільно виробляти продукцію заданого рівня якості, яка задовольняє всі їхні вимоги та потреби.

На розроблення системи управління якістю та її запровадження в організації впливають такі фактори:

- а) середовище організації, зміни в цьому середовищі, а також ризики, пов'язані з цим середовищем;

- б) зміна потреб організації;

- в) конкретні цілі діяльності організації та її місія;
- г) діючі процеси з виробництва продукції або надання послуг;
- д) розмір і структура організації.

Базовими нормативними документами, які виставляють основні вимоги до систем управління якістю, міжнародні стандарти серії ISO та розроблені на їх основі державні стандарти України. Стандарти ISO є мінімальним набором правил, якими має керуватися кожна організація, діяльність якої спрямовується на постійне покращення та зменшувати кількості проблем як всередині, так і при взаємодії з зовнішніми споживачами (постачальниками і підрядниками, інвесторами, кредиторами, громадянами).

За результатами проведеного дослідження управління якістю як чинника впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку можна зробити такі висновки.

Основним конкурентом ПАТ «Запоріжсталь» й надалі залишається «Маріупольський металургійний комбінат» близько 85% асортименту якого збігається із запоріжсталівським, але ПАТ «Запоріжсталь» займає більш вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати різні види транспортування продукції з метою оптимізації вантажопотоків.

Найважливішими конкурентними перевагами ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є розвинена структура збуту продукції як в Україні, так і за кордоном; раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості; дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

Підсумовуючи викладене, потрібно додати, що особливості оцінки конкурентоспроможності металопродукції та її виробників стосуються питань формування низки чинників, які визначають її рівень.

Для об'єктивної характеристики конкурентоспроможності металургійної продукції, якість, ціну та сервісні функції потрібно доповнити чинниками, які потенційно характеризують відповідність продукції та її

виробника специфічним вимогам конкретного ринку. Значну роль відіграє також здатність підприємства долати перешкоди для проникнення на ці ринки, що залежать від його фінансових можливостей і навіть від авторитету та міжнародного іміджу держави. Значна кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність металопродукції, потребує, щоб методика оцінки її рівня забезпечувала механізм урахування всіх найважливіших чинників, склад та важливість яких до того ж постійно змінюється. Подальші наукові розробки в цьому напрямі вбачаємо в комплексному дослідженні найважливіших чинників впливу на конкурентоспроможність металопродукції для удосконалення методики оцінки її рівня і створення відповідного механізму її забезпечення.

З метою якнайповнішої реалізації Політики якості в ПАТ «Запоріжсталь» доцільно:

по-перше, зорієнтувати управлінські обов'язки директора ПАТ «Запоріжсталь» з метою більш повного втілення його статусу як головної відповідальної особи за якість продукції та його ролі в механізмі побудови системи якості;

по-друге, розробити організаційне забезпечення впровадження систем управління якістю та об'єднати в єдиний організаційний блок всі процеси, що функціонально, змістовно, технологічно тісно пов'язані між собою за видами діяльності.

по-третє, для забезпечення інноваційних процесів в системі управління пропонується використовувати тимчасові об'єднання (групи) якості.

Вони представлятимуть собою тимчасовий творчий колектив, створений для вирішення конкретного завдання щодо якості продукції або зменшення рівня її дефектності.

Для виконання завдань у сфері якості створити департамент з технології та якості, який дозволяє на всіх етапах виробництва ефективно управляти якістю продукції, оцінювати і підвищувати її. Належить чітко встановити загальну і персональну відповідальність і повноваження всіх

працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому повинна бути передбачена і необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником щодо всіх аспектів їхньої взаємодії як в самій організації, так і за її межами.

Встановлені відповідальність і повноваження повинні узгоджуватись із засобами і методами забезпечення якості продукції. Для забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву слід:

- підбираючи працівників, виходити із їх здатності професійно виконувати роботу;
- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;
- сприяти виявленню можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і ширшого залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, зокрема їх вплив на якість;
- стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості продукції, які надаються споживачу і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їх визнання і винагороду за досягнуті результати ;
- регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу за забезпечення якості продукції;
- впроваджувати навчання персоналу.

