

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ТОВСТЕНКО АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНИ**

Науковий керівник: д.е.н., професор Вікторія ГОНЧАР

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло
САГАЙДАК**

Київ, 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Товстенко Анастасії Юріївни

очної (денної) форми здобуття освіти

**на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління якістю продукції бізнес-організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління якістю продукції <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз системи управління якістю продукції в бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процес управління якістю продукції в бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Методи та інструменти управління якістю продукції в бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити підходи до управління якістю продукції та розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів контролю якості в бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідити поняття, сутність та значення якості продукції в сучасному бізнесі.
 Розглянути основні концепції та стандарти управління якістю (ISO, TQM, Six Sigma тощо).
 Визначити основні підходи до забезпечення якості продукції на різних етапах виробничого процесу. Визначити ключові чинники, що впливають на рівень якості продукції.

У розділі 2

Провести аналіз політики якості обраної бізнес-організації. Оцінити методи контролю якості, що застосовуються в організації. Виявити основні проблеми та бар'єри у системі управління якістю.

Розробити заходи для покращення управління якістю продукції. Запропонувати рекомендації щодо впровадження новітніх підходів та технологій контролю якості.

Оцінити ефективність запропонованих змін та прогнозовані результати їх впровадження.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Вікторія ГОНЧАР

« 20 » березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Анастасія Товстенко

« 20 » березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінку, 8 таблиць, 4 рисунки, список літератури з 31 найменування, 2 додатки.

«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

Об'єкт дослідження – процес управління якістю в бізнес-організації як складній відкритій соціально-економічній системі.

Предмет дослідження – методи та інструменти управління якістю продукції в бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити підходи до управління якістю продукції та розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів контролю якості в бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- охарактеризувати якість як ключовий об'єкт управління в умовах сучасного бізнес-середовища;
- дослідити сутність, принципи та складові системи управління якістю;
- охарактеризувати господарську діяльність компанії WoodandHearts;
- провести аналіз існуючої системи управління якістю у компанії WoodandHearts;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління якістю в компанії WoodandHearts.

Практичне значення одержаних результатів.

Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для покращення системи управління якістю в компанії WoodandHearts. Впровадження розроблених заходів сприятиме підвищенню якості продукції, зростанню задоволеності клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів і зміцненню позицій компанії на ринку.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: якість, управління якістю, система управління якістю, бізнес-організація, WoodandHearts,, удосконалення процесів, споживчі вимоги, контроль якості, стандартизація

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача(ки) факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Товстенко Анастасії Юріївни

(прізвище, ініціали)

на тему _ «Управління якістю продукції бізнес-організації» _____
(назва теми)

Характер виконання роботи: в ініціативному порядку.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: робота має чітко структурований зміст, який охоплює як теоретичні аспекти управління якістю продукції, так і глибокий аналіз системи управління на конкретному підприємстві. У вступі логічно визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, які послідовно реалізовано у двох розділах роботи. Зв'язок між теоретичною частиною та практичними рекомендаціями простежується чітко й обґрунтовано.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: Робота виконана самостійно, з проявом достатнього рівня аналітичних і дослідницьких навичок. Автор показав вміння самостійно узагальнювати інформацію, виявляти проблеми у сфері якості та формувати аргументовані рішення щодо їх усунення.

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: У роботі використано широкий спектр джерел — наукових публікацій, стандартів ISO, внутрішньої документації підприємства. Практична частина містить аналіз системи управління якістю, оцінку наявних методів контролю, виявлення бар'єрів у забезпеченні якості, а також розробку конкретних заходів із прогнозованими ефектами.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): У теоретичній частині систематизовано сучасні підходи до управління якістю та виділено ключові чинники забезпечення якості у виробничих процесах. Практичні результати включають реальну оцінку діючої системи контролю якості на підприємстві WOODANDHEARTS і запропоновані заходи, які мають потенціал для впровадження з метою підвищення ефективності та зниження витрат на усунення браку.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: Робота оформлена відповідно до вимог університету та методичних рекомендацій. Структура витримана, таблиці й рисунки мають пояснення, посилання подані коректно у більшості випадків. Проте у деяких розділах виявлено незначні стилістичні неточності та порушення форматування.

Висновок про набуті здобувачем(кою) компетентності відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і можливість присвоєння йому(їй) кваліфікації бакалавра менеджменту: Здобувачка Товстенко А. Ю. у процесі виконання роботи засвоїла необхідні професійні компетентності, передбачені освітньою програмою, та продемонструвала здатність до самостійного аналізу проблем у сфері управління, прийняття обґрунтованих рішень і формування підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Робота свідчить про готовність до професійної діяльності. Вважаю за можливе рекомендувати присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник _____ д.е.н., професор кафедри менеджменту _____
(посада, учене звання, науковий ступінь)

В.В. Гончар
(прізвище, ініціали)

