

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: «Удосконалення менеджменту якості продукції підприємства  
хімічної галузі»**

**Виконав:**

***Силич Костянтин Валерійович***  
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Керівник:**

***Хромушина Людмила Анатоліївна***  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:**

***Дудченко Вікторія Юріївна***  
д.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних  
відносин ННІ Бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ

**Суми – 2023**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** Економіки і менеджменту  
**Кафедра** менеджменту імені професора Л.І. Михайлової  
**Освітній ступінь** «Магістр»  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« \_\_\_\_\_ »

2022 р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

***Силича Костянтина Валерійовича***

- 1. Тема роботи:** Удосконалення менеджменту якості продукції підприємства хімічної галузі
- 2. База практичного дослідження:** ПАТ «Сумихімпром», м. Суми  
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент  
затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_
- 3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.
- 4. Вихідні дані до проекту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
  - узагальнити теоретико-методичні основи менеджменту якості продукції підприємства;
  - провести аналіз поточного стану системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»: надати організаційно-економічну характеристику підприємства; охарактеризувати організаційні аспекти системи менеджменту якості продукції підприємства; проаналізувати результативність функціонування системи менеджменту якості продукції підприємства;
  - визначити напрями удосконалення системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»;
  - сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«\_\_\_\_\_» вересня 2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)                                                          | Строк виконання етапів проекту   | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1     | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | вересень 2022 р.                 | Виконано |
| 2     | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень – грудень 2022 р.        | Виконано |
| 3     | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | травень-липень 2023 р.           | Виконано |
| 4     | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | серпень – вересень 2023 р.       | Виконано |
| 5     | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | жовтень 2023 р.                  | Виконано |
| 6     | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | листопад 2023 р.                 | Виконано |
| 7     | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | 30 листопада 2023 р.             | Виконано |
| 8     | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 06 листопада – 09 грудня 2023 р. | Виконано |
| 9     | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 07 грудня – 13 грудня 2023 р.    | Виконано |
| 10    | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 08 грудня – 10 грудня 2023 р.    | Виконано |
| 11    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 18 грудня 2023 р.                | Виконано |

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

К.В. Силич

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Л.А. Хромушина

Перевірку на автентичність проведено

\_\_\_\_\_ (підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

\_\_\_\_\_ (підпис)

М.О. Лишенко

## АНОТАЦІЯ

**Силич К.В. Удосконалення менеджменту якості продукції підприємства хімічної галузі. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.**

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи менеджменту якості продукції підприємства: розглянуто сутність поняття «якість»; розглянуто особливості менеджменту якості продукції підприємства на основі системного, процесного та стратегічного підходів; розглянуто зміст концепції Total Quality Management; з'ясовано переваги впровадження системи менеджменту якості продукції підприємства.

Проведений аналіз поточного стану функціонування системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром». У процесі дослідження з'ясовано організаційні та економічні аспекти діяльності підприємства хімічної галузі. Проаналізовано в динаміці основні економічні показники. Проаналізовано рівень використання трудових ресурсів, основних та оборотних засобів. Визначено та проаналізовано основні показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Досліджено практичні аспекти організації системи менеджменту якості продукції підприємства: акцентовано увагу на процесі формування такої системи відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 та сертифікації такої системи; узагальнено комплекс документації в межах діючої системи менеджменту якості; розглянуто особливості функціонування Служби якості підприємства. Представлені основні ключові показники процесів (KPI) у системі менеджменту якості продукції. Окреслено проблеми впровадження системи менеджменту якості продукції. Досліджено результативність функціонування системи менеджменту якості продукції підприємства та фактори впливу на отримані результати. Проаналізовано показники результативності технології менеджменту якості продукції підприємства.

Визначено напрями удосконалення системи менеджменту якості продукції підприємства хімічної галузі. Запропоновано застосування ризикоорієнтованого підходу з метою забезпечення функціонування системи менеджменту якості продукції в умовах невизначеності. Визначено ключові ризики для підприємства, розроблено для використання в управлінській діяльності та прийняття відповідних рішень форму реєстру ризиків (або можливостей). Запропоновано здійснювати оцінку ризиків (або можливостей) за критерієм імовірності, наслідків та рівня ризику (або можливості). Запропоновано у межах організаційних заходів провести акредитацію Лабораторії готової продукції відповідно до стандарту ISO 17025. Наведені рекомендації по здійсненню аналізу бізнес-середовища у процесі функціонування системи менеджменту якості продукції підприємства.

**Ключові слова:** якість продукції, підприємство хімічної галузі, система менеджменту якості, сертифікація продукції, стандартизація.

## SUMMARY

**Sylych K.V. Improvement of product quality management at a chemical company.**

**Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2023 - Manuscript.**

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of enterprise product quality management: the essence of the concept of "quality" is considered; the features of enterprise product quality management based on systemic, process and strategic approaches are considered; the content of the Total Quality Management concept is considered; the advantages of implementing an enterprise product quality management system are determined.

The article analyses the current state of functioning of the quality management system of products of PJSC «Sumykhimprom». In the course of the study, the organisational and economic aspects of the chemical industry enterprise were identified. The main economic indicators are analysed in dynamics. The level of use of labour resources, fixed and current assets is analysed. The main indicators of liquidity and financial stability of the enterprise are determined and analysed. The practical aspects of organisation of the quality management system of enterprise products are studied: attention is focused on the process of formation of such a system in accordance with the international standard ISO 9001 and certification of such a system; the complex of documentation within the existing quality management system is generalised; the peculiarities of functioning of the Quality Service of enterprise are considered. The main key process indicators (KPI) in the product quality management system are presented. The problems of implementation of the product quality management system are outlined. The efficiency of functioning of the enterprise's product quality management system and the factors influencing the results obtained are researched. The performance indicators of the enterprise's product quality management technology are analysed.

Directions for improving the product quality management system of a chemical enterprise have been determined. The application of a risk-oriented approach to ensure the functioning of the product quality management system under conditions of uncertainty is proposed. The key risks for the enterprise have been identified; a form of a register of risks (or opportunities) has been developed for use in management activities and decision-making. It is proposed to assess risks (or opportunities) by the criteria of probability, consequences and level of risk (or opportunity). It is proposed to accredit the Finished Goods Laboratory in accordance with ISO 17025 as part of organisational measures. Recommendations for analysing the business environment in the process of functioning of the enterprise's product quality management system are provided.

**Keywords:** product quality, chemical company, quality management system, product certification, standardisation.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                              | 7  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи менеджменту якості продукції підприємства                                      | 10 |
| РОЗДІЛ 2 Поточний стан функціонування системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»                       | 20 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Сумихімпром»                                                      | 20 |
| 2.2 Організація системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»                                             | 28 |
| 2.3 Результативність функціонування системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»                         | 34 |
| РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»                              | 40 |
| 3.1 Ризикоорієнтований підхід у забезпеченні функціонування системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром» | 40 |
| 3.2 Організаційні заходи в системі менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»                                  | 49 |
| 3.3 Забезпечення якості продукції ПАТ «Сумихімпром» на основі аналізу бізнес-середовища                            | 53 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                           | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                         | 63 |
| ДОДАТКИ                                                                                                            | 67 |
| Додаток А Звіт з управління ПАТ «Сумихімпром»                                                                      |    |
| Додаток Б Фінансова звітність ПАТ «Сумихімпром»                                                                    |    |
| Додаток В Структура системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»                                         |    |
| Додаток Г Документація у сфері менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»                                      |    |
| Додаток Д Наукові публікації                                                                                       |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З розвитком глобалізаційних процесів менеджмент якості продукції набуває своєї значимості у контексті підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення довіри споживачів. Якість є одним з вирішальних факторів успіху виробника на ринку, домінуючим фактором конкурентоздатності підприємства. Без забезпечення функціонування надійної системи менеджменту якості продукції є неможливою інтеграція вітчизняних підприємств в міжнародний економічний простір. Сучасні системи якості на базі концепції всеохоплюючого менеджменту довели свою ефективність у світовому економічному просторі та на європейському ринку. Тому питання удосконалення та подальшого розвитку системи менеджменту якості продукції є актуальними на сьогодні.

**Стан вивчення проблеми.** Теоретико-методичні та практичні аспекти менеджменту якості продукції, стандартизації процесів виробництва досліджували значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців: Єрмошенко М. [6], Кузьома В. [10], Мальцев А. [11], Олійник Є. [12], Томащук І. [16], Хаджинова О. [17], Gremyr I. [18], Miller W. [20], Sukdeo N. [21] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері менеджменту якості продукції промислових підприємств, на сьогодні дослідження питань галузевих особливостей менеджменту якості продукції, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартом якості, удосконалення систем менеджменту якості підприємств хімічної галузі потребують подальших досліджень.

**Метою дослідження** є визначення напрямів удосконалення системи менеджменту якості продукції підприємства хімічної галузі.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи менеджменту якості продукції підприємства;

- провести аналіз поточного стану системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»;

- визначити напрями удосконалення системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром».

**Об'єктом дослідження** є процес менеджменту якості продукції підприємства хімічної галузі.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів менеджменту якості продукції підприємства хімічної галузі.

**Елементами наукової новизни** отриманих результатів дослідження є обґрунтування пропозицій та рекомендацій по удосконаленню системи менеджменту якості продукції, що передбачає застосування ризикоорієнтованого підходу у забезпеченні функціонування системи менеджменту якості продукції; здійснення організаційних заходів по акредитації лабораторії готової продукції відповідно до стандарту ISO 17025 та здійснення аналізу бізнес-середовища у процесі забезпечення функціонування системи менеджменту якості продукції підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють удосконалити систему менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані у ПАТ «Сумихімпром». Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, методики менеджменту якості продукції; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), розрахунково-конструктивний та графічний методи.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Силич К.В. Розвиток системи менеджменту якості продукції сучасного підприємства хімічної галузі (на прикладі ПАТ «Сумихімпром»): матеріали наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (25–28 квітня 2023 р.). Суми, 2023. С. 418.

2. Силич К.В. Управління якістю продукції як фактор забезпечення її конкурентоспроможності. *Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій і суспільства*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Ізмаїл, 6 жовтня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 31–32.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 11 таблиць та 4 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Умови конкурентного середовища стимулюють сучасні підприємства до забезпечення якості продукції, що виробляється. Крім того, у жорсткій конкурентній боротьбі здатні «вижити» лише ті підприємства, які змогли ефективно адаптуватися до умов конкуренції. Однією з таких умов є забезпечення якості продукції. Таким чином, якість є об'єктом менеджменту, оскільки її досягнення потребує управлінського впливу, який реалізується у контексті загальних функцій менеджменту та передбачає розробки, прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень.

Якість є мірою, у якій властивості та характеристики продукції задовольняють конкретні потреби та очікування споживачів. Менеджмент (або управління) якістю – це скоординована діяльність, спрямована на контролювання організації щодо забезпечення якості продукції [3, с. 102].

Якість є характеристикою, властивістю певного об'єкта, яка визначає його рівень (ступінь) відповідності вимогам, стандартам, або власним характеристикам. Це поняття широко використовується в різних контекстах і сферах життєдіяльності, таких як продукція, послуги, товари, технології та ін. Якість може визначатися різними критеріями в залежності від сфери її прояву. Зокрема, при виробництві ознаками якості є надійність, ефективність, безпека, довговічність тощо. У сфері надання послуг якість може вимірюватися рівнем задоволенням клієнтів, швидкістю обслуговування, якістю виконання і т.д. [6, с. 90].

Якість продукції прямо залежить від забезпечення якості усіх процесів виробництва. Отже, якість доцільно розглядати як об'єкт менеджменту у процесі виробничої діяльності підприємства. Відтак, менеджмент якості є скоординованою управлінською діяльністю, спрямованою на забезпечення якості

продукції, що передбачає розробку політики і цілей менеджменту якості, планування, контроль, забезпечення та підвищення рівня якості [10, с. 254].

Якщо якість є об'єктом менеджменту на підприємстві, то розглянемо суб'єктів менеджменту якості на різних рівнях та відділах. Отже, до основних суб'єктів у цілому відноситься, насамперед, вище керівництво (або топ-менеджмент), яке відповідає за стратегічне планування та визначення цілей якості. Вони приймають рішення щодо ресурсів та підтримки систем менеджменту якості. На функціональному рівні – це може бути відділ якості, який спеціалізується на контролі та забезпеченні якості продукції чи послуг. Він відповідає за виконання стандартів, проведення аудитів та розвиток системи менеджменту якості продукції. На операційному рівні здійснюється менеджмент якості у процесі виробництва (технологічних операцій).

Крім того, учасниками процесу менеджменту якості продукції можуть бути:

- відділ логістики та постачання, який контролює відповідність вимогам якості постачальників та доставку матеріалів у необхідні терміни;
- кадрова служба (або HR-менеджер), яка організовує навчання та розвиток персоналу з питань якості, відповідає за набір та утримання кваліфікованих співробітників;
- відділ маркетингу (менеджер з маркетингу), який забезпечує відповідність стратегії маркетингу високим стандартам якості продукції;
- фінансовий відділ (фінансовий менеджер), який забезпечує фінансування заходів менеджменту якістю;
- замовники та споживачі, які визначають стандарти якості через свої вимоги та очікування, надають зворотний зв'язок та можуть впливати на поліпшення продукції [17, с. 190].

Співпраця та взаємодія цих суб'єктів є ключовою для успішного впровадження та підтримки системи менеджменту якості продукції підприємства.