Обов'язковою умовою належного організаційного забезпечення процесу управління якістю має стати аудит якості. Загальну схему проведення аудиту якістю на ПАТ «Запоріжсталь» можна подати, як послідовно здійснювані заходи, які дозволяють не тільки виявити невідповідність (брак чи дефект) продукції, але й передбачити можливість

коригувальних і запобіжних дій щодо унеможливлення виробництва неякісної продукції.

Аудит якості в ПАТ «Запоріжсталь» має передбачати, що для кожного виду продукції, що виробляється, мають бути визначені дії щодо перевірки її відповідності визначеним характеристикам якості. Ці перевірки повинні охоплювати усі характеристики якості продукції.

Для кожної характеристики якості кожного виду продукції визначається:

- схема перевірки – суцільна або вибіркова (з визначеними параметрами вибірки);
- відповідальність за проведення перевірки; форма реєстрації результатів перевірки; дії, якщо при перевірці було встановлено невідповідність (брак чи дефект).

За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшення процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аكوпова В.Г., Мирошниченко О.В. Аналіз процесу управління якістю продукції на підприємствах і в організаціях. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 2. С. 9-12.
2. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. 174 с. URL:[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/34024/1/Bezrodna\\_Upravlinnia\\_yakistiu\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/34024/1/Bezrodna_Upravlinnia_yakistiu_2017.pdf)
3. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. К.: Центр навч. літ-ри. 2005. 624 с.
4. Білецький Е.В. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х.: ХТЕІ. 2015. 222 с.
5. Борисевич Є.Г. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навч. посіб. Одеса. ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2010. 271 с.
6. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ. 2013. 167 с.
7. Валявський С. М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/132.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/132.pdf)
8. Войнаренко М.П. Підходи до поняття категорії «якість» та визначення її сутності з економічної точки зору. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2013. №5. Т.2. С.7-10.
9. Войнаренко М.П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ. 2011. 188 с.
10. Волков В.П. Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг: Навч. посіб. / Волков В.П., Антонюк Д.А., Бікулов Д.Т., Антонюк К.І. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 244 с.
11. Генри Р. Нив. Пространство доктора Деминга. М.: ИНФРА-М,



2005. 321 с.

12. Гиссин В.И. Управление качеством. [2-е изд.]. М.: ИКЦ «МарТ».

2003. 400 с.

13. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. СПб.: Питер. 2000. 320 с.

14. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ. 2012. 414 с.

15. Джордж С. Всеобщее управление качеством (TQM). СПб.: "Виктория плюс". 2002. 256 с.

16. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монография. Харьков: «Основа». 1995. 160 с.

17. ДСТУ ISO 14001:2006 Система управління навколишнім середовищем. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2004, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>

18. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>

19. ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпеністю харчових продуктів» Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. Надано чинності згідно наказу Держспоживстандарту України від 2 квітня 2007 р. № 72 з 2007-08-01. URL: <http://www.uaq.org.ua/>

20. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>

21. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України URL: [http://www.gerelo.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gerelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html)

22. Дудник С.С. Документація в системах менеджмента. Требования системы менеджмента качества. Das Menedgement. №3. 2010. С.48-50.

23. Загальне управління якістю — шлях до досягнення високого рівня досконалості. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>
24. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 340 с.
25. Злобин В.П. Менеджмент качества. Историография развития. *Das menedgment*. №.2. 2012. С.100-102.
26. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Бизнес Букс. 2004. 274 с.
27. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ. Под. ред. А.В. Гличева. М.: Экономика. 1988. 215 с.
28. Использование цикла PDCA для улучшения процес сов. *Методы менеджмента качества*. 2003. №9. С. 60.
29. Иванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посібник для внз. К.: Центр учб. л-ри. 2012. 368 с.
30. Інтернет ресурс. URL: [www.russian-metals-mining.com](http://www.russian-metals-mining.com)
31. Інтернет ресурс: Агенство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua)
32. Інтернет-ресурс: Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
33. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001:2000 впровадження та підсумки. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2006. №3. с.48-53.
34. Калашнік І.І. Оцінка ефективності управління якістю продукції на промислових підприємствах. *Економіка та держава*. 2008. № 9. 75 с. 120
35. Калита П.Я. Загальне управління якістю. шлях до досягнення високого рівня досконалості. К: Наукова думка. 2013. 145с.
36. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. Науковий огляд. Науковий журнал. Київ, ТОВ «Меганом». 2017. Вип. 5 (37). С. 5-15