(підпис)
“25” травня 2025

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	5
1.2 Підходи до забезпечення якості продукції у виробничому процесі	16
1.3 Ключові чинники для забезпечення якості на підприємстві.	22
РОЗДІЛ 2.	23
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В КОМПАНІЇ WOODANDHEARTS	23
2.2 Оцінка методів контролю якості та застосування сучасних підходів на підприємстві	27
2.3 Проблеми та бар'єри у системі управління якістю	31
2.4 Заходи для покращення управління якістю продукції.	36
2.5 Аналіз очікуваних результатів впровадження заходів з підвищення якості.....	41
ВИСНОВКИ.....	44
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

У сучасному світі забезпечення високої якості на підприємстві є важливим фактором для довгострокових відносин із клієнтами, утримання лідерських позицій на ринку та підвищення ефективності роботи підприємства.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що в умовах зростаючої уваги до сталого розвитку підприємства, важливим є забезпечення ефективного управління якістю на всіх етапах виробничого та життєвого циклу продукту, особливо це стосується виробників дитячих товарів, де всі етапи у виробництві та сировина прямо впливає на безпеку та здоров'я споживачів.

Підприємство WoodandHearts, спеціалізується на виготовленні дитячих меблів та розважальних іграшок з натурального дерева. Компанія демонструє стрімкий зріст та високий потенціал на ринку. Водночас із стрімким зростом та розвитком асортименту, з'являються і певні проблеми: стабільний рівень браку, низька оперативність обробки запитів на офіційній сторінці, невідповідність зберігання товару, що призводить до дефектів та зайвого фінансування. Ці фактори свідчать про потребу у вдосконаленні системи управління якістю шляхом впровадження різних інструментів: автоматизація, а саме впровадження CRM-системи, стандартизація сертифікату ISO, навчання персоналу, введення чіткої документації.

Мета роботи – дослідити підходи до управління якістю продукції та розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів контролю якості в бізнес-організації. Аналізувати кінцеві результати після впровадження запропонованих змін.

Завдання дослідження:

- Описати основні концепції та підходи стандарти якості;
- Проаналізувати та охарактеризувати діяльність підприємства WoodandHearts у сфері якості;
- Оцінити проблеми та бар'єри у системі якості компанії WoodandHearts;

- Описати заходи для покращення якості;
- Аналізувати кінцевий результат після впровадження підходів;

Об'єкт дослідження – процес управління якістю в бізнес-організації як складній відкритій соціально-економічній системі.

Предмет дослідження – методи та інструменти управління якістю продукції в бізнес-організації.

Методи дослідження:

- Методи статистичного управління якістю — збір та аналіз статистичних даних про дефекти продукції, журнал браку
- Використання інструментів і методологій Total Quality Management (TQM), таких як: Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act); методологія "Шість сигм"; концепція постійного покращення (Кайзен); будинок якості (Quality House)

Практичне завдання: полягає в аналізі управління якістю на підприємстві WoodandHearts, контроль якості на різних етапах від виробництва до післяпродажного обслуговування. Врахування чинників які безпосередньо впливають на якість продукції: екологічність, брендова цінність, вчасний зворотній зв'язок на запити від клієнтів. Отримані результати можуть бути корисними та використані підприємством для підвищення ефективності системи управління якістю, які допоможуть тримати лідерські позиції на міжнародному та вітчизняному ринку.

Інформаційна база дослідження: внутрішні документи компанії WoodandHearts, статистичні дані щодо дефектів продукції, звітність підприємства, нормативна база у сфері якості (стандарти ISO), наукова та навчальна література, публікації у фахових періодичних виданнях, дані з маркетплейсів, офіційного сайту та соціальних мереж компанії.

Структура роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (32 найменування) та додатків (4 додатки). Загальний обсяг дипломної роботи – 54 сторінки, у тому числі список використаних джерел 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Основні концепції та стандарти управління якістю

Якість продукції – виступає одним із найголовніших факторів успіху в бізнес організації. Висока якість продукції дозволяє компаніям створювати конкурентні переваги, що є важливим для довгострокового успіху на ринках.

Якість є важливим фактором не тільки окремої організації, вона приймає участь у розвитку національної економіки в країні в цілому. Високий рівень якості товарів і послуг в країні, надає змогу завоювати довіру споживачів у всьому світі та підвищує експорт. У вітчизняних та зарубіжних літературних джерелах поняття «якість» трактується по різному: «вимоги до стандартів якості», «вимоги споживачів», «задоволеність потреб споживачів». Основні підходи до тлумачення категорії "якість" узагальнено в таблиці 1. 1

Таблиця 1.1 - Формування підходів до розуміння категорії “якість” [1 ст. 447]

Автор	Визначення “якості”
Аристотель (III ст. до н.е.)	Диференціація за ознакою "гарний - поганий"; Різниця між предметами.
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість.
Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, котра реально задовольняє споживачів.
Джуран Дж (1979 р.)	Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; Ступінь задоволення споживача.

Продовження таблиці 1.1

ГОСТ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби відповідно до її призначення.
Українська асоціація якості	Якість – це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості.
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів.
Міжнародний стандарт ISO 9000-2000	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або загальнозрозумілі чи обов'язкові очікування.