Контроль і поліпшення якості передбачає визначення стандартів, формування системи управління якістю, впровадження тестування, проведення випробування та інші заходи, спрямовані на визначення відповідності вимогам та

очікуванням. Для сучасного підприємства поняття «якість» охоплює різноманітні аспекти, оскільки сучасне динамічне бізнес-середовище вимагає високого рівня конкурентоспроможності, є багатограним, поєднує в собі майже усі аспекти функціонування підприємства. У першу чергу, для будь-якого підприємства надважливим є забезпечення якості продукції (товарів, робіт та послуг), оскільки саме за рахунок основної операційної діяльності підприємство отримує доходи. Якість продукції, як узагальнююче поняття, означає високий рівень функціональності, ефективності продукції або послуг; надійність та тривалість використання; відповідність прийнятим стандартам та вимогам клієнтів.

Якість виражається через розуміння і задоволення потреб, запитів та вимог клієнтів, забезпечення високого рівня їх обслуговування. Важливу роль при цьому має інноваційний підхід до розробки та впровадження нових продуктів (процесів), який має орієнтуватися на забезпечення якості продукції. Якістю можна і необхідно управляти на основі впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001), здійснюючи при цьому систематичний контроль та аналіз процесів для покращення ефективності та недопущення помилок [12, с. 81].

У процесі управління якістю продукції необхідно звертати увагу на співпрацю з постачальниками та партнерами для забезпечення якості на всіх етапах виробництва продукції. Також у сучасних динамічних умовах здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах та запитах клієнтів є чинником забезпечення якості продукції.

На нашу думку, управління якістю продукції має реалізовуватися на основі стратегічного підходу, що передбачає розробку стратегій, спрямованих на покращення якості, підвищення конкурентоспроможності продукції на довгострокову перспективу. Результативність реалізації таких стратегій потребує налагодження ефективної комунікації всередині підприємства та зовні з метою вирішення проблем якості.

Якість продукції визначається значною кількістю чинників, які можуть впливати як окремо, так системно, у тісному взаємозв'язку між собою. Такий вплив може бути на різних стадіях життєвого циклу продукції [11, с. 26].

На рис. 1 наведено сукупність взаємозв'язаних технічних, організаційних, економічних та соціальних факторів менеджменту якості продукції.



Рисунок 1 – Сукупність взаємопов'язаних факторів менеджменту якості продукції

Джерело: [12, с. 81].

Сучасний підхід до менеджменту якості в системі загального менеджменту підприємства передбачає реалізацію певної послідовності етапів:

1. Розробка, прийняття управлінського рішення типу «Що робити?», підготовка технічних умов для виробництва певної продукції;
2. Оцінка, перевірка ступеня готовності до виробництва і розподіл організаційної відповідальності.
3. Процес виробництва.
4. Коригування рішень та внесення змін для уникнення помилок та дефектів; зворотній зв'язок між операційним та функціональним рівнями управління.
5. Розробка планів розвитку та удосконалення функціонування системи менеджменту якості.

Реалізація зазначених етапів передбачає чітку спільну роботу між структурним підрозділами, задіяними як у виробничому процесі, так і тими, які безпосередньо є суб'єктами менеджменту якості. Їх взаємодія і забезпечує функціонування системи менеджменту якості продукції на основі процесного підходу [7, с. 25].

На рис. 2 наведена схема моделі системи менеджменту якості, що базується на процесах, описаних у стандартах серії ISO 9000 [5].



Рисунок 2 – Модель системи менеджменту якості на основі процесного підходу

Джерело: адаптовано та побудовано за [2; 5].

Менеджмент якості продукції, окрім процесного підходу, може ґрунтуватися на системному та стратегічному підходах до планування, контролю та покращення процесів з метою забезпечення високої якості продукції. Це передбачає: впровадження стандартів якості (наприклад, ISO 9001); стратегічне планування; проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту та перевірок; робота

над покращенням якості виробничих процесів; навчання, розвиток персоналу з питань якості та впровадження культури якості; управління ризиками; впровадження систем для вимірювання задоволення клієнтів та реагування на їхні звернення та відгуки; взаємодія з постачальниками та створення системи контролю якості вздовж ланцюжка постачань; впровадження технологій для автоматизації процесів менеджменту якості та отримання даних для аналізу та прийняття управлінських рішень; дотримання вимог законодавства та стандартів якості відповідно до сфери діяльності підприємства [9, с. 153].

Мета менеджменту якості продукції на підприємстві полягає в створенні та функціонуванні системи, яка забезпечує високу якість продукції чи послуг. Зокрема, це забезпечення високої якості продукції, постійне вдосконалення процесів виробництва для забезпечення оптимальної продуктивності та використання ресурсів, зниження витрат, забезпечення відповідності стандартам і вимогам законодавства, покращення задоволення клієнтів, забезпечення надійності та безпеки споживання, залучення персоналу та створення культури якості, вдосконалення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення сталого розвитку підприємства, моніторинг та аналіз результативності функціонування системи менеджменту якості продукції.

Концепція всеохоплюючого менеджменту якості (TQM) є основою прийнятих міжнародних стандартів ISO 9000:2000, які спрямовані на допомогу різним підприємствам за видами та розмірами впровадити та підтримувати функціонування ефективних систем менеджменту якості [16]. Зокрема, ISO 9001:2015 (Системи управління якістю. Вимоги) визначає вимоги до системи управління якістю, надає уніфіковану базу для визначення процесів управління якістю та впровадження ефективних практик. ISO 9001 також акцентує важливість задоволення потреб та очікувань клієнтів [4; 5].

TQM (Total Quality Management) є стратегією управління, спрямованою на досягнення та забезпечення загальної якості в усіх аспектах діяльності підприємства. Основними положення концепції TQM є:

1. Фокусування на клієнті. TQM визначає задоволення потреб і очікувань клієнтів як важливий фактор для досягнення якості. Підприємства, які впроваджують TQM, активно залучаються до вивчення потреб своїх клієнтів і прагнуть надавати продукцію чи послуги, які відповідають цим потребам.

2. Участь всіх працівників. TQM визнає важливість участі всіх рівнів працівників у процесі управління якістю. Усі працівники підприємства повинні брати участь у пошуку та впровадженні ідей щодо покращення якості продукції.

3. Постійне вдосконалення (Continuous Improvement). Принцип постійного вдосконалення передбачає, що підприємство має постійно шукати можливості для покращення своїх процесів та продуктів. Використання інструментів якісного управління, таких як PDCA (Plan-Do-Check-Act), є характерним для TQM.

4. Управління процесами. TQM надає великого значення управлінню процесами. Підприємства мають ретельно аналізувати та оптимізувати свої бізнес-процеси, щоб забезпечити ефективність та якість виробництва.

5. Партнерські відносини з постачальниками. TQM підкреслює важливість розвитку довгострокових та партнерських відносин з постачальниками. Спільна робота з постачальниками допомагає забезпечити високу якість вхідних матеріалів та послуг.

6. Зосередженість на процесах. TQM вимагає аналізу та управління якістю усіх етапів виробничого процесу, починаючи від постачання сировини і закінчуючи доставкою готової продукції клієнтам.

7. Стратегічне планування. Підприємства, які використовують TQM, активно застосовують стратегічне планування для досягнення своїх цілей в області якості та конкурентоспроможності.

8. Системний підхід. TQM використовує системний підхід до управління, розглядаючи всі компоненти організації як взаємопов'язані та взаємодіючі [8, с. 356; 20; 21].

Стандартизація та сертифікація продукції відіграють ключову роль у сфері менеджменту якості. Стандартизація – це процес розроблення та впровадження стандартів, які визначають вимоги та рекомендації для певних аспектів діяльності.

У контексті менеджменту якості, стандартизація допомагає створювати єдиний підхід до управління, забезпечуючи визначені методи та процеси. Найбільш відомим стандартом є ISO 9001. ISO 9001 – це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до системи управління якістю. Впровадження системи управління якістю за цим стандартом дозволяє підприємствам забезпечити високу якість продукції чи послуг та покращити свої процеси [2].

Сертифікація – це процедура перевірки та підтвердження того, що певна система або продукт відповідає встановленим стандартам. Організації можуть отримати сертифікат, який свідчить про те, що їхні системи або продукція відповідають визначеним стандартам [10, с. 253].

Процес сертифікації передбачає підготовку до сертифікації, на основі впровадження та оптимізації системи управління якістю; оцінку незалежним аудитором відповідності системи менеджменту якості встановленим стандартам; надання звіту аудитора про відповідність (або ні); виправлення невідповідностей у разі їх виявлення; видача сертифіката у разі відповідності.

Сертифікація може бути важливою для підприємства, оскільки вона підтверджує його здатність до якісного управління та виробництва.

Для завоювання підприємством міцних позицій на ринках необхідно сформувати таку систему менеджменту якості, яка буде орієнтуватися на глобальний ринок і забезпечувати критерії конкурентоспроможності. Стандарти ISO 9000 – це основа системи менеджменту якості, і на її основі можуть формуватися стратегії підприємства відповідно до вимог стандартів ISO 14000, QS 9000, Міжнародної системи рейтингу якості, концепції «Шість сигм», TQM тощо. А подальший розвиток систем менеджменту якості буде пов'язаний із перетворенням менеджменту якості на якість загального менеджменту підприємства. Якість надалі все більше визначатиме стратегію підприємства в ринкових умовах [18; 19].

При практичному впровадженні системи менеджменту якості продукції вітчизняні підприємства постають перед низкою проблем, основними з яких є:

1. Використання функціонального підходу до процесу управління, який характеризується чітким розподілом трудової діяльності. Внаслідок цього може бути ситуація, коли певні групи працівників не вбачають кінцевих результатів діяльності підприємства у цілому, відтак, не зацікавлені у досягненні певних результатів.

2. Нестача або відсутність необхідних теоретико-методологічних основ у сфері менеджменту якості.

3. Відсутність нестача реального досвіду впровадження систем менеджменту якості.

4. Дефіцит кваліфікованих працівників у сфері менеджменту якості продукції; нестача фінансового забезпечення впровадження, сертифікації систем менеджменту якості продукції.

5. Впровадження систем менеджменту якості переважно для отримання сертифікатів, а не для покращення ефективності менеджменту якості як такого [9, с. 153–154].

Впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) на підприємстві може мати численні переваги, спрямовані на поліпшення якості продукції та загальної ефективності підприємства. Розглянемо ці переваги.

СМЯ допомагає визначати, розробляти і впроваджувати стандарти якості, що сприяє покращенню якості продукції. Це може призводити до зменшення кількості дефектів та відповідно до підвищення задоволення клієнтів. Також СМЯ сприяє оптимізації виробничих процесів, що може призводити до зменшення витрат на матеріали, працю та інші ресурси. СМЯ вимагає систематичного аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємства. Більшість СМЯ ґрунтуються на міжнародних стандартах, таких як ISO 9001. Впровадження цих систем дозволяє підприємствам відповідати встановленим стандартам, що може бути важливим в умовах конкуренції та для взаємодії з міжнародними партнерами. Забезпечення високого рівня якості продукції завдяки СМЯ сприяє підвищенню довіри споживачів до бренду підприємства. СМЯ допомагають ідентифікувати та управляти ризиками,

пов'язаними з виробництвом. Це може допомогти у попередженні виникнення проблем і зменшенні можливості виникнення ситуацій, що вимагають відшкодування. Висока якість продукції, довіра споживачів та відповідність стандартам, що забезпечує СМЯ, можуть сприяти залученню та утриманню клієнтів. СМЯ може поліпшити комунікацію всередині підприємства, визначити ролі та відповідальності, що сприяє ефективному управлінню.

Отже, загальною метою впровадження СМЯ є створення культури якості в організації, що допомагає досягти стабільної якості продукції та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку [22].

Дієвим способом досягнення необхідного рівня якості продукції є формування та інтеграція в загальну систему менеджменту підприємства підсистеми менеджменту якості продукції, яка також може розглядатися як самостійна діюча система. Така система є досить поширеною і успішно функціонує в багатьох економічно розвинених країнах, і при невеликих матеріальних витратах підприємства отримують позитивний результат від її функціонування. Формування системи менеджменту якості, орієнтованої, насамперед, на задоволення потреб споживачів, на сьогодні є особливо необхідною для підприємств, які мають наміри працювати на міжнародних ринках, встановити довгострокові відносини з іноземними партнерами. Для вітчизняних підприємств формування системи менеджменту якості продукції пов'язане з її сертифікацією відповідно до вимог міжнародних стандартів [15, с. 32]. Проблеми забезпечення якості продукції у світі вирішується на основі оцінки її відповідності, тобто сертифікації, яка забезпечує право людини на безпеку продукції [2].

Подальший розвиток інтеграційних та глобалізаційних економічних процесів зумовлює необхідність для вітчизняних підприємств формувати інтегровані системи управління якістю продукції на основі використання взаємопов'язаної системи стандартів, що стане конкурентною перевагою у контексті конкурентоспроможності продукції.

## РОЗДІЛ 2

### ПОТОЧНИЙ СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «СУМИХІМПРОМ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Сумихімпром»

Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Сумихімпром» було зареєстровано 30 січня 1995 р. Юридична адреса підприємства: Україна, 40003, Сумська обл., м. Суми, вул. Харківська, п/в 12. Керівником підприємства є Лазакович І.В.

Станом на кінець 2022 р. розмір статутного капіталу становить 434687 тис. грн. Порядок розподілу чистого прибутку та покриття збитків визначається загальними зборами акціонерів відповідно до Статуту підприємства та чинного законодавства України. Порядок функціонування та склад органів управління і контролю підприємства закріплені у Статуті.

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво добрив і азотних сполук. Іншими видами діяльності, визначеними Статутом, є:

- виробництво барвників і пігментів;
- виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин;
- виробництво іншої хімічної продукції;
- оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- будівництво інших споруд;
- знесення та підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- електромонтажні роботи;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- будівельно-монтажні роботи;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна та ін.