37. Кирисов, С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации: монография. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. 2009. 80 с.
38. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>
39. Костюк О. Д. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>.
40. Косянчук Т. Ф. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на засадах сучасних принципів управління якістю. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010. № 3. Т. 3. С.51-56
41. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. М.: ИНФРА-М. 2000. 256 с.
42. Крылова Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством. М.: Изд-во стандартов, 2004. 298 с.
43. Кузьміна М. Визначення поняття “якість продукції» та критерії її оцінки. *Господарське право*. 2007. № 12. С. 138–141.
44. Кулакова О. Г. Управление внедрением систем качества на промышленных предприятиях: мотивационный подход. URL: [http://www.cis2000.ru/publish/books/book\\_28](http://www.cis2000.ru/publish/books/book_28).
45. Кулябов Д. С. Введение в формальные методы описания бизнеспроцессов: учеб. пос. М.: РУДН, 2008. 173 с.
46. Лазько І. В. Формування системи управління якістю в проектах з використанням гнучких модулів. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2014. № 5(2). С. 52-57.
47. 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.

48. Лобанов А. С. Управление качеством: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. 3-е изд., испр. и доп. Москва: МАКС Пресс. 2009 291 с.

49. Логанина В. И. Системы качества: учебное пособие. М.: КДУ. 2008. 358 с.

50. Лосєв О. І. Українська металургія у 2011 році. Сайт Мінфіна України. URL: [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua)

51. Мазур И.И. Управление качеством: [учеб. пособ. для студ. вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством»] [7-е изд., стер]. М.: Изд-во «Омега-Л». 2010. 400 с.

52. Манфред Брун Управління якістю: витрати і прибуток. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm002.html>

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

54. Металургійний комплекс України 2012-2014 рр. URL: [studopedia.ru/7\\_44338\\_mok.htm/](http://studopedia.ru/7_44338_mok.htm/)

55. Михеева Е. Н. Управление качеством: ученик. М.: Дашко и К0, 2013. 708 с.

56. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 39-44

57. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM)/ Перекладено на українську мову УАЯ за ліцензійною згодою з ЄФУЯ від 29.10.2005 р. URL: <http://www.dssu.gov.ua/control/uk>

58. Момот О. І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць*. К., 2014.

№ 5 (37). С. 133-138.

59. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Підручник. К.: Видавництво «Центр учбової літератури». 2007. 368с.

60. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm001.html>

61. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2011. 131 с.

62. Окрепилов В.В. Управление качеством. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Экономика, 1998. 308 с.

63. Опис бізнесу ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus\\_text/9802](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus_text/9802)

64. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи . *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 6. С. 59-63.

65. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/>

66. Панкова Л. І. Проблемні аспекти формування ефективної моделі управління якістю життя населення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 249-256

67. Попович Т.М. Управління якістю: навч. пос. Тернопіль. Крок. 2013. 320с.

68. Про захист прав споживачів. Закон України URL: <http://www.rada.gov.ua/>

69. Про стандартизацію. Закон України. URL: <http://www.rada.gov.ua>

70. Продіус О.І. Управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/18\\_2017/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/21.pdf)

71. Прохоров Ю.К. Управление качеством: учебн. пособие / Ю.К.

Прохоров –СПб: СПбГУИТМО, 2007. 144с.