Узагальнено можна сказати, що підходи до розуміння категорії «якість» еволюціонували від філософського осмислення до конкретного застосування в сфері виробництва та управління. Державні стандарти (ГОСТ) та міжнародні нормативи (ISO) розглядають якість як сукупність властивостей, що дають змогу продукції або послугі відповідати як чітко визначеним, так і передбачуваним потребам користувачів. Такі трансформації пов'язані з зростанням конкуренції, вимогливістю сучасних споживачів.

Якість — це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. [1.ст.66]

Коли ж мова іде саме про якість продукції, не лише відповідність стандартам, а й технологічних, функціональних, довгострокових та естетичних критеріїв виробу, які забезпечують ефективне використання та задоволення потреб клієнта. Саме якість продукції вважається головним індикатором на виробництві, а здатність підприємства адаптуватися до вимог ринку та повною мірою задовольняти потреби кінцевого споживача є ключовим критерієм його успішності.

На сьогодні одним із головних критеріїв якості виступають міжнародні стандарти ISO, вони встановлюють єдині правила оцінки якості продукції чи послуги.

Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах.

Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо. [1. Ст.66]

На міжнародному ринку в поняття якості включається все, що сприймається споживачами, і зокрема: фізичні властивості, функціональні характеристики, конструктивні й ергономічні параметри, безпека користування товаром, упаковка, дозування і інші [1, ст.295]

В сучасному світі під якістю продукції, розуміється не тільки фізичні показники, а й додаткові чинники у використанні, такі як: упакування, рівень обслуговування, брендова цінність, екологічність, дизайн та навіть після-продажна підтримка. Більшість компаній впроваджують сучасні системи управління якістю, які будуються на міжнародних стандартах якості (ISO 900) – ступінь до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу системи встановленим вимогам та очікуванням споживача. При цьому враховуються як чітко сформульовані потреби, зафіксовані у нормативних документах, так і неформалізовані очікування, що стосуються моди, звичок, зручності та естетики.

Сутність якості полягає у створенні продукції, яка відповідає і технічним стандартам, і потребам ринку, а вже якість – це результат злагодженої роботи багатьох внутрішніх та зовнішніх процесів на підприємстві, від розробки продукції, до реалізації, обслуговування. Сутність якості полягає у стабільності властивостей продукту, мінімізації браку.

Сучасне розуміння якості більше обмежується лише характеристиками самого товару чи послуги. Воно наголошує, що якість продукції визначається тим, наскільки добре вона відповідає очікуванням споживачів. Крім того, якість в організації охоплює не тільки кінцевий результат, але й усі етапи його створення, виробничі процеси і загальну систему управління. Можна представити у вигляді піраміди якості (рис.1.2) , де на найвищому рівні знаходиться система управління

організацією, яка базується на принципах якості та формує політику в цій галузі. Якість організації на пряму залежить від високого рівня виробничих процесів, належних умов для працівників, обдуманих управлінських рішень, ефективного планування та аналізу.

Якість продукції лежить в основі піраміди і є результатом якості роботи всього процесу виробництва. [6]

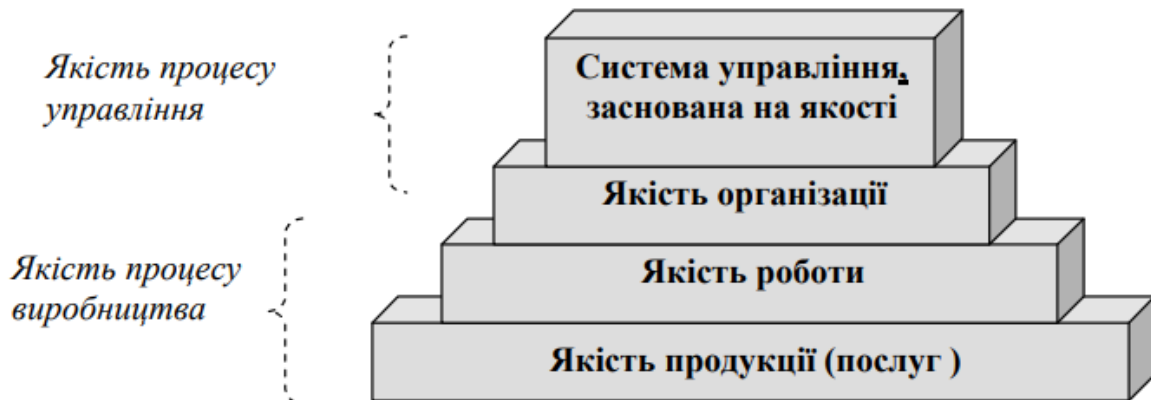


Рисунок 1.2 - Піраміда якості [6]

Зарубіжні фахівці з управління вважають, що конкурентоспроможність продукції на 70–80 % залежить від її якості. Якість продукції залежить від значної кількості факторів [4], які можна об'єднати в 4 групи: технічні, організаційні, економічні, суб'єктивні.