Основною продукцією підприємства є мінеральні добрива; кислоти; мінеральні пігменти, коагулянти для очищення води, кормові добавки, продукція з відходів виробництва.

ПАТ «Сумихімпром» є суб'єктом великого підприємництва недержавної форми власності. На період дослідження перебуває у стані провадження справи та банкрутства та санації. Офіційна веб-сторінка: <https://www.sumykhimprom.com.ua>.

За даними офіційного сайту, основними напрямками діяльності ПАТ «Сумихімпром» є виробництво та торгівля сірчаною кислотою, мінеральними добривами, пігментами та сульфатом заліза. На сьогоднішній день підприємство перебуває в стадії санації, але, попри це, є одним з провідних на ринку мінеральних добрив та пігментів. Підприємство є членом Союзу Хіміків України. Менеджмент підприємства здійснює свою діяльність відповідно до вимог Міжнародної системи якості ISO 9001 [13].

У додатку А («Звіт про управління») наведено організаційну структуру ПАТ «Сумихімпром». Можемо визначити, що діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійного типу з вертикальною системою підпорядкування.

За даними табл. 2.1 проаналізуємо основні економічні показники діяльності ПАТ «Сумихімпром» за 2020–2022 рр.

За даними табл. 2.1 можемо визначити, що на кінець періоду дослідження показник балансової вартості майна підприємства зменшився на 146584 тис. грн., що вказує на погіршення майнового стану. Це зумовлено процесом санації, скороченням обсягів діяльності, станом невизначеності та іншими зовнішніми викликами сьогодення. Значення показників розміру власного капіталу підприємства є від'ємними протягом усього періоду дослідження, до того динаміка зміни цих значень є також негативною. Це, у свою чергу можна пояснити тривалою збитковою діяльністю і накопиченням непокритих збитків, які і зумовили від'ємні показники. З цього можна зробити висновок, що підприємство має незадовільну структуру балансу і є проблеми з фінансовою стійкістю та незалежністю.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр., тис. грн.

| Показники                                                    | 2020 р.  | 2021 р.  | 2022 р.  | Відхилення,<br>(+;-)<br>2022 р. від 2020 р. |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------------------------|
| Валюта балансу (вартість майна)                              | 1516298  | 1491823  | 1369714  | -146584                                     |
| Власний капітал                                              | -1360327 | -1344914 | -1558992 | -198665                                     |
| Чистий дохід від реалізації продукції                        | 1888880  | 2426351  | 1584030  | -304850                                     |
| Собівартість реалізованої продукції                          | 1386390  | 1929265  | 1281331  | -105059                                     |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток (+)<br>збиток (-)   | -108611  | 7141     | -316616  | -208005                                     |
| Рентабельність витрат за чистим<br>фінансовим результатом, % | x        | 0,34     | x        | -                                           |

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1, 2 ПАТ «Сумихімпром».

Значення показників собівартості в динаміці зменшилися, але це не за рахунок зниження та оптимізації виробничих витрат, а через скорочення масштабів виробництва. На кінець 2020 та 2022 рр. підприємство отримало збиток, що пояснює наведені показники рентабельності. Тобто діяльність підприємства була рентабельною лише у 2021 р. Отже, за наведеними у табл. 2.1 економічними показниками можна визначити, що підприємство перебуває у кризовому стані.

За показниками табл. 2.2 проаналізуємо показники використання трудових ресурсів ПАТ «Сумихімпром».

Протягом періоду дослідження відбулося зменшення середньорічної чисельності працівників підприємства на 530 осіб, що зумовлено звільненням за власним бажанням, внутрішньою та зовнішньою міграцією працівників та мобілізаційні процеси внаслідок військової агресії. Це відповідно пояснює значення показників відпрацьованих людино-днів в динаміці, фонду оплати праці. Також наявне зниження рівня продуктивності праці (як відношення чистого доходу до середньорічної кількості працівників), що зумовлено негативною динамікою як чистого доходу, так і чисельності працівників.

Таблиця 2.2 – Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр.

| Показники                                                   | 2020 р.    | 2021 р.    | 2022 р.    | Відхилення,<br>(+;-)<br>2022 р. від 2020 р. |
|-------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|---------------------------------------------|
| Середньорічна чисельність працівників, осіб                 | 4032,00    | 3830,00    | 3502,00    | -530,00                                     |
| Відпрацьовано, людино-днів                                  | 1088640,00 | 1034100,00 | 945540,00  | -143100,00                                  |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.            | 1888880,00 | 2426351,00 | 1584030,00 | -304850,00                                  |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                                | 518789,00  | 553362,00  | 367920,00  | -150869,00                                  |
| Продуктивність праці, тис. грн.                             | 468,47     | 633,51     | 452,32     | -16,15                                      |
| Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн. | 10722,33   | 12040,08   | 8755,00    | -1967,33                                    |

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1, 2 ПАТ «Сумихімпром».

Зниження розміру середньомісячної заробітної плати на 1-го працівника не характеризує позитивно використання трудових ресурсів ПАТ «Сумихімпром». Це також пояснюється скороченням масштабів діяльності підприємства та фінансовою кризою.

Проведемо аналіз стану використання основних засобів підприємства за даними табл. 2.3.

Показники табл. 2.3 дозволяють визначити, що протягом періоду дослідження відбулося збільшення середньорічної вартості основних засобів, що відповідним чином вплинуло на показник фондоозброєності, значення якого збільшилося на кінець 2022 р. на 50,02 тис. грн. на 1-го працівника.

Позитивної оцінки заслуговує зміна в динаміці показників фондовіддачі та фондомісткості. У цілому використання основних засобів підприємством було рентабельним лише у 2021 р., коли був отриманий прибуток як чистий фінансовий результат.

Таблиця 2.3 – Показники використання основних засобів ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр.

| Показники                                                               | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-)<br>2022 р. від<br>2020 р. |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                        | 1888880 | 2426351 | 1584030 | -304850                                    |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток (+)<br>збиток (-)              | -108611 | 7141    | -316616 | -208005                                    |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.                      | 754733  | 793631  | 830712  | 75979                                      |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб                             | 4032    | 3830    | 3502    | -530                                       |
| Фондовіддача                                                            | 2,50    | 3,06    | 15,00   | 12,50                                      |
| Фондомісткість                                                          | 0,40    | 0,33    | 0,52    | 0,12                                       |
| Фондоозброєність, тис. грн. / 1 особу                                   | 187,19  | 207,21  | 237,21  | 50,02                                      |
| Рентабельність (+);<br>збитковість (-) використання основних засобів, % | -14,39  | 0,90    | -38,11  | -23,72 п.в.                                |

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1, 2 ПАТ «Сумихімпром».

Проаналізуємо склад оборотних активів в динаміці та з урахуванням їх ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка оборотних активів, згрупованих за рівнем ліквідності ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр. (тис. грн.).

| Показники                       | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-)<br>2022 р. від<br>2020 р. |
|---------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 6346    | 15856   | 1840    | -4506                                      |
| Кошти у розрахунках             | 486372  | 343513  | 264517  | -221855                                    |
| Запаси                          | 211957  | 277116  | 215640  | 3683                                       |
| Усього оборотних активів        | 704675  | 636485  | 481997  | -222678                                    |

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1 ПАТ «Сумихімпром».

Протягом 2020–2022 рр. склалася негативна тенденція зміни розміру показників грошових коштів та їх еквівалентів, коштів у розрахунках. Водночас, вартість запасів зросла на 3683 тис. грн. Це можна оцінити позитивно з погляду відповідності запасів потребам підприємства.

З'ясуємо структуру оборотних активів ПАТ «Сумихімпром» на основі рис. 2.1.

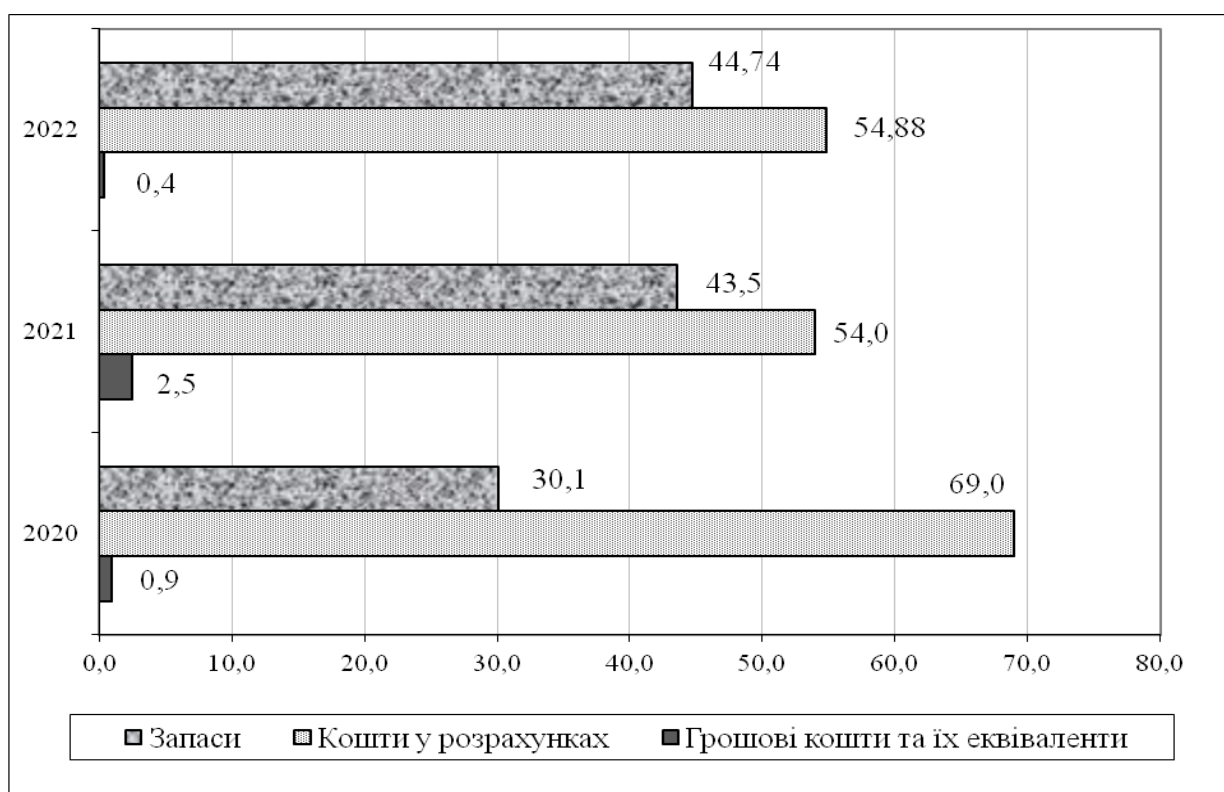


Рисунок 2.1 – Структура оборотних активів ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1 ПАТ «Сумихімпром».

У структурі оборотних активів переважають кошти у розрахунках, на другому місці за питомою вагою є запаси, найменша частка у структурі оборотних активів належить грошовим коштам. Переважання у структурі коштів у розрахунках, які по суті є дебіторською заборгованістю підприємства (тобто боргами контрагентів перед підприємством), не можна оцінити позитивно, оскільки ці засоби вилучені з обороту підприємства, знижують рівень його

платоспроможності та можуть негативно впливати на рівень заборгованості самого підприємства.

Проведемо дослідження фінансових аспектів діяльності ПАТ «Сумихімпром». У табл. 2.5 наведено показники ліквідності за період дослідження.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності активів ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр.

| Показники                                                              | Оптим. значення | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р. |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                      | 0,2-0,3         | 0,003   | 0,006   | 0,001   | -0,002                               |
| Коефіцієнт термінової ліквідності                                      | 0,7-0,8         | 0,194   | 0,142   | 0,099   | -0,095                               |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                                       | 2,0-2,5         | 0,277   | 0,253   | 0,180   | -0,097                               |
| Коефіцієнт ліквідності запасів                                         | -               | 0,084   | 0,111   | 0,080   | -0,004                               |
| Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках                            | -               | 0,182   | 0,125   | 0,085   | -0,097                               |
| Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості | -               | 0,336   | 0,627   | 0,951   | 0,615                                |
| Коефіцієнт мобільності активів                                         | $\geq 0,5$      | 0,464   | 0,447   | 0,353   | -0,111                               |
| Коефіцієнт співвідношення активів                                      | $> 1,0$         | 0,865   | 0,732   | 0,545   | -0,320                               |

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1 ПАТ «Сумихімпром».

Очевидно, що показники абсолютної, термінової та загальної ліквідності не тільки зменшилися в динаміці, а не відповідають області рекомендованих значень протягом усього періоду дослідження. Також знизився рівень ліквідності запасів та коштів у розрахунках. Це вказує на те, що підприємство не має можливість вчасно та повністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Рівень співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей підвищився на кінець 2022 р. У звітному році воно наблизилося до 1, що означає

приблизний паритет між заборгованістю підприємства і заборгованістю перед підприємством.

Значення показника мобільності активів зменшилося в динаміці, відповідало області рекомендованих значень лише у 2021 р. Це означає переважання необоротних активів над оборотними в активах балансу підприємства. На це також вказують і значення коефіцієнту співвідношення активів.

За даними табл. 2.6 проведемо аналіз показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр.

| Показники                                   | Оптим. знач. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р. |
|---------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| Коефіцієнт економічної незалежності         | $\geq 0,5$   | -0,897  | -0,902  | -1,138  | -0,241                               |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | $\leq 0,5$   | 1,897   | 1,902   | 2,138   | 0,241                                |
| Коефіцієнт фінансової залежності            | $< 2,0$      | -1,115  | -1,109  | -0,879  | 0,236                                |
| Коефіцієнт заборгованості                   | $< 1,0$      | -2,115  | -2,109  | -1,879  | 0,236                                |
| Коефіцієнт фінансової стійкості             | $\geq 1,0$   | -0,537  | -0,539  | -0,579  | -0,043                               |

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1 ПАТ «Сумихімпром».