72. Пчельнікова Ю. В., Скотнікова Л. П. Шляхи підвищення ефективності діяльності металургійних підприємств. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/21515/1/vestnik_KhPI_2015_54_Pchelnikova_Shliakhy_pidvyshchennia.pdf)

[Press/21515/1/vestnik\\_KhPI\\_2015\\_54\\_Pchelnikova\\_Shliakhy\\_pidvyshchennia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/21515/1/vestnik_KhPI_2015_54_Pchelnikova_Shliakhy_pidvyshchennia.pdf)

73. Ратушняк О. Г. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України. Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки». 2015. № 2, т. 1. С. 132-135.

74. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: підручник. К.: ЦНЛ, 2013. 672 с.

75. Семенов Г.А. Сутність та етапи управління якістю продукції. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2011. Вип. 2. С. 188-193.

76. Сертифікація в Україні: нормативні акти та інші документи. К.: Основи 2014. т.1. т.2. 416с.

77. Система менеджмента качества, соответствующая требованиям ISO 9001 как инструмент управления конкурентоспособностью продукции. *Das Menedgement*. №3. 2010. С.74-78 123

78. Системи управління якістю за ISO 9001 URL:: <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakisty-za-iso-9001.html>

79. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. К.: Держспоживстандарт України. 2009. 33 с.

80. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2005, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000: 2001; чинний від 2008-01-01]. К.: Держспоживстандарт України. 2008. 34 с.

81. Сімченко Н. О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління*.

*Інновації*. 2012. № 1.

82. Скрипко Л.Е. Построение процессных моделей менеджмента качества на основе требований ИСО9001:2000 URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/237.pdf>

83. Слободнюк С. В. Проблемы развития металлургического комплекса. URL: <http://uas.su/conferences/2011/donntutrud/1/razdel1.php>

84. Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання. *Криміналістичний вісник*. 2016. № 1. С. 22-30.

85. Станкевич І. В. Моніторинг та вимірювання процесів в системі управління якістю освітніх організацій. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 222-230

86. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 3. С. 146-150

87. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. URL: <http://www.kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list? currDir=48718>.

88. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості - передумови конкурентоспроможності та лідерства. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm021.html>

89. Тарасова О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 24-27

90. Тарасюк Г. М. Бабич Н. О. Управління якістю продукції, як одна зі складових управління операційною системою. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 3. С. 87-92

91. Ткаченко А. М. Використання статистичних методів управління якістю в логістичному процесі. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 4. С. 2.109-

2.126

92. Управління якістю. Сертифікація: Навч. посібник. Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук, Л.І. Сопільник, О.О. Калинський. К.: Школа. 2005. 432 с.

93. Федоров Г. Є. Контроль якості продукції в машинобудуванні: навч. / посібник для студ. вищ. навч. закладів / під ред. Г. Є. Федоров; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». К.: Краматорськ. 2013. 332 с.

94. Федулова Л. І. Підходи до формування дієвої інноваційної стратегії України. *Наука та інновації*. 2010. Т.5. № 3. С. 5–15.

95. Філіппова С.В. Науково-методичні засади передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проєктів: монографія. за ред. В.І. Захарченко. Одеса: ОНПУ, Атлант ВОІ СОІУ. 2015. 104 с.

96. Цимбалюк Г.С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/129.pdf>

97. Чернуха И.М., Макаренко Г.Ю. Затраты на качество: убыток или прибыль? URL: <http://www.management.com.ua/qm>.

98. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. К.: Т-во «Знання». КОО. 2003. 475 с.

99. Шуляр Н.В. Складові систем якості промислового підприємства URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35853/1/55\\_321-327.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35853/1/55_321-327.pdf)

100. ISO 9000:2015. “Quality management system. Fundamentals and vocabulary» URL: <http://www.iso.org>.

101. 109.ISO 9001:2016. “Quality management system. Requirements». URL: <http://www.iso.org>.

102. ISO 14001:2016 «Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво щодо застосування». URL: <http://www.iso.org>.

103. SA 8000:2008 «Social accountability». URL: <http://www.iso.org>.