Технічні фактори це рівень технології на підприємстві, якість сировини, обслуговування та ремонт обладнання, технологічна дисципліна на виробництві, ініноваційність, точність інженерно-технічних документації

Організаційні фактори, стосуються управлінських та виробничих процесів: якість системи контролю за всіма етапами виробничого процесу, кваліфікація та підбір персоналу, чіткість робочого плану, взаємодія між структурними підрозділами підприємства.

Економічні фактори особливо фактори набувають в умовах ринкової економіки, де вони виконують не тільки контрольну функцію, а й мотиваційну.

Контрольна функція полягає у можливості кількісно оцінити витрати ресурсів, матеріалів, фінансів, які необхідні для досягнення певного рівня якості продукції. Водночас в цьому факторі важливо, щоб вироби з вищою ціною дійсно відповідали заявленому рівню якості продукції – інакше цим знижується довіра споживачів.

Соціальні фактори, вже залежать від людського чинника: професіоналізм персоналу, рівень мотивації, дотримання трудової дисципліни, управлінська культура. Навіть, якщо підприємство має сучасні технології, своєчасне належне фінансування, без відсутності дисципліни або низький рівень кваліфікації персоналу, важко досягнути високої якості продукції.

У світі зростаючої конкуренції, якість продукції та послуг стала одним із ключових факторів успіху. Системні підходи та концепції є невід'ємною частиною корпоративної культури та операційної діяльності більшості сучасних компаній для ефективного забезпечення якості. Ці підходи створені спрямовані не лише на контроль продукту, але й на мінімізацію відхилень, оптимізацію процесів і постійне вдосконалення. Раніше традиційні підходи до управління якістю, обмежувалися контролем кінцевого продукту, в сучасному світі потреби кінцевого споживача більші. Концепції, які будуть розглянуті, охоплюють увесь життєвий цикл продукції та залучені процеси.

Однією з таких концепцій, яка є найпопулярнішою є Total Quality Management (TQM) — загальне управління якістю

Система TQM – орієнтована на людей систем менеджменту, метою якої є безперервне підвищення задоволеності споживачів при постійному зниженні реальної вартості продукції або послуг. TQ є загальним (тотальним) системним підходом (не окремою областю або програмою) і невід'ємною частиною стратегії верхнього рівня. TQ присутній в усіх функціях будь-яких підрозділів, залучаючи всіх співробітників від верху до низу і захоплюючи ланцюг постачальників і ланцюг споживачів.[7]

Дана концепція сфокусована абсолютно на всі підрозділи компанії, охоплює всі функції влади, також в загальну мережу включаються і процеси поставок, і зворотні зв'язки споживачів.

Метою TQM (Total Quality Management) є найголовніше досягнення безперивного покращення якості всіх процесів в організації на максимальне задоволення споживачів.

Завдання TQM максимальне усунення дефектів та помилок на ранніх етапах процесу, встановлення чітких стандартів якості, постійний аналіз та вдосконалення робочих процесів.

На відміну від традиційних підходів *TQM* передбачає превентивну модель управління, тобто орієнтацію на запобігання помилкам, а не на їх виправленні. Це досягається шляхом постійного вдосконалення процесів і розвитку персоналу і аналізу потреб клієнтів, та створення стабільних партнерських відносин. Дана концепція спрямована на покращення якості продукції, за рахунок злагодженої роботи між всіма працівниками. Існує безліч керівних принципів, які визначають *TQM* [8]:

Фокус на клієнтах: саме споживачі є основними оцінювачами якості продукції, тому їхні відгуки мають велике значення, оскільки дають змогу підприємству зрозуміти прогалини в різних сферах виробництва або обслуговування.

Прихильність працівників: концепція *TQM* говорить, що якість створюється не лише на рівні управлінні, а й завдяки зусиллям усіх працівників – незалежно від посади чи структурного підрозділу. Принцип «прихильність працівників» пояснюється повною готовністю активно підтримувати спільні цілі організації, брати участь у процесах вдосконалення та нести відповідальність за результат. Для формування даної залученості працівників є різні підходи такі як: забезпечення прозорості від керівника до працівників, формування корпоративної культури, орієнтованої на довіру та командну роботу, умови для професійного розвитку.

Використання даних: системний підхід, який працює за наявності постійного збору інформації, зворотнього зв'язку споживачів, ефективності роботи. Такі дані потрібні для опрацювання з очікуваними результатами та реальними досягненнями. *TQM* базується на детальній документації та плануванні, лише правильний збір даних та аналіз, допоможе оцінити чи виконуються поставлені завдання.

Комунікація: постійна і чітка комунікація між підрозділами, дозволяє керівництву сприяти підтримці морального духу працівників, стимулюючи до досягнення спільних цілей.