За вищенаведеним показниками табл. 2.6 можна зробити висновок про втрату підприємством фінансової стійкості та фінансової незалежності за досліджуваний період. Підприємство фінансує свою поточну діяльність за рахунок боргових коштів. До того ж, як зазначалося вище, власний капітал втратив свою функцію джерела фінансового забезпечення діяльності через накопичення непокритих збитків. Тобто підприємство перебуває в глибокій фінансовій кризі.

Отже, ПАТ «Сумихімпром» є підприємством хімічної галузі, яке виробляє унікальну та специфічну продукції, але в останні роки через низку об'єктивних обставин та зовнішніх викликів опинилося у складному економічному стані, що потребує негайних фахових управлінських рішень, спрямованих на подолання виявлених проблем.

## **2.2 Організація системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»**

Важливим етапом розвитку ПАТ «Сумихімпром» на початку 2000 рр. є початок розробки та впровадження системи менеджменту якості продукції з метою відповідності європейським стандартам. На той час це стало значним викликом для менеджменту підприємства. З тих пір і на сьогодні основною проблемою для менеджерів системи якості продукції є опір змінам у роботі з боку персоналу, якому зручно було працювати за звичками, і до нововведень ставилися з певним спротивом, не бажанням і не розумінням [14, с. 418].

Так відбулося і при розробці, впровадженні і сертифікації підприємства згідно Міжнародного стандарту ISO 9001 (були розроблені основні документи для сертифікації), основною метою чого є випуск і надання своїм споживачам якісної продукції. Орієнтація на процес виробництва якісної продукції є одним із найважливіших принципів системи менеджменту, що закріплені у міжнародних стандартах ISO 9000. Згідно цих стандартів управління якістю визначається як скоординована діяльність, що полягає у спрямуванні та контролюванні організації виробництва якісної продукції.

Враховуючи специфіку хімічної галузі та особливості продукції ПАТ «Сумихімпром», з 2003 р. в підприємстві функціонує Система менеджменту якості (СМЯ), яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. У квітні 2021 р. було проведено ресертифікаційний аудит СМЯ на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 сертифікаційним органом «Bureau Veritas Certification» (BVC). За результатом аудиту було підтверджено розробку,

документування та підтримку СМЯ в ПАТ «Сумихімпром» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 версії 2015 «Система менеджменту якості. Вимоги» і видано відповідний сертифікат терміном дії до 4 травня 2024 р.

Документація СМЯ охоплює:

- Настанову з якості НЯ 06-2018 (ред. 05 від 16.03.2020 р.);
- Зовнішні та внутрішні фактори (ред. від 07.02.2022 р.);
- Реєстр зацікавлених сторін (ред. від 07.02.2022 р.);
- Аналіз виконання процесів СМЯ;
- Перелік СТП (стандарти підприємства, ред. від 07.06.2022 р.);
- Політику в сфері якості (від 24.01.2018 р.);
- Вимірювані цілі у сфері якості на 2022 р. (ред. від 07.02.2022 р.);
- Аналіз виконання цілей в сфері якості;
- Організаційну структуру підприємства;
- Посадові інструкції.

З метою виконання вимог ISO 9001:2015 розроблено такі документи: «Політика в сфері якості»; Контекст ПАТ «Сумихімпром»; «Зовнішні та внутрішні фактори».

Місія підприємства (згідно «Політики в сфері якості») передбачає забезпечення споживачів продукцією, що відповідає рівню кращих світових аналогів, завжди гарантуючи її якість та безпечність.

Стратегія підприємства визначає розумну організацію діяльності підприємства, що передбачає функціонування СМЯ відповідно до вимог ISO 9001:2015 і ґрунтується на ризикоорієнтованому мисленні, чіткому розумінню контексту діяльності підприємства, потреб і очікувань зацікавлених сторін.

Принципами політики у сфері якості ПАТ «Сумихімпром» є:

- безумовне виконання вимог українського та міжнародного законодавства;
- підвищення якості, безпечності та розширення асортименту продукції до рівня, визначеного споживачами;
- формування відносин з постачальниками на взаємовигідній основі;

- управління діяльністю і ресурсами, впровадження енергозберігаючих та природоохоронних технологій з урахуванням ризик-орієнтованого процесного підходу;
- залучення всіх робітників до формування якості продукції;
- оптимізація підбору персоналу, підвищення його майстерності і компетентності;
- визначення конкретних функцій кожного працівника для підвищення його відповідальності та сумлінності;
- застосування мотиваційних принципів оплати праці та матеріального заохочення персоналу, підтримання сприятливого психологічного клімату;
- удосконалення роботи за підсумками аналізу внутрішньої діяльності та аналізу діяльності постачальників та партнерів.

З листопада 2019 р. в ПАТ «Сумихімпром» введено в дію «Положення про Службу якості» і така служба розпочала своє функціонування. Відповідно до згаданого Положення, Служба якості – це сукупність структурних підрозділів підприємства, що виконують функцію забезпечення: контролю випуску якісної продукції, що виробляється, контролю сировини та функціонування СМЯ відповідно до вимог ISO 9001 та Системи безпеки кормової добавки згідно з вимогами FAMI-QS; реєстрації продукції згідно з вимогами регламенту REACH та аналогічним законодавчими документами інших країн світу щодо обігу хімічних речовин.

Службу якості очолює начальник служби, який безпосередньо підпорядковується виконавчому директору і відповідає за своєчасне та якісне виконання задач та функцій, покладених на службу.

Начальник служби якості в своїй роботі керується діючим законодавством України; міждержавними та міжнародними стандартами; директивами та регламентами Європейського Союзу та ін. законодавчими актами країн світу, що регламентують обіг хімічних речовин; наказами, розпорядженнями, стандартами, антикорупційною програмою ПАТ «Сумихімпром», документацією СМЯ згідно з вимогами ISO 9001, Системою екологічного управління ( СЕУ) згідно з вимогами

ISO 14001 та Системи безпеки кормової добавки згідно з вимогами FAMI-QS; правилами, нормами, положеннями та інструкціями з охорони праці, пожежної та техногенної безпеки, виробничої санітарії, охорони навколишнього природного середовища; правилами внутрішнього трудового розпорядку для працівників; колективним договором та Положенням про Службу якості.

На рис. 2.2 представлено організаційну структуру Служби якості ПАТ «Сумихімпром».



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління Служби якості ПАТ «Сумихімпром»

Джерело: побудовано за інформацією ПАТ «Сумихімпром».

Отже, Начальник служби якості здійснює загальне керівництво. Йому підпорядкований Централізований відділ технічного контролю, який відповідає за аналітичний контроль готової продукції та видачу сертифікатів якості на готову продукцію на відповідність затвердженим нормам; та Відділ стандартизації та сертифікації, який відповідає за підтримку СМЯ, внутрішні аудити, співпрацю та взаємодію під час проведення зовнішніх аудитів.

Сертифікація продукції здійснюється відповідно до вимог сертифікаційних органів (сертифікаційний аудит, вартість якого становить близько 180 тис. грн., виконується при первинній сертифікації). Ресертифікаційний аудит, орієнтовна

вартість 100 тис. грн., виконується при внесенні змін у стандарти ISO 9001. Наглядові аудити, вартістю близько 70–75 тис. грн., здійснюються щороку.

Для сприяння в роботі керівників структурних підрозділів розробляється «Пам'ятка керівника», у якій стисло розписано, що і як функціонує в СМЯ.

У ПАТ «Сумихімпром» щороку затверджуються плани роботи в рамках, у яких затверджуються цілі в сфері якості продукції.

Організаційна структура ПАТ «Сумихімпром» у контексті функціонування СМЯ та Служби якості наведена у додатку В.

Отже, є очевидним що СМЯ ПАТ «Сумихімпром» охоплює абсолютно усі структурні підрозділи та всіх представників керуючої підсистеми підприємства загалом. І це цілком обґрунтовано, тому що менеджмент якості продукції та виробництво якісної продукції має забезпечуватися не тільки Службою якості (через роботу двох відділів, які її представляють: Централізований відділ технічного контролю та Відділ сертифікації та стандартизації), а це системний процес, який має відбуватися на кожному етапі виробничого процесу, в ланцюжку «вхід–вихід».

Для моніторингу процесів в межах функціонування СМЯ в ПАТ «Сумихімпром» розроблено такі основні ключові показники процесів (KPI):

1. Задоволеність споживачів – не нижче 99 %.
2. Кількість продукції, прийнятої з першого пред'явлення – не нижче 70 %.
3. Відсоток відхилень від норм технологічного режиму – не вище, ніж 1 %.
4. Навчання співробітників відповідно до плану – 100%.
5. Проведення внутрішніх аудитів відповідно до графіка – 100% .

З метою підтримки дієвості СМЯ вищим керівництвом щороку здійснюється аналіз СМЯ відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015. Зокрема, вище керівництво визначає, що СМЯ на підприємстві функціонує відповідно до вимог ISO 9001:2015 і постійно вдосконалюється шляхом внесення змін до документації СМЯ і виконання заходів, закладених в Цілях у сфері якості.

У 2022 р. з метою покращення якісних характеристик продукції були розроблені та впроваджені:

- ТУ У 20.1-05766356-076:2022 «Суспензія гідратованого діоксиду титану. Технічні умови»;
- ТУ У 20.1-05766356-085:2022 «Сульфат амонію гранульований. Технічні умови»;
- ТУ У 20.1-31980517-002:2022 «Фосфогіпс – меліорант для сільського господарства. Технічні умови»;
- внесені зміни до ТУ У 20.1-05766356-077:2015 «Кислота сірчана. Технічні умови».

З метою вдосконалення процесів, які діють на підприємстві, в 2022 р. було внесено зміни до 3 чинних стандартів підприємства і переглянуто 6 стандартів. Зокрема, стандарт підприємства (п. 4) відносно людських ресурсів передбачає своєчасне задоволення потреби в цих ресурсах, забезпечення підбору персоналу структурними підрозділами, підвищення рівня кваліфікації кадрів.

Основна документація системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром» представлена у додатку Г.

Стандарт підприємства щодо сировини та товарно-матеріальних цінностей передбачає своєчасне забезпечення сировиною та товарно-матеріальними цінностями. Фактично за підсумками 2022 р. коефіцієнт критеріїв оцінки процесів відділу постачання, які відображають забезпечення сировиною та товарно-матеріальними цінностями, становили 0,58 та 0,64 відповідно. Основна причина невиконання запланованої мети достатності в ресурсах у 2022 р. зумовлено військовою агресією РФ та її наслідками.

Поступове впровадження системи менеджменту якості продукції почало приносити позитивні результати. Працівники структурних підрозділів почали використовувати стандарти у своїй роботі, вносити пропозиції щодо їх змін для оптимізації виробничого процесу. На нашу думку, цьому сприяло усвідомлення працівниками, насамперед, управлінським персоналом того, що кожна людина у процесі трудової діяльності намагається оптимізувати свій робочий процес з метою підвищення ефективності використання часу та отримання бажаного результату, вдосконалити співпрацю з іншими структурними підрозділами,

розподілити зони відповідальності. Таким чином, протягом певного періоду стандарти ПАТ «Суміхімпром» були суттєво змінені з урахуванням пропозицій управлінського персоналу, задіяного в функціонуванні системи менеджменту якості, що в подальшому сприяло дієвості СМЯ.

Виклики та вимоги часу, процеси євроінтеграції, екологізація суспільства та економіки, вимоги соціальної відповідальності, постійна оцінка впливу підприємств на навколишнє природне середовище, вимоги споживачів, конкурентне середовище, європейські цінності як орієнтир розвитку держави, стандарти і правила – все це зумовило об'єктивну необхідність впровадження у діяльності ПАТ «Суміхімпром», окрім стандарту ISO 9001, системи екологічного менеджменту згідно стандарту ISO 14001.

Важливий етап та поштовх у розвитку системи менеджменту якості продукції були пов'язані з політичними подіями в Україні в 2014 р. Відбулася докорінна зміна основних споживачів готової продукції ПАТ «Суміхімпром». Змінився вектор покупців та споживачів: з рф, Білорусі та інших східних країн на країни ЄС, країни Північної та Південної Америки. І всі запроваджені стандарти якості продукції сприяли швидкій адаптації та переорієнтації підприємства.

Отже, формування та подальший розвиток системи якості в діяльності ПАТ «Суміхімпром» – це запорука випуску якісної продукції, удосконалення організації виробництва та праці і, як наслідок, успішний розвиток підприємства в цілому.

## **2.3 Результативність функціонування системи менеджменту якості продукції ПАТ «Суміхімпром»**

Функціонування СМЯ продукції впливає на діяльність ПАТ «Суміхімпром» у багатьох аспектах.

1. Підвищення якості продукції. Це головна мета системи управління якістю. Розробка та впровадження стандартів, процедур та контролю допомагають забезпечити відповідність продукції вимогам якості. У ПАТ

«Сумихімпром» суворо дотримується вимог до якості готової продукції. Продукція, яка не відповідає встановленим нормативам, не може бути відвантажена. Постійне підвищення якості готової продукції може призвести як до позитивних результатів, так і може стати певним тягарем для підприємства, оскільки для цього необхідні ресурси, як матеріальні, так і фізичні (персонал з необхідним рівнем знань і навичок). Проте, на нашу думку, позитивний характер переважає, оскільки СМЯ наближує продукцію підприємства до світових аналогів в показниках якості.