TQM є цілою філософією управління, підходи які пронизують усі рівні організації. За умови створення відповідного внутрішнього середовища в компанії, через чітку роль кожного підрозділу, постійне навчання, систему мотивацій – таким чином участь персоналу забезпечую не тільки стабільну якість продукції, але й вдосконалив корпоративну культуру.

Методи менеджменту якості, що рекомендуються до використання методологією TQM [1.ст 463] :

Класичні : Методи статистичного управління якістю; Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act); Концепція статистичного управління якістю (TQC - Total Quality Control); Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана (AQI – Annual Quality Improvement);

Сучасні: Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) Метод структурування функції якості OFD (Quality Function Deployment); Концепція Будинку якості (Quality House); Методологія «шість сигм».

Завдяки системному та превентивному підходу, TQM сприяє створенню культури постійного вдосконалення на всіх рівнях підприємства, однак для забезпечення уніфікованого підходу та сертифікації вже на міжнародному рівні, підприємства мають орієнтуватися і на загальноприйняті міжнародні стандарти, серед найвідоміших ISO 9000. Міжнародні стандарти із серії ISO 9000 були розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization, зокрема ISO 9001, є основою систем управління якістю. Стандарти ISO охоплюють різні управлінські, організаційні аспекти.

Стандарт ISO 9001 сприяє прийняттю процесного підходу під час розроблення, запровадження та поліпшування результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог Розуміння та керування взаємопов'язаними процесами як системою сприяє результативності та ефективності організації в досягненні її запланованих

результатів. Цей підхід дає змогу організації контролювати взаємозв'язки та взаємозалежності процесів системи з тим, щоб уможливити підвищення загальної дієвості організації. [3.ст.7]

Отримання сертифікату якості, є заслугою довіри клієнтів. Для підприємств, які бажають надавати якісні товари або послуги сертифікація ISO 9001 покращить роботу організації та буде відповідати вимогам законодавства.

Застосування принципів стандарту якості допоможе підприємству вирішити низку внутрішніх та зовнішніх завдань [9]:

- поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку;
- покращити якість продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників
- стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках
- реалізовувати продукцію за світовими цінами;
- налагодити співпрацю з закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій);
- отримати переваги перед конкурентами при участі у тендерах;
- забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю організації;
- запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Впровадження сертифікації ISO 9001 допомагає підприємствам адаптуватися до змін, вийти на нові ринки, підтримувати високі стандарти якості, що є основою для довготривалого успіху.

Основу стандартів на системи управління якістю формують сім принципів [9]: орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування зв'язками.

Ці основні принципи управлінням якості, закладені у стандартах ISO, створюють гарну основу для ефективної роботи організаційної культури, де в центрі уваги – клієнт, та залученість персоналу. Впровадження сертифікації є не

просто формальною вимогою, але й впровадження ефективного управління, стабільного розвитку підприємства та високої якості продукції. Система управління якістю дозволяє підвищити довіру клієнтів, забезпечити конкурентоспроможність та розширити присутність на ринку.

Однією з популярних концепцій управління якістю є методологія Six Sigma. Це сучасний інструмент основою якого є зменшення варіацій у виробничих процесах, покращення стандартів якості та досягнення максимального очікування споживачів.

Концепція «Шість сигм» – це підхід до вдосконалення бізнесу, який прагне знайти і виключити причини помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача.[10]

Сама назва "Six Sigma" походить від статистичного терміну, що означає допуск відхилення від середнього значення. Найбільше досягнення рівня Six Sigma означає, що у процесі допускається не більше 3,4 дефектів на мільйон можливостей. Основні принципи Six Sigma включають: орієнтація на споживача, залучення та навчання персоналу, базування рішень на аналізі та зборі даних, зосередження уваги на процесах, стандартизація підприємства на всіх рівнях, проактивне управління. Основою Six Sigma є методологія DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control), використовується для вдосконалення процесів шляхом повного усунення джерел варіацій, цей підхід базується на зборі аналізу, який дозволяє ухвалювати управлінські рішення.

У таб. 1.3 короткий опис кожного з етапів методології DMAIC, який відображає мету.

Таблиця 1.3 - Етапи методології DMAIC

Define(Визначайте)	Визначити мету, бізнес-проблему, аналіз, збір даних. Як правило фіксується в статутному документі.
--------------------	--

Продовження таблиці 1.3

Measure(Вимірюйте)	Вимірювання специфіки проблеми/цілі. Крок збоку даних, метою якого є встановлення базових показників.
Improve(Вдосконалюйте)	Закріпити зміни та забезпечити їхню стійкість. Визначити креативні рішення усунення.
Control(Контролюйте)	Закріпити зміни та забезпечити їхню стійкість. Контроль – завершальний етап вдосконалення.

Джерело: розроблено автором на основі [10,11]

Підхід Six Sigma базується на системному зборі й аналізі даних, який дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Define (Визначаєте) – на цьому етапі потрібно сформулювати проблему, яка потребує рішення, визначаються основні цілі проекту і вимоги споживачів. До інструментів, які можна використати на даному етапі: карта процесу, відгуки клієнта(Voice of the Customer).

Measure (Виміряти) – збір інформації на поточному стані процесу, який аналізується. Ключові зміни, які потрібно впровадити для покращення якості, встановлюються базову значення показників. На цьому етапі можна використовувати такі інструменти: гістограми, графіки для аналізу, інструменти статистичного контролю, аналіз здатності процесу.

Analyze (Аналізувати) – на цьому етапі аналізуються зібрані дані, з метою виявлення проблеми та причинно-наслідковий зв'язок, який впливає на якість продукції. Проводиться глибинна діагностика джерел варіацій або дефектів, можна використати інструменти: діаграма Ісікава («кістка риби»), аналіз 5 Whys (5 Чому), тестування гіпотез. Результатом таких інструментів є виявлення кореневих причин проблеми.

Improve (Покращити) – етап впровадження рішень, які тестуються та розробляються за для усунення або мінімізування визначених проблем. Можна застосувати методики генерації ідей (мозковий штурм) техніки аналізу ризиків (FMEA – аналіз видів і наслідків потенційних відмов).

Control (Контролювати) – підтримка результатів і запобігання виникненню проблем. Впровадження стандартів та системи моніторингу. Створення план контролю та проведення навчання для персоналу або підвищення кваліфікації, для забезпечення стабільності на підприємстві.

Завдяки підходу DMAIC підприємство може досягати стабільної високої якості продукції, мінімізуючи витрати, що виникають через брак, переробку чи незадоволення клієнтів. Впровадження в систему Six Sigma сприяє постійному вдосконаленню, підсилює залученість персоналу та розвитку лідерства. У поєднанні із системою ISO, Six Sigma дозволяє не тільки відповідати міжнародним стандартам, а й перевищувати очікування клієнтів, та зростання репутації на глобальному ринку.

1.2 Підходи до забезпечення якості продукції у виробничому процесі

Управління якістю продукції є однією з основних складових факторів управління підприємством, яка має значний вплив на розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Управління якістю – це комплексна система яка охоплює весь життєвий цикл товару, починаючи від ідеї та підбору сировини, матеріалів, закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.

На рис. 1.4 можна оглянути об'єкти від реалізації яких залежить кінцева якість продукції. Назва даного рисунку «Петля якості» це комплексна модель системи управління якістю, яка інтегрує всі підсистеми підприємства показуючи життєвий цикл продукції, від маркетингу до утилізації.



Рисунок 1.4 - Петля якості або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції. [13]

Система забезпечення якості продукції охоплює різний ряд комплексних заходів, які здійснюються на всіх етапах циклу.

Забезпечення якості — усі плановані і систематично здійснювані види діяльності у рамках системи якості, а також додаткові види (якщо це потрібно), необхідні для створення достатньої упевненості в тому, що об'єкт виконуватиме вимоги, що пред'являються до якості. [12]

В основі підсистеми забезпечення якості посідають різні фактори, які допомагають формувати якісні характеристики в роботі з покращенням якості продукції та очікувань споживачів.

1. Маркетинг

Саме маркетингова інформація стане основою для реалізації та формування нового продукту чи послуги. На цьому етапі здійснюється збір та аналіз даних, про вимоги потенційних споживачів, конкурентні переваги та недоліки на аналітичну продукцію, таким чином формується розуміння якості та створення продукту на рівні його концепції.

2. Проектування та розробка продукції

У процесі цього етапу, відбувається розробка конструкторської, технологічної документації, закладаються базові технічні, ергономічні, екологічні характеристики продукції. Проведення випробовувань дослідних зразків.

3. Матеріально-технічне забезпечення

Відбір постачальників, матеріалів, сировини, які дуже впливають на кінцеву якість продукції та її довговічність. На цьому етапі здійснюється контроль якості, обов'язкова перевірка сертифікатів відповідності. В залежності від діяльності підприємства сертифікати якості різняться, але одні з важливих є: -

сертифікат якості: в якому містяться технологічні характеристики матеріалів/продукції, дати виготовлення, результати внутрішнього контролю

-паспорт якості/технічний паспорт: умови експлуатації, допустимі відхилення

- сертифікати з безпеки: MSDS / SDS — Material Safety Data Sheet, які можуть становити небезпеку для здоров'я або навколишнього середовища

- Сертифікат ISO від постачальника: документ який підтверджує, що постачальник працює згідно з системою управління якістю ((ISO 9001), екологічного менеджменту (ISO 14001) або інші. Важливо, щоб підприємство вело облік і перевірку зазначених сертифікатів.

4. Підготовка виробництва

До цього етапу належать розробка та впровадження технологічних факторів, оснащення підприємства відповідним обладнанням, повний контроль та перевірка їх в терміни. Важливе значення має підвищення кваліфікації персоналу, підготовка карт для якості контролю, режимів обробки тощо. Цей етап дозволяє мінімізувати ймовірність появи дефектів.