2. Ефективність виробництва. Завдяки вдосконаленню процесів виробництва та запровадженню, дотриманню стандартів, підприємство може досягти оптимальної ефективності. У ПАТ «Сумихімпром» щорічно впроваджується програма підтримки діючих виробництв та інвестиційна програма щодо вдосконалення діючих технологій та впровадження енергоощадних технологій.

3. Зниження витрат. Система якості дозволяє виявляти та усувати проблеми на ранніх етапах виробництва, що зменшує витрати на виправлення дефектів пізніше в ланцюжку виробництва.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Висока якість продукції чи послуг дозволяє підприємству зайняти більш вигідне положення на ринку, конкурувати ефективно та залучати нових клієнтів.

5. Залучення та утримання талановитого персоналу. Якісна система управління дає працівникам впевненість у тому, що їхня робота є важливою та сприяє досягненню високих стандартів, що може підвищити їхню мотивацію та залученість.

6. Постійне вдосконалення. Система якості сприяє постійному вдосконаленню продукції та процесів. Постійний аналіз та впровадження змін дозволяють підприємству бути в тренді та реагувати на зміни на ринку.

Зазначені аспекти результативності функціонування СМЯ дозволяють підприємству не лише забезпечити якість своєї продукції, але і стати більш конкурентоспроможними та ефективними на ринку.

Водночас, навіть при сформованій і діючій СМЯ наявна низка невирішених на сьогодні проблем.

1. Постійне вдосконалення. Навіть якщо СМЯ вже запроваджена, потрібно постійно оновлювати та вдосконалювати її. Зміни в стандартах, технологіях або вимогах клієнтів вимагають постійного апгрейду системи.

2. Адаптація до змін. СМЯ повинна бути гнучкою, щоб враховувати зміни в умовах ринку, нові технології або вимоги клієнтів.

3. Внутрішні процеси. Можливі невирішені проблеми в управлінні внутрішніми процесами, які можуть вплинути на якість продукції. Це може стосуватися слабкості в системі контролю або неефективних процесів.

4. Проблеми організаційної культури підприємства. Навіть найкраща система управління якістю може зіткнутися з проблемами внутрішньої культури. Якщо працівники не приймають методи управління або не зацікавлені в якості, це може стати вагомою перешкодою.

Дієвість та результативність впровадженої у ПАТ «Сумихімпром» СМЯ можна оцінити за кількома критеріями.

На нашу думку, головним критерієм в цьому є задоволеність замовника та відгуки від відповідних зацікавлених сторін. Наприклад, у 2022 р. підприємство здійснювало переробку сировини на замовлення компанії, яка і підтримувала зв'язок із споживачем. Оскільки претензій від компанії замовника не надходило, то це є маркером задоволеності замовника.

За підсумками аналізу результативності функціонування процесів СМЯ визначені відхилення від цілей 2022 р. у сфері якості продукції через формажорні обставини, а саме збройною агресією РФ та наслідками, які вона спричинила (блокуванням ворогом постачання сировини та відвантаження готової продукції морським шляхом, різким зниженням попиту на вітчизняному ринку, побоюванням іноземних клієнтів щодо продовження співпраці в умовах воєнного стану).

Незважаючи на зовнішні виклики, вся продукція підприємства в 2022 р. прийнята з першого пред'явлення і відповідає умовам контракту. Юридично оформлених претензій на продукцію ПАТ «Сумихімпром» в 2022 р. не надходило.

ПАТ «Сумихімпром» в повній мірі виконує моніторинг та проводить вимірювання процесів СМЯ, продукції, технологічних процесів, які забезпечують випуск якісної продукції:

- результати проведення внутрішніх аудитів відображалися в звітах по внутрішнім аудиторам;

- контроль виробництва та управління технологічними процесами здійснювався відповідно до вимог СТП 52.03 підприємства. Результати відображались в Технічних звітах роботи виробничих підрозділів за місяць (СТП 02.01) та в довідках дотримання НТР (СТП 52.03).;

- проведення контролю та вимірювання готової продукції здійснювалося відповідно до вимог СТП 52.07. Результати зазначалися у «Звітах про виконання показників якості ВП за місяць» (СТП 52.07) та у «Середніх даних по показникам, передбачених НД на даний вид продукції» (СТП 52.07). Критерій результативності даного процесу по всім основним виробничим підрозділам досягнув 1, що свідчить про 100% прийняття продукції з першого пред'явлення;

- оцінка ступеня задоволеності споживачів.

У 2022 р. внутрішні аудити СМЯ проводилися за правилами процесного підходу. Було проведено 36 внутрішніх аудитів структурних підрозділів підприємства.

Результати внутрішніх аудитів розміщені в інформаційній системі підприємства «1С. Підприємство. Документообіг» з метою ознайомлення з ними всіх зацікавлених сторін. Контроль своєчасного виконання корекції та впровадження коригуючих дій здійснюється за допомогою інформаційної системи підприємства «1С. Підприємство. Документообіг: модуль «Контроль».

Таким чином, можна зробити висновок про те, що СМЯ в ПАТ «Сумихімпром» функціонує відповідно до вимог ISO 9001:2015 і постійно вдосконалюється шляхом внесення змін до документації СМЯ і виконання

заходів, закладених в Цілях у сфері якості. Документація системи менеджменту демонструє відповідність до вимог стандарту ISO 9001:2015 та забезпечує достатню основу для впровадження та підтримки системи менеджменту. Підприємство демонструє результативне впровадження та підтримання (покращення) своєї системи менеджменту; встановлення та відстеження відповідних ключових цілей та завдань, що стосуються результативності, а також проводить моніторинг виконання.

Проаналізуємо динаміку основних ключових показників (KPI) у сфері менеджменту якості продукції за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка основних ключових показників (KPI) у сфері менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром», 2020–2022 рр.

| Показники                                                                         | Рекоменд. знач. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхил. (+;-) 2022 р. від 2020 р., п.в. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|
| Рівень задоволеності споживачів, %                                                | не менше 99 %   | 99      | 99      | 100     | 1                                       |
| Частка продукції, прийнятої з першого представлення, %                            | не менше 70 %   | 96      | 98      | 100     | 4                                       |
| Відхилення від норм технічного регламенту, %                                      | не більше 1 %   | 0,8     | 0,8     | 0,8     | 0                                       |
| Частка персоналу, який пройшов навчання відповідно до плану розвитку персоналу, % | 100 %           | 99      | 100     | 100     | 1                                       |
| Проведення внутрішніх аудитів згідно графіків, %                                  | 100 %           | 100     | 100     | 100     | 0                                       |

Джерело: складено за інформацією ПАТ «Сумихімпром».

За показниками табл. 2.7 можемо зробити висновок про високий рівень результативності функціонування СМЯ на підприємстві. Усі значення показників системи KPI знаходяться в межах рекомендованих значень та підвищилися за період дослідження. До того ж результати роботи у 2022 р. демонструють абсолютно виконання планових показників та отримання максимальних їх значень. І це попри перебування підприємства у стані санації, наявні проблеми фінансового характеру, загрози і виклики зовнішнього середовища. Крім того, під

час проведення санаційних заходів під контролем керуючого санацією забезпечується повна відповідність законодавству, у тому числі і в сфері СМЯ.

Рівень результативності технології менеджменту якості продукції ПАТ «Суміхімпром» проаналізуємо за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники результативності технології менеджменту якості продукції ПАТ «Суміхімпром», 2020–2022 рр.

| Показники                                                                    | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхил.<br>(+;-)<br>2022 р. від<br>2020 р. |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації | 0,9     | 1,0     | 1,0     | 0,1                                        |
| Коефіцієнт використання інформації                                           | 1,0     | 1,0     | 1,0     | 0,0                                        |
| Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень                           | 0,9     | 1,0     | 1,0     | 0,1                                        |

Джерело: складено за інформацією ПАТ «Суміхімпром» та основі власних спостережень.

Отже, наведені у табл. 2.8 показники дають підстави зробити висновок про результативність діючої технології менеджменту якості продукції в ПАТ «Суміхімпром».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «СУМИХІМПРОМ»

#### 3.1 Ризикоорієнтований підхід у забезпеченні функціонування системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»

Врахування ризиків є важливою та необхідною складовою процесу управління підприємством у цілому. Це допомагає зменшити ймовірність негативних наслідків, забезпечити більш ефективне управління, досягнути визначених цілей діяльності підприємства, у тому числі при функціонуванні СМЯ в ПАТ «Сумихімпром».

Врахування ризиків в процесі управлінської діяльності має певні організаційні та практичні аспекти.

Насамперед, необхідно провести ідентифікацію потенційних ризиків. Це передбачає аналіз ситуації або проблеми, вивчення усіх ключових аспектів цієї проблеми, виявлення усіх можливих варіантів розвитку подій. При ретельному аналізі необхідно визначити потенційні загрози та можливості. Ризики потрібно розглядаються як не лише загрози, але і як джерела можливостей. Наприклад, конкурентна ситуація може бути загрозою для підприємства, але водночас вона відкриває можливість для підвищення якості продукції чи послуги для більшого залучення клієнтів.

На етапі оцінки ризиків важливо провести детальний аналіз кожного ідентифікованого ризику, визначивши ймовірність його виникнення та його можливий вплив на процеси. Ймовірність вказує на те, наскільки ймовірно цей ризик реалізується. Вплив визначає, як сильно цей ризик може вплинути на підприємство в разі його виникнення. Після отримання оцінок для кожного ризику, можна розглянути їх у порядку пріоритетності. Ранжування ризиків за

рівнем загрози та негативного впливу дозволяє визначити, які ризики є найбільш серйозними і потребують найбільшого уваги та управлінських заходів.

Створення загальної стратегії управління ризиками є ключовим етапом в процесі забезпечення стійкості та успішності підприємства. Ця стратегія має містити підходи та методи управління різними аспектами ризиків: недопущення ризиків, мінімізація ризиків, зменшення витрат, прийняття ризику, використання ризиків як можливості. Загальна стратегія управління ризиками має бути гнучкою та адаптивною, враховуючи зміни в середовищі та бізнес-умовах.

Прийняття будь-якого управлінського рішення з урахуванням ризиків є складним процесом, що вимагає уважного врахування можливих негативних наслідків та одночасної оцінки можливостей. Ключовим аспектом є збалансування між ризиками та вигодами, щоб максимізувати можливості та зменшити негативний вплив на підприємство.

Здійснення моніторингу за розвитком ситуації та адаптація стратегії управління ризиками при зміні ситуації є критичним етапом у процесі управління ризиками. Цей процес вимагає систематичного спостереження за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою своєчасного виявлення нових ризиків та оцінки ефективності існуючих стратегій управління ризиками.

Активна взаємодія з колективом або командою у контексті управління ризиками означає включення управлінського персоналу та фахівців у процес обговорення та врахування ризиків. Це важливий аспект, оскільки різні індивіди можуть мати різні погляди, досвід, фаховість, що може зробити цінний внесок у виявлення, оцінку та управління ризиками.

В управлінні ризиками необхідно використовувати різні спеціальні інструменти та методи, які допомагають систематизувати, аналізувати та вирішувати питання, пов'язані з можливими негативними впливами: SWOT-аналіз, діаграми та графіки, «дерева рішень», моделювання ризиків. Ці інструменти та методи допомагають структурувати процес управління ризиками,

забезпечуючи зручні та систематичні засоби для ідентифікації, оцінки та управління ризиками для підприємства.

В умовах невизначеності при управлінні ризиками підприємству необхідно власні рівні втрат і ймовірності, ґрунтуючись на експертних оцінках, створивши таким чином свою власну «таблицю рішень». При цьому важливо дотримуватися принципів, щоб забезпечити ефективне управління ризиками:

1) обмеження ризиків в межах власного капіталу. Необхідно уникати ситуацій, коли ризик перевищує фінансові можливості підприємства. Це можна досягти, розраховуючи коефіцієнт ризику ( $K_r$ ), що визначає співвідношення максимально можливого збитку до власного капіталу. Стандартним вважається відношення 30 %, що відображає принцип «розумного ризику». Таке підприємство дотримується правила «70:30», де 70 % впевненості в успіху є критерієм для прийняття рішення, а 30 % сумнівів стають стимулом розглядати можливі заходи у випадку невдачі;

2) передбачення можливих наслідків ризику важливо для ефективного управління невизначеністю. Цей принцип базується на оцінці вартості ризику, тобто загальних збитків, які підприємство може понести у випадку настання ризикової ситуації. Оцінка збитків має враховувати дві основні категорії: прямі та опосередковані збитки. Прямі збитки – це безпосередні втрати, пов'язані із самим виникненням ризикової ситуації. Наприклад, це може включати матеріальні збитки, втрату продукції або обладнання, а також прямі фінансові витрати. Опосередковані збитки – ці втрати виникають опосередковано внаслідок прямих збитків і можуть бути наслідком впливу ризикової ситуації на інші аспекти діяльності підприємства. До них варто віднести витрати на відновлення репутації, втрати прибутку через призупинення діяльності або втрату клієнтів. Оцінка обох цих видів збитків допоможе підприємству не лише краще розуміти можливі наслідки ризику, але й враховувати їх у процесі прийняття рішень. Це робить управління ризиками більш систематичним та прагматичним, забезпечуючи готовність до можливих викликів;

3) необхідно розуміти, що ризикувати великими сумами там, де можливий лише невеликий дохід, є недоцільним. Цей принцип полягає в порівнянні очікуваного доходу від певної діяльності з рівнем ризику, який їй властивий. Щоб кількісно визначити це співвідношення, використовується коефіцієнт ризик-віддачі. Цей коефіцієнт дозволяє оцінити, наскільки великою буде можливість отримання доходу в порівнянні з рівнем ризику. Значення цього коефіцієнта не повинно перевищувати одиницю. Якщо існують альтернативні проєкти, то вибір між ними може здійснюватися за критерієм вибору з найвищим значенням цього показника. Цей принцип наголошує на важливості того, щоб ризик і потенційний дохід були у збалансованому відношенні, де ризик не перевищує відповідного доходу;

4) позитивне управлінське рішення варто приймати лише в тому випадку, якщо відсутні будь-які сумніви. Якщо ж сумніви існують, то рекомендується відмовитися від такого рішення. При цьому важливо орієнтуватися тільки на найгірший варіант, і прогноз розвитку ситуації повинен бути завжди песимістичним.

Під час ухвалення управлінського рішення слід активно розробляти різноманітні альтернативи, спрямовані на мінімізацію ризику. Важливо враховувати, що серед цих альтернатив слід вибрати ту, яка є найбільш ефективною або оптимальною для підприємства у конкретній ситуації. Такий підхід стимулює ретельне розглядання всіх можливих варіантів та допомагає забезпечити максимально ефективне управлінське рішення, що враховує всі ризики та можливі труднощі.

Суб'єктами управління ризиками на підприємстві може бути спеціально призначений управлінський орган чи комітет, відділ з управління ризиками, або конкретні керівники та співробітники, які відповідають за визначення, аналіз та мінімізацію ризиків в різних сферах діяльності підприємства.

Управління ризиками є комплексним завданням, і різні рівні управління можуть мати свій рівень відповідальності. На вищому може бути Виконавчий директор ПАТ «Сумихімпром» з профільним заступниками, які визначатимуть

стратегічні напрямки управління ризиками та забезпечуватимуть необхідними ресурсами.

На функціональному рівні – менеджери відділів, можуть вже конкретно аналізувати ризики у своїх зонах відповідальності та використовувати засоби управління ризиками для покращення прийняття рішень та зменшення негативних впливів ризиків.

На операційному рівні управління ризиками має здійснюватися відповідним керівниками структурних підрозділів цього рівня (цехи, ділянки, відділи).

Вважаємо, що є певна доцільність ведення посади Менеджера з управління ризиками у ПАТ «Сумихімпром», який би здійснював управлінську діяльність саме у напрямі ризик-менеджменту.

Менеджер з управління ризиками відіграє ключову роль у процесі визначення, аналізу та контролю ризиків у підприємстві. Основними функціями цього спеціаліста мають бути:

1) ідентифікація ризиків. Менеджер з управління ризиками визначає та класифікує різноманітні ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства (фінансові, стратегічні, операційні, репутаційні та ін.);

2) аналіз ризиків. Менеджер оцінює потенційний вплив ризиків на підприємство та визначає ймовірність їх виникнення. Аналіз може передбачати оцінку фінансових втрат, впливу на репутацію, можливості для розвитку;

3) розробка стратегій управління ризиками. На основі ідентифікації та аналізу ризиків, менеджер розробляє стратегії для мінімізації негативних впливів ризиків та використання можливостей, які передбачають впровадження заходів безпеки, страхування, фінансове планування та ін.;

4) впровадження систем управління ризиками. Менеджер визначає та впроваджує системи та процеси для ефективного відстеження та контролю за ризиками, що може передбачати розробку стандартів управління ризиками, впровадження інформаційних систем та навчання персоналу;

5) співпраця з іншими відділами. Менеджер з управління ризиками взаємодіє з іншими функціональними відділами, такими як фінанси, операції,

маркетинг тощо, для координації управління ризиками в межах усього підприємства;

б) моніторинг та звітність. Менеджер забезпечує постійний моніторинг ризиків та відображення цієї інформації в звітах для вищого керівництва та зацікавлених сторін.

Зазначені функції спрямовані на створення системи управління ризиками, яка дозволить ПАТ «Сумихімпром» ефективно впоратися з невизначеністю та негативними впливами на діяльність. Особливо потреба управління ризиками є актуальною, коли накопичення негативних наслідків проявів різноманітних за природою ризиків призвели до кризового фінансового стану підприємства, провадження у справі про банкрутство та необхідності проведення санаційних заходів. І найголовніше, управління ризиками має бути інтегроване у загальну СМЯ ПАТ «Сумихімпром».

Очевидно, що ризики можуть суттєво впливати на якість продукції підприємства. На нашу думку, ключовими ризиками для ПАТ «Сумихімпром» є такі:

1. Технічні ризики, пов'язані з технічними проблемами, помилками в проєктуванні та виробництві, і які можуть призводити до дефектів у продукції. Низька якість сировини та матеріалів, несправне обладнання також можуть впливати на якість продукції.

2. Виробничі ризики, як непередбачені перерви у виробничому процесі, зміни в умовах праці, а також проблеми з управлінням ланцюгом постачання, можуть впливати на стабільність виробництва та якість продукції.

3. Ризики, пов'язані з постачальниками матеріалів чи компонентів, можуть викликати затримки в поставках або навіть використання низькоякісних матеріалів, що впливає на якість кінцевої продукції (ризики ланцюгів постачання).

4. Людські ризики, пов'язані з низьким рівнем кваліфікації персоналу, недостатністю підготовки та кадровим голодом. Це може зумовлювати помилки при виконанні робіт, брак та дефекти продукції.

5. Ризики виробничого середовища. Умови виробництва (температура, вологість рівень освітлення, шуму тощо) можуть впливати на якість продукції.

6. Технологічні ризики, пов’язані з тим, що застосування нових технологій чи їх відсутність може вплинути на процес виробництва та якість продукції. Наприклад, недостатній контроль автоматизованих систем або проблеми з їхньою сумісністю можуть зумовлювати ризики

7. Ризики якості матеріалів (сировини), який може виявитись внаслідок використання неякісної сировини, і відповідно стане причиною неякісної кінцевої продукції.

Як управлінський захід ризикоорієнтованого підходу до забезпечення функціонування системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром» пропонуємо розробку документації «Реєстр ризиків / можливостей» та «Оцінка ризиків/можливостей», які б затверджувалися Виконавчим директором та погоджувалися іншими посадовими особами (у тому числі, Начальником служби якості).

У табл. 3.1 представлено варіант розробки «Реєстру ризиків/можливостей» на 2024 р.

Таблиця 3.1 – Реєстр ризиків/можливостей ПАТ «Сумихімпром» відповідно до ISO 9001 на 2024 р.

| Назва процесу відповідно до ISO 9001 | Ризик / можливості                                                                   | Причина виникнення                                                                   |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                    | 3                                                                                    |
| П. 5.1 Лідерство та зобов’язання     | Зупинка роботи підприємства                                                          | Агресія рф, військові дії                                                            |
|                                      | Відсутність або дефіцит інвестиційних ресурсів                                       | Провадження у справі про банкрутство, недовіра інвесторів                            |
|                                      | Позитивні зміни у законодавстві, які можуть вплинути на ведення бізнесу (можливість) | Приведення нормативно-правових документів до правових стандартів Європейського Союзу |
|                                      | Негативні зміни у законодавстві, які можуть вплинути на ведення бізнесу (ризик)      |                                                                                      |

Продовження табл. 3.1

| 1                                                                                                | 2                                                                                                              | 3                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| П. 5.1 Лідерство та зобов'язання                                                                 | Загроза терористичних актів                                                                                    | Агресія рф, військові дії                                                                                         |
| П. 6 Планування                                                                                  | Недосягнення запланованих цілей у сфері якості                                                                 | Агресія рф, недостатність ресурсів (матеріальних, трудових)                                                       |
| П. 7.1 Ресурси                                                                                   | Втрата майна через руйнування                                                                                  | Агресія рф, військові дії                                                                                         |
|                                                                                                  | Відтік персоналу та проблеми з його поверненням                                                                | Агресія рф, військові дії                                                                                         |
| П. 7.2 Компетентність                                                                            | Недостатній рівень кваліфікації персоналу                                                                      | Плинність кадрів                                                                                                  |
| П. 7.5 Задokumentована інформація                                                                | Втрата інформації (на електронних та паперових носіях)                                                         | Кібератаки, невиконання вимог «Інструкції з діловодства», вихід з ладу комп'ютерного обладнання                   |
| П. 8.1 Оперативне планування та контроль                                                         | Нестабільність (зниження) замовлень (попиту)                                                                   | Агресія рф                                                                                                        |
| П. 8.2 Вимоги щодо продукції та послуг<br>П. 8.3 Проектування та розроблення продукції та послуг | Помилки при проектуванні та розробленні продукції                                                              | Не в повній мірі надані вхідні дані щодо кінцевого продукту                                                       |
| П. 8.4 Контроль надаваних ззовні процесів, продукції та послуг                                   | Значне зростання цін на сировину, енергоресурси. Сировина, що постачається, не відповідає встановленим вимогам | Агресія рф. Розірвання логістичних зв'язків                                                                       |
| П. 8.5 Виготовлення продукції та надання послуг<br>П. 8.6 Випуск продукції та послуг             | Виготовлення продукції з відхиленнями від вимог стандарту або договору                                         | Недостатній рівень кваліфікації персоналу. Сировина незадовільної якості. Вихід з ладу технологічного обладнання. |
| ПП. 8.7 Контроль невідповідних виходів                                                           | Виготовлення продукції з відхиленнями від вимог стандарту або договору                                         | Засоби вимірювальної техніки не відповідають вимогам технологічного процесу (несвоєчасно повірені)                |
| П. 9.1.2 Задоволеність замовника                                                                 | Втрата споживача через незадоволеність якістю поставленої продукції                                            | Неякісний контроль готової продукції, не всі вимоги викладені в договорі                                          |

Джерело: розроблено автором.

У структурі цього документу визначені процеси відповідно до ISO 9001, ідентифіковані ризики/можливості в межах кожного процесу та визначено джерело їх виникнення.

Логічним продовження складеного «Реєстру ризиків/можливостей» (табл. 3.1) стане оціночна таблиця ідентифікованих ризиків / можливостей для СМЯ ПАТ «Сумихімпром» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка ризиків/можливостей процесів ПАТ «Сумихімпром» відповідно до ISO 9001 на 2024 р.

| Ризик / можливості                                                                   | Оцінка ризику, бали від 1 до 5 |              |           | Рішення або нормативний документ, у яком описані заходи управління ризиками                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      | Імовірність (P)                | Наслідки (S) | Ризик (R) |                                                                                                                                  |
| 1                                                                                    | 2                              | 3            | 4         | 5                                                                                                                                |
| Зупинка роботи підприємства                                                          | 2                              | 5            | 10        | Рішення приймається відповідним наказом                                                                                          |
| Відсутність або дефіцит інвестиційних ресурсів                                       | 3                              | 3            | 9         | План санації                                                                                                                     |
| Позитивні зміни у законодавстві, які можуть вплинути на ведення бізнесу (можливість) | 2                              | 4            | 8         | СТП 15.01                                                                                                                        |
| Негативні зміни у законодавстві, які можуть вплинути на ведення бізнесу (ризик)      |                                |              |           |                                                                                                                                  |
| Загроза терористичних актів                                                          | 2                              | 5            | 10        | СТП 18.01. Відповідні накази щодо безпеки підприємства                                                                           |
| Недосягнення запланованих цілей у сфері якості                                       | 2                              | 2            | 4         | Рішення приймається за результатами аналізу вищим керівництвом у межах СМЯ                                                       |
| Втрата майна через руйнування                                                        | 2                              | 5            | 10        | Рішення приймається відповідним наказом                                                                                          |
| Відтік персоналу та проблеми з його поверненням                                      | 3                              | 3            | 9         | СТП 89.01                                                                                                                        |
| Недостатній рівень кваліфікації персоналу                                            | 2                              | 2            | 4         | СТП 26.01                                                                                                                        |
| Втрата інформації (на електронних та паперових носіях)                               | 1                              | 4            | 4         | Документація: Системи управління інформаційною безпекою. Методичний посібник з кібербезпеки. Інструкція з діловодства. СТП 10.01 |
| Нестабільність (зниження) замовлень (попиту)                                         | 2                              | 2            | 4         | СТП 21.02                                                                                                                        |
| Помилки при проєктуванні та розробленні продукції                                    | 1                              | 3            | 3         | СТП 02.09, СТП 07.01                                                                                                             |

Продовження табл. 3.2

| 1                                                                                                              | 2 | 3 | 4 | 5                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----------------------|
| Значне зростання цін на сировину, енергоресурси. Сировина, що постачається, не відповідає встановленим вимогам | 2 | 2 | 4 | СТП 52.04            |
| Виготовлення продукції з відхиленнями від вимог стандарту або договору                                         | 1 | 3 | 3 | СТП 02.09, СТП 07.01 |
| Втрата споживача через незадоволеність якістю поставленої продукції                                            | 1 | 4 | 4 | СТП 52.04            |

Джерело: розроблено автором.

У табл. 3.2 СТП – це затверджені стандарти ПАТ «Сумихімпром» (додаток Г).

Вищенаведені форми (табл. 3.1 та 3.2) сприятимуть врахуванню ризиків при прийнятті управлінських рішень в межах функціонування СМЯ продукції ПАТ «Сумихімпром».

### **3.2 Організаційні заходи в системі менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром»**

З метою удосконалення функціонування СМЯ в ПАТ «Сумихімпром» та роботи Служби якості вважаємо за доцільне здійснити сертифікацію Лабораторії готової продукції згідно стандарту ISO 17025 для зміцнення довіри до продукції, роботи самої лабораторії з боку споживачів та інших зацікавлених осіб, що дозволить мінімізувати ймовірність виникнення спірних питань щодо якості готової продукції. Ця лабораторія є складовим підрозділом Центрального відділу технічного контролю.