5. Виготовлення

У процесі виготовлення продукції, якістю продукції вже формується фізично. Застосування технологічної дисципліни, дотримання технологічних норм, використання більш сучасного обладнання, відповідність продукції згідно стандартів якості.

6. Контроль та проведення випробувань

Останній етап виготовленої продукції, передбачає його тестування, і оцінювання відповідності до технологічних умов, стандартів і контрактним

вимогам. Вироби мають підлягати випробувань надійності, безпеці, функціональності.

7. Упакування та зберігання

Важливий фактор у формуванні якісних характеристик продукції під час транспортування/доставки та зберігання. Упаковка також має відповідати стандартам якості, має бути естетична, сучасна, герметична та виконувати захисну функцію для товару,

8. Реалізація

На цьому етапі головним завдання є збереження якості при транспортуванні товару, правильному зберіганні і кінцевому продажу споживачу. Загалом, як можна спостерігати кожен етап пов'язаний один з одним і має логічний ланцюг. Крім фізичних характеристик (захист, температурний контроль – в залежності від специфічності товару), розглядається і інформаційний супровід – маркування, сертифікати, гарантії, а також контактна інформація для зворотнього зв'язку. Важливу роль відіграє консультаційна підтримка, сервіс та гнучкість, усе це формує довіру до споживача, що дасть змогу до повторної покупки.

9. Монтаж та експлуатація

Під час експлуатації продукція повинна відповідати заявленим параметрам, надійності, довговічності, безпеки, збереження технічних властивостей упродовж всього використання. Важливим також є зворотній зв'язок, а саме збір інформації від користувачів, щодо можливих дефектів та проблем з виробом, інформація використовується для коригування виробничих процесів у майбутньому.

10. Технічне обслуговування

В цьому етапі важлими є післяпродажне обслуговування а саме: технічна підтримка, гарантія, доступність сервісних центрів та вчасний взаємозв'язок з

клієнтами та менеджерами підприємства. Цей етап впливає на репутацію підприємства, та загальну картинку якості продукції і бренду.

11. Утилізація

Останній етап життєвого циклу якісної продукції є – утилізація. Виробник має передбачити можливість екологічно правильного утилізування матеріалів та продуктів, щоб запобігти мінімізації шкідливого впливу на довкілля. У таб. 1.5 вказані основні інструменти для реалізації факторів забезпечення якості продукції на різних етапах виробничого процесу.

Таблиця 1.5 - Етапи виробництва та інструменти управління якістю

Етапи виробничого процесу	Інструменти в роботі
Маркетинг	Аналіз ринку, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, формулювання технічного завдання
Проектування та розробка продукції	Діаграма Ісікави, технічна документація, CAD/CAE-системи
Матеріально-технічне забезпечення	Сертифікати відповідності, аудит постачальників, стандарти якості на сировину
Підготовка виробництва	Навчання персоналу, планування всіх процесів, технологічні карти, інструкції
Виготовлення	Дотримання тех. дисципліни, виробничі інструкції
Контроль та проведення випробувань	Тестування, аудит якості
Упаковка і зберігання	Стандарти пакування, етикування, умови зберігання
Реалізація	CRM-системи, контроль транспортування, супровідна документація,
Монтаж та експлуатація	Інструкції, зворотній зв'язок

Продовження таблиці 1.5

Технічне обслуговування	Гарантій, сервісна підтримка
Утилізація	Екологічна сертифікація, розробка програм для утилізації відходів, повторне використання деталей.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 13]

На кожній стадії – від маркетингового дослідження до утилізації – можна застосовувати відповідні методи та засоби для дотримання встановлених стандартів. Використання таких інструментів, які зазначені на рис.1.5 допоможуть забезпечити безперервний контроль якості на всіх фазах життєвого циклу товару.

Зокрема, контроль якості є ключовим елементом на всіх фазах виробництва, і його реалізація має відбуватися з урахуванням типів, методів та моментів проведення контролю. Для кращого розуміння організації контролю якості у виробничому процесі доцільним є розгляд класифікації його видів. Зазначена класифікація охоплює такі форми контролю: за стадіями життєвого циклу продукції, за об'єктами, за стадіями виробничого процесу та інші. Детальніше класифікацію видів контролю якості представлено в **Додатку С**.

1.3 Ключові чинники для забезпечення якості на підприємстві.

Рівень якості продукції формується комплексним впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, які охоплюють усі стадії життєвого циклу. Розумне управління чинниками для стабільної якості, дасть змогу підприємству ефективно управляти системою якості на підприємстві. До зовнішніх чинників можна віднести: законодавче та правове середовище, науково-технічний розвиток країни, екологічний стан навколишнього середовища та інше. До внутрішніх чинників належать: організація управління якістю на підприємстві, характер виробничого процесу, його інтенсивність, ритмічність та тривалість, рівень оснащення та обслуговування робочих місць, стан безпеки праці, стан трудової і технологічної дисципліни, морально-психологічний клімат і взаємовідносини в колективі, характер матеріального та морального стимулювання працівників за виробництво якісної продукції та інше.