Центральний відділ технічного контролю на поточний момент виконує такі завдання:

1. Вхідний контроль сировини та допоміжних матеріалів, які надходять на підприємство (лабораторія приймального контролю).

2. Поточний контроль технологічних процесів (9 лабораторій в цехах на території підприємства).

3. Контроль якості готової продукції (лабораторія готової продукції).

У центральному відділі технічного контролю працюють 226 осіб. Серед них, інженерно-технічні працівники та керівництво – 74 особи, інші – лаборанти та контролери.

Зокрема, у Лабораторії готової продукції працюють 25 осіб. Керівник – Начальник лабораторії, підпорядковується Начальнику централізованого відділу технічного контролю. Загальне керівництво над Централізованим відділом технічного контролю здійснює Начальник служби якості.

У свою чергу, Лабораторія готової продукції виконує такі завдання:

1. Забезпечення контролю якості готової продукції на відповідність встановленим вимогам, які можуть зазначатися у контрактах та нормативній документації на готову продукцію.

2. Встановлення відповідності якості готової продукції та видача сертифіката якості на готову продукцію (підписується Начальником централізованого відділу технічного контролю і закріплюється затвердженою печаткою).

Основними функціями Лабораторії готової продукції є:

1. Виконання аналітичного контролю всієї готової продукції, яку виробляє підприємство (сірчана кислота, мінеральні добрива, пігментний діоксид титану, залізоокисні пігменти, сульфат заліза, коагулянт).

2. Проводити необхідні контрольні вимірювання.

3. Забезпечувати необхідну точність вимірювань, об'єктивність і достовірність їх результатів.

4. Забезпечувати надійну роботу засобів вимірювальної техніки і вимірювального обладнання, своєчасно організовувати їх повірку.

5. Забезпечувати і контролювати дотримання норм і правил проведення вимірювань.

6. Забезпечувати реєстрацію і збереження інформації про проведені вимірювання.

Органом сертифікації, який може провести процедуру сертифікації Лабораторії якості готової продукції, може бути Національне агентство з акредитації України (НААУ), яке може акредитувати лабораторію на відповідність стандарту ISO 17025:2019 «Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій» [1]. Орієнтовна вартість такої сертифікації становить орієнтовно 250–300 тис. грн.

Перед сертифікацією має бути проведена кропітка робота керівництва Лабораторії готової продукції та Централізованого відділу технічного контролю, Відділу стандартизації та сертифікації. Необхідно підготувати низку відповідних документів, де будуть зазначатися галузь сертифікації з урахуванням можливого виконання аналітичного контролю для інших, зовнішніх суб'єктів господарювання, внутрішні стандарти та процедури. Також необхідно буде підготувати лабораторного обладнання та устаткування, провести підготовку персоналу лабораторії до процедури сертифікації.

Сертифікація (акредитація) згідно стандарту ISO 17025 в НААУ є обов'язковою для калібрувальних і випробувальних лабораторій, а саме:

- медичних;
- лабораторій, які здійснюють випробування лікарських препаратів або виробів медичного призначення;
- здійснюють контроль якості харчової продукції;
- проводять випробування косметики та іншої продукції, виробів, тощо.

Дія цього стандарту поширюється на лабораторії, які здійснюють діяльність самостійно або в складі підприємств, організацій, установ будь-якої форми власності, незалежно від чисельності персоналу. Акредитація лабораторії відповідно до ISO 17025 здійснюється після впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог стандарту або приведення у відповідність існуючої.

Наведемо алгоритм дій з підготовки та проходження акредитації відповідно до ISO 17025 в НААУ.

1. Підготовка та оформлення документації лабораторією відповідно до вимог ISO 17025.

2. Підготовка до акредитаційного аудиту.

3. Подати заявку до НААУ, якій надається індивідуальний номер. Цей номер використовується при заповненні заявки та вказується в документах, що становлять повний пакет заявки.

4. НААУ виносить рішення чи можлива акредитація лабораторії відповідно до ISO 17025. У разі виявлення невідповідностей в поданій документації, лабораторія отримує зауваження, які необхідно усунути та подати заявку повторно.

5. Аудит лабораторії безпосередньо за місцем проведення діяльності експертами НААУ для оцінки фактичного стану системи менеджменту та її відповідності вимогам стандарту.

6. Акредитація лабораторії. На підставі отриманих даних в результаті аналізу документації та аудиту лабораторії на місці, відбувається ухвалення рішення комісією НААУ про видачу Атестату акредитації.

На наше переконання, акредитація Лабораторії готової продукції буде мати позитивний вплив на організацію менеджменту якості продукції підприємства в цілому та буде ще одним кроком до розвитку СМЯ. Для успішного проходження акредитації, лабораторії в обов'язковому порядку необхідно впровадити систему менеджменту згідно з вимогами стандарту ISO 17025 або привести в таку відповідність діючу систему.

У результаті проходження акредитації відповідно до ISO 17025 будуть забезпечити такі внутрішні і зовнішні переваги:

- формування дієвої та надійної СМЯ;
- оптимізація процесів забезпечення високої точності та достовірності результатів діяльності лабораторії;
- підвищення довіри всіх зацікавлених сторін, визнання продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Як зазначалося вище, пропонуємо після акредитації лабораторії здійснювати послуги лабораторного аналізу іншим юридичним особам: медичного профілю, індустрії косметології, харчового напрямку діяльності та іншим, які хочуть переконатися в якості продукції (мінеральні добавки, косметичні засоби, біологічні добавки, харчова сировина, кормові суміші тощо), оскільки сертифікат відповідності ISO 17025 це дозволяє і передбачає.

Залежно від того, для якого саме продукту буде виконуватися аналіз та яка кількість параметрів буде визначатися, буде формуватися вартість послуги лабораторії. За основу визначення вартості послуги доцільно брати вартість визначення одного параметру, це може становити від 250 до 500 грн., залежно від складності виконання аналізу. Наприклад, комплексний аналіз зразка мінерального добрива орієнтовно становитиме 5000 грн.

### **3.3 Забезпечення якості продукції ПАТ «Суміхімпром» на основі аналізу бізнес-середовища**

У сучасних умовах невизначеності ефективне функціонування підприємств стає неможливим без систематичного збору та використання інформації про їх зовнішнє та внутрішнє середовище. Зовнішнє середовище охоплює об'єктивні фактори, такі як економічні, соціокультурні, політичні та технологічні аспекти, які мають ключове значення для успішної діяльності підприємства. Підприємства повинні слідкувати за змінами в цих сферах та адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов.

Однак також необхідно враховувати внутрішнє середовище, яке також має величезний вплив на функціонування підприємства. Це включає в себе організаційну культуру, управлінську структуру, ресурси та внутрішні процеси. Важливо забезпечувати гармонійну внутрішню взаємодію між різними відділами та рівнями управління для досягнення спільних цілей.

Збирання інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище стає стратегічною необхідністю для прийняття обґрунтованих рішень, адаптації до

змін у ринкових умовах та забезпечення конкурентоспроможності. Сучасні підприємства повинні бути готові аналізувати та реагувати на динамічне оточення, а також вдосконалювати свою внутрішню структуру для досягнення оптимального функціонування.

Підприємство розглядається як відкрита система, оскільки воно взаємодіє з двома основними середовищами: зовнішнім та внутрішнім. Зовнішнє середовище охоплює різноманітні фактори, які не залежать від самого підприємства, такі як урядові органи, регулюючі механізми ринку, громадські організації та засоби масової інформації.

У зовнішньому середовищі знаходяться суб'єкти господарювання, міждержавні структури, національні та інші зовнішні фактори, які впливають на підприємство та його економічну діяльність. Зовнішнє середовище має значний вплив на успішність і результативність підприємства, і важливо враховувати ці фактори при прийнятті стратегічних рішень.

Зовнішнє середовище визначається різноманітними чинниками, які підприємство не може контролювати чи змінити. Однак ці чинники мають суттєвий вплив на господарську діяльність підприємства. Кожне підприємство повинно постійно враховувати ці фактори, оскільки вони можуть суттєво впливати на його успішність. Важливо визначити та оцінити зовнішні чинники. У свою чергу, оцінка впливу цих факторів відрізняється для кожного підприємства, оскільки вони можуть взаємодіяти з його внутрішнім середовищем по-різному. Аналіз зовнішнього середовища, зокрема тих факторів, що впливають на внутрішнє середовище підприємства, є ключовим етапом стратегічного управління. Підприємство досліджує та враховує зовнішні фактори, які можуть впливати на його внутрішнє середовище. Цей підхід допомагає підприємству отримати краще розуміння своєї конкурентоспроможності, ідентифікувати ризики та визначити можливості на ринку. Аналізуючи зовнішнє середовище, підприємство може врахувати ці фактори при розробці стратегій і прийнятті

управлінських рішень. Це стає основою для формулювання ефективних бізнес-стратегій, спрямованих на максимізацію переваг та зменшення можливих негативних впливів зовнішніх факторів.

Для визначення переліку факторів зовнішнього середовища їх розділяють на фактори прямого та непрямого впливу. До факторів непрямого впливу у діяльності ПАТ «Сумихімпром» доцільно віднести:

- соціальні фактори, які охоплюють демографічні та міграційні процеси, розвиток культури, освіти та зміни в споживацьких звичках. Суспільні та культурні тенденції можуть впливати на попит на продукцію чи послуги підприємства;

- правові фактори означають, що норми права регулюють діяльність підприємства, визначаючи його правовий статус і регламентуючи договірні відносини. Законодавче середовище впливає на політику та конфліктні ситуації;

- політичні фактори охоплюють вплив політичних рішень на внутрішній ринок та міжнародний бізнес. Політичні події можуть мати значний вплив на економічне середовище підприємства;

- інноваційні та технологічні фактори, які передбачають розвиток технологій і інновацій, а також їх використання конкурентами, може впливати на конкурентоспроможність підприємства і його ринкову позицію;

- економічні фактори, а саме: рівень зайнятості, платіжний баланс, темпи економічного зростання визначають контекст, в якому функціонує підприємство, і можуть впливати на його виробництво та обсяги продажів.

Розуміння цих факторів і їх впливу дозволяє підприємству адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, розробляти стратегії, які враховують ці виклики, і ефективно управляти своєю діяльністю.

Факторами прямого впливу на діяльність підприємства є:

- постачальники. Вони відіграють ключову роль у функціонуванні підприємства, забезпечуючи постачання різних ресурсів, необхідних для

виробництва чи надання послуг. Ці ресурси включають сировину, матеріали, енергію, обладнання, технології, а також фінансові та інформаційні ресурси. Вибір надійних та якісних постачальників є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки це впливає на якість продукції, ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства на ринку;

- державні органи взаємодіють з підприємствами через різні канали впливу. Непрямі важелі включають оподаткування, державну власність та бюджет, які можуть визначати фінансовий контекст для підприємства. Прямі важелі охоплюють законодавчі акти та діяльність місцевих органів влади, які регулюють конкретні аспекти діяльності підприємства. Державні норми можуть впливати на умови праці, виробничі стандарти, екологічні вимоги та інші аспекти підприємницької діяльності. Врахування цих важелів є важливим для визначення стратегій, адаптації до законодавчих змін та забезпечення відповідності вимогам держави;

- споживачі, включаючи домогосподарства та корпоративних споживачів, представляють ключовий елемент оточення підприємства. Аналіз цільової аудиторії є важливою частиною стратегічного планування підприємства. Основна мета полягає в розумінні характеристик та потреб споживачів, які обирають продукцію чи послуги даного виробника. Вивчення покупців дозволяє підприємству створити детальний профіль своєї цільової аудиторії: вивчення їх звичок споживання, уподобань, фінансових можливостей та інших аспектів. За допомогою цього аналізу підприємство може пристосувати свою стратегію маркетингу та виробництва, забезпечуючи високу привабливість своєї продукції для максимальної кількості покупців;

- конкуренти, оскільки конкурентне середовище важливе для успішної стратегії підприємства. Ретельний аналіз конкурентів допомагає виявити їх сильні та слабкі сторони. Це дає можливість підприємству розробити ефективну

стратегію конкурентної переваги, визначити унікальні характеристики своєї продукції та розробити маркетингові ініціативи для залучення споживачів.

Таким чином, фактори прямого впливу формують суб'єкти середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Фактори середовища непрямого впливу не здійснюють значного впливу на підприємство, однак менеджерам необхідно постійно їх враховувати, оскільки це середовище складніше, аніж середовище прямого впливу.

Внутрішнє середовище підприємства описує організаційну структуру та внутрішні фактори, які впливають на його діяльність. Основні елементи системи управління в цьому контексті визначаються ефективністю норм і процедур взаємодії між власниками та менеджментом підприємства. Зазначені суб'єкти включають власників, менеджмент та працівників, кожен з яких має власні інтереси у рамках підприємства.

Власники є ключовими учасниками, чий вплив базується на їхніх стратегічних рішеннях та очікуваннях. Менеджмент, у свою чергу, відповідає за виконання цих стратегій та забезпечення ефективного функціонування підприємства. Процес узгодження інтересів між власниками і менеджментом є основним завданням для оптимальної роботи системи управління підприємством в цілому.

Працівники також є важливою частиною внутрішнього середовища. Їхні навички, мотивація та задоволеність роботою можуть впливати на продуктивність підприємства. Управління конфліктами і забезпеченням взаєморозуміння між різними сторонами є важливим завданням для збалансованої та ефективної роботи підприємства.

До факторів внутрішнього середовища підприємства належать:

- аспекти бізнесу, які охоплюють управління коштами (витрати, грошові потоки), збір, обробку та аналіз фінансових даних;

- забезпечення ресурсами за рахунок вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами, виконання всіх управлінських дій, пов'язаних із соціальною сферою;
- виробничий фактор, пов'язаний із забезпеченням функціонування виробничого процесу залежно від мети виробничої функції, прийняття рішень у сфері технологій, календарного планування, запасів виробництва, а також контролю якості;
- фактор розвитку продукції та процесу виробництва, який виражається в організації проведення досліджень процесів, розроблення високих технологій, комп'ютеризації, вивченні довгострокової динаміки розвитку продукції як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики;
- фактор розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва, який передбачає удосконалення діяльності внутрішньоорганізаційного господарства, ремонтних служб і служб технологічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного і морального зносу технічних систем;
- маркетинг, який передбачає прогнозування, виявлення та задоволення вимог споживачів. При вивченні поведінки покупця варто враховувати його соціальні, психологічні, культурні, освітні, вікові та інші чинники.

Враховуючи та аналізуючи сутність, склад і фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство в поточному та довгостроковому періодах матиме можливість успішно та без значних ризиків здійснювати свої господарські операції та виконувати зобов'язання.

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на середовище підприємства рекомендуємо розглядати у контексті зацікавлених сторін, їх потреб та очікувань у межах СМЯ продукції. У табл. 3.3 представлено бізнес-середовище ПАТ «Сумихімпром» у контексті зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін та функціонування СМЯ продукції.

Таблиця 3.3 – Середовище ПАТ «Сумихімпром» у контексті зацікавлених сторін та СМЯ продукції

| Зацікавлені сторони                         | Потреби та очікування зацікавлених сторін                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ЗОВНІШНІ</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Споживачі                                   | Гарантії стабільності якості<br>Дотримання термінів поставки продукції<br>Збереження довгострокових відносин<br>Розширення номенклатури та марочного складу продукції                                                                                                                                            |
| Сертифікаційний орган                       | СМЯ відповідає вимогам ISO 9001:2015                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Органи державної влади (контролюючі органи) | Продукція підприємства відповідає вимогам чинного законодавства                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Постачальники, підрядники                   | Збереження довгострокових, взаємовигідних відносин                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Кредитори                                   | Погашення кредиторської заборгованості                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Конкуренти                                  | Зниження конкурентоспроможності продукції підприємства                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>ВНУТРІШНІ</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Керівництво                                 | Збереження потенціалу персоналу<br>Збереження та покращення інфраструктури підприємства<br>Поліпшення іміджу підприємства<br>Економічне зростання і технічний розвиток підприємства<br>Фінансово-економічна стабільність<br>Використання даних внутрішніх та зовнішніх аудитів для покращення функціонування СМЯ |
| Персонал                                    | Стабільна заробітна плата<br>Соціальний пакет<br>Кар'єрне зростання<br>Проведення навчання та підвищення кваліфікації.                                                                                                                                                                                           |
| Об'єднаний профспілковий комітет            | Відповідність виробничих, трудових та соціально-економічних відносин між працівниками та керівництвом підприємства, що зазначені в Колективному договорі                                                                                                                                                         |

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, розуміння середовища ПАТ «Сумихімпром» у контексті зацікавлених сторін сприятиме розвитку як СМЯ продукції, так і підприємства в цілому.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту якості продукції ПАТ «Сумихімпром».

1. Якість продукції означає високий рівень функціональності, ефективності продукції або послуг; надійність та тривалість використання; відповідність прийнятим стандартам та вимогам клієнтів. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000 менеджмент якості – це координована діяльність з управління діяльністю організації стосовно якості, яка передбачає запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості. Мета менеджменту якості продукції на підприємстві полягає в створенні та функціонуванні системи, яка забезпечує високу якість продукції, робі та послуг.

Концепція TQM є основою прийнятих міжнародних стандартів ISO 9000:2000, які спрямовані на допомогу різним підприємствам за видами та розмірами впровадити та підтримувати функціонування ефективних систем менеджменту якості. Стандартизація та сертифікація продукції відіграють ключову роль у сфері менеджменту якості.

Загальною метою впровадження системи менеджменту якості є створення культури якості в організації, що допомагає досягти стабільної якості продукції та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2. ПАТ «Сумихімпром» є суб'єктом великого підприємництва недержавної форми власності. Основною продукцією підприємства є мінеральні добрива; кислоти; мінеральні пігменти, коагулянти для очищення води, кормові добавки, продукція з відходів виробництва.

Діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійного типу з вертикальною системою підпорядкування.

Визначено, що за період дослідження діяльність підприємства за економічними показниками не можна оцінити позитивно, оскільки погіршився

майновий стан, показники розміру власного капіталу є від'ємними. Має місце тривала збиткова діяльність і накопичення непокритих збитків. Підприємство має незадовільну структуру балансу, проблеми з фінансовою стійкістю та незалежністю, фінансує свою поточну діяльність за рахунок боргових коштів і перебуває в глибокій фінансовій кризі. Період дослідження є періодом здійснення санаційних заходів.

З 2003 р. в підприємстві функціонує Система менеджменту якості (СМЯ), яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001, і у квітні 2021 р. було проведено ресертифікаційний аудит на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, за результатом якого було підтверджено розробку, документування та підтримку СМЯ в ПАТ «Сумихімпром» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 версії 2015 «Система менеджменту якості. Вимоги» і видано відповідний сертифікат терміном дії до 4 травня 2024 р. З листопада 2019 р. в ПАТ «Сумихімпром» функціонує Служба якості.

Сертифікація продукції здійснюється відповідно до вимог сертифікаційних органів. Для сприяння в роботі керівників структурних підрозділів в СМЯ розробляється «Пам'ятка керівника». СМЯ ПАТ «Сумихімпром» охоплює абсолютно усі структурні підрозділи та всіх представників керуючої підсистеми підприємства загалом. Адміністрування функціонування СМЯ виконується в межах розробленої внутрішньо організаційної документації. Для моніторингу процесів в межах функціонування СМЯ в ПАТ «Сумихімпром» розроблено систему KPI.

Незважаючи на зовнішні виклики, вся продукція підприємства в 2022 р. прийнята з першого пред'явлення і відповідає умовам контракту. Юридично оформлених претензій на продукцію ПАТ «Сумихімпром» в 2022 р. не надходило. Результати роботи у 2022 р. демонструють абсолютно виконання планових показників та отримання максимальних значень KPI.

Під час проведення санаційних заходів під контролем керуючого санацією забезпечується повна відповідність законодавству, у тому числі і в сфері СМЯ.

3. З метою удосконалення функціонування СМЯ ПАТ «Сумихімпром» в умовах невизначеності та зовнішніх викликів запропоновано активізувати ризикоорієнтований підхід. Суб'єктами управління ризиками на підприємстві може бути спеціально призначений управлінський орган чи комітет, відділ з управління ризиками, або конкретні керівники та співробітники, які відповідають за визначення, аналіз та мінімізацію ризиків в різних сферах діяльності підприємства. Вважаємо, що є певна доцільність ведення посади Менеджера з управління ризиками у ПАТ «Сумихімпром», який би здійснював управлінську діяльність саме у напрямі ризик-менеджменту.

Запропоновано варіант розробки документації у сфері СМЯ «Реєстр ризиків / можливостей» та «Оцінка ризиків/можливостей» відповідно до ISO 9001, які б затверджувалися Виконавчим директором та погоджувалися іншими посадовими особами (у тому числі, Начальником служби якості).

З метою удосконалення функціонування СМЯ в ПАТ «Сумихімпром» та роботи Служби якості вважаємо за доцільне здійснити сертифікацію Лабораторії готової продукції згідно стандарту ISO 17025 для зміцнення довіри до продукції, роботи самої лабораторії з боку споживачів та інших зацікавлених осіб, що дозволить мінімізувати ймовірність виникнення спірних питань щодо якості готової продукції. На нашу думку, акредитація Лабораторії готової продукції буде мати позитивний вплив на організацію менеджменту якості продукції підприємства в цілому та буде ще одним кроком до розвитку СМЯ.

Також у межах функціонування СМЯ рекомендуємо розглядати зовнішні та внутрішні фактори впливу на середовище підприємства у контексті зацікавлених сторін, їх потреб та очікувань, що сприятиме прийняттю необхідних рішень для результативності функціонування СМЯ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акредитація лабораторії на відповідність ДСТУ ISO/IEC 17025. URL: <http://www.niiep.kharkov.ua/news/akreditaciyi-laboratoriyi-na-vidpovidnist-dstu-isoiec-170252017.html> (дата звернення: 12.10.2023).
2. Гринчуцька С.В. Управління якістю. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834033.pdf> (дата звернення: 29.09.2022).
3. Гурська Л. Теоретичні основи менеджменту якості. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: матеріали 6-ї Міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 07-09 листопада 2018 р.). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2018. С. 102–104. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/1405/1/1.pdf> (дата звернення: 23.10.2022).
4. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2905.html> (дата звернення: 17.11.2022).
5. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. URL: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2908.html> (дата звернення: 17.11.2022).
6. Єрмошенко М.М., Гольцев Д.Г. Система управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2017. № 1. С. 89–92.
7. Жук М.С. Менеджмент якості продукції підприємства: сутність та функції. *Збірник праць молодих науковців ЦНТУ*. 2017. Вип. 7. С. 24–27. URL: <https://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/2017/7.pdf> (дата звернення: 12.12.2022).
8. Канець О. Менеджмент якості як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали ІУ Міжн. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. С. 354–356. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35984/1/354.pdf> (дата звернення: 15.12.2022).

9. Косяченко Ю.С., Козлов М.О. Система менеджменту якості: сутність, функції та проблеми впровадження на вітчизняні підприємства. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: матеріали II Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (Кривий Ріг, 20 січня 2017 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. С. 152–154. URL: [https://donnuet.edu.ua/uploads/nov\\_ogol/2017/Conf\\_DonUET\\_2017\\_zbirnyk.pdf](https://donnuet.edu.ua/uploads/nov_ogol/2017/Conf_DonUET_2017_zbirnyk.pdf) (дата звернення: 15.11.2022).

10. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ. Сер. Економіка підприємства*. 2020. № 12. С. 252–258. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_12\\_0\\_252\\_258](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_12_0_252_258) (дата звернення: 10.11.2022).

11. Мальцев А.С., Крамський С.О. Управління якістю продукції проектів: методологічні та прикладні аспекти. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 37. С. 25–31. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-37/6.pdf> (дата звернення: 07.11.2022).

12. Олійник Є.О., Олійник А.С., Пилипченко О.Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2019/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2019/12.pdf) (дата звернення: 16.12.2022).

13. ПАТ «Сумихімпром». Офіційний сайт. URL: <http://sumykhimprom.com.ua/en/> (дата звернення: 15.08.2023).

14. Силич К.В. Розвиток системи менеджменту якості продукції сучасного підприємства хімічної галузі (на прикладі ПАТ «Сумихімпром»): матеріали наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (25–28 квітня 2023 р.). Суми, 2023. С. 418.

15. Силич К.В. Управління якістю продукції як фактор забезпечення її конкурентоспроможності. *Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій і суспільства*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Ізмаїл,

6 жовтня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 31–32. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/10/06-02.html> (дата звернення: 25.10.2023).

16. Томащук І.В. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Харків, 17 листопада 2022 р.). Харків: ХНАДУ, 2022. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/news/statija/article/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencija-suchasni-naprjamki-rozvitku-menedzhmentu-ta-ekonomiki-v-umova/> (дата звернення: 23.12.2022).

17. Хаджинова О.В., Адамовська І.Р. Роль впровадження системи менеджменту якості на підприємствах в підвищенні рівня їх конкурентоспроможності. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Issue 17. P. 188–193. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339488567\\_O\\_Khadzhynova\\_I\\_Adamovska\\_The\\_role\\_of\\_a\\_quality\\_management\\_system\\_in\\_enterprises\\_in\\_increasing\\_their\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/339488567_O_Khadzhynova_I_Adamovska_The_role_of_a_quality_management_system_in_enterprises_in_increasing_their_competitiveness) (дата звернення: 23.11.2022).

18. Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M. and Martin, J. (2021), «Increasing the value of quality management systems», *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 13 No. 3, pp. 381–394. URL: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2020-0170> (дата звернення: 10.10.2023).

19. Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Ngai, W. T. E. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards industry 4.0. *International Journal of Production Economics*, 207, 125–129. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.005> (дата звернення: 22.10.2023).

20. Miller, W. J., Duesing, R. J., Lowery, C. M., & Sumner, A. T. (2018). The quality movement from six perspectives. *The TQM Journal*, 30(3), 182–196. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-10-2017-0113>. (дата звернення: 08.10.2023).

21. Nita Sukdeo. The Role of Total Quality Management (TQM) Practices on Improving Organisational Performance in Manufacturing and Service Organisations.

URL:

[https://www.academia.edu/66037220/The\\_Role\\_of\\_Total\\_Quality\\_Management\\_TQM\\_Practices\\_on\\_Improving\\_Organisational\\_Performance\\_in\\_Manufacturing\\_and\\_Service\\_Organisations](https://www.academia.edu/66037220/The_Role_of_Total_Quality_Management_TQM_Practices_on_Improving_Organisational_Performance_in_Manufacturing_and_Service_Organisations) (дата звернення: 22.10.2023).

22. Tekalign Lemma Woldesilassie and Venkata Mallikhajuna Kishan Ivatury. Quality management and its impact on product quality in manufacturing sectors in Ethiopia, Africa. *International Journal of Hydropower and Civil Engineering* 2020; 1(1): 20–25. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342152478\\_Quality\\_management\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_product\\_quality\\_in\\_manufacturing\\_sectors\\_in\\_Ethiopia\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/342152478_Quality_management_and_its_impact_on_product_quality_in_manufacturing_sectors_in_Ethiopia_Africa) (дата звернення: 15.10.2023).

## ДОДАТКИ