[15]

У процесі аналізу системи забезпечення якості важливо розмежовувати чинники управління якістю та зовнішні чинники (умови які впливають). Внутрішні чинники є елементами які формуються та управляються всередині компанії, модернізуються та оптимізуються. Саме ці чинники реалізує управлінська політика у сфері якості. Зовнішні чинники мають об'єктивний характер і не можуть бути змінені підприємством. Вони створюються загальні рамки, під які підприємство має під лаштуватися і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Поєднання цих чинників дозволяє досягти конкурентоспроможність підприємства, забезпечити високу якість продукції на всіх етапах.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В КОМПАНІЇ WOODANDHEARTS

2.1 Загальна характеристика компанії та фінансово-економічний аналіз діяльності

У сучасних умовах глобалізації та конкуренції, якість продукції є важливим фактором розвитку будь-якого підприємства. Ефективна внутрішня система управління є успішною умовою для функціонування бізнесу. У цьому контексті особливої уваги заслуговує діяльність компанії, яка орієнтована на виготовлення продукції для дітей, це питання безпеки, екологічності та відповідності міжнародним стандартам якості.

Даний розділ присвячено аналізу управління якості на прикладі компанії Woodandhearts. Компанія WoodandHearts спеціалізується на виробництві дерев'яних іграшок, меблів та навчальних матеріалів за методикою Монтесорі. Основним видом економічної діяльності компанії є виготовлення продукції з натуральної деревини. Компанія надає перевагу екологічним стандартам та безпеці своїх виробів, що робить її продукцію популярною, як в Україні так і за її межами. Основні цілі компанії є надання високоякісного продукту, який відповідає потребам сучасних батьків та дітей. Серед основних цілей компанії також можна виділити: збільшення ринку збуту та розширення присутності на міжнародних ринках Європи, постійне вдосконалення товару та якості. Матеріально-технічні ресурси компанії, це високотехнологічне виробництво, яке спеціалізується на виробництві товару преміум-класу. Виробничий цикл охоплює всі етапи – від дизайну до складання готової продукції. Виробничі площі Woodandhearts – це сучасні майстерні, оснащені високоточними верстатами та сучасними інструментами.

Також компанія Woodandhearts має згуртований колектив висококваліфікованих професіоналів, кожен з яких має багаторічний досвід у сфері виготовлення та продажів.

Організаційна культура компанії орієнтується на якість продукції, клієнтоорієнтованість, екологічну свідомість. Компанія постійно інвестує кошти в передові технології та розширення асортименту продукції, що дозволяє їм триматися лідерами на ринку. Керівництво створює атмосферу, підтримуючі відкритий діалог, заохочуючи ініціативу та плекаючи корпоративні цінності.

Однією з найбільших переваг підприємства є її відповідність міжнародним стандартам якості безпеки дитячих меблів та іграшок. «Наші меблі мають сертифікати CE і CPC відповідно до основних міжнародних стандартів безпеки іграшок, включаючи EN71, ASTM F963, 16CFR і 15USC 1278a.» [16] Компанія підтверджує та декларує наявність офіційних сертифікатів якості:

Сертифікат CE (Conformité Européenne) - наноситься на продукцію, яка відповідає вимогам директив ЄС. Наявність цього знака свідчить про те, що товар: Відповідає законодавчим нормам ЄС. Пройшов необхідні випробування та перевірки. Дозволений до вільного обігу на ринку ЄС і в країнах Європейської економічної зони (ЄЕЗ). Продукція без знака CE не може реалізовуватися на європейському ринку. [17]

Сертифікат CPC (Children's Product Certificate) – документ, який необхідний для продажу дитячої продукції на території США. Переваги наявності CPC є суттєвими, оскільки він підтверджує відповідність продукту стандартам безпеки та дозволяє виводити продукт на величезний ринок США. Сертифікаційний символ гарантує, що дана іграшка не становить небезпеки, наприклад удушення або гострого, небезпечного покриття. Це сертифікат, який гарантує безпеку продукції та створює довіру споживачів. [18]

Продукція WOODANDHEARTS відповідає:

- ASTM F963 — стандартам безпеки іграшок, які охоплюють вимоги до конструкції, токсичності, міцності та інших характеристик;
- 16 CFR Part 1307 — обмеженням на вміст фталатів у виробках для дітей;
- 15 USC §1278a — вимогам щодо вмісту свинцю у фарбі та матеріалах, що використовуються у продукції для дітей.

Відповідність вимогам таких авторитетних стандартів, як EN71, ASTM F963, 16 CFR Part 1307 і 15 USC §1278a, підтверджує якість продукції та відкриває нові шляхи виходу на міжнародні ринки. Дані сертифікати якості формують довіру споживачів до компанії.

На даному етапі компанія WOODANDHEARTS не має формального впровадження сучасних систем за концепціями TQM (Total Quality Management) або Six Sigma, однак деякі елементи з цих підходів впроваджуються в практичній частині діяльності підприємства. Ознаки використання Six Sigma: виявлення та аналіз дефектів через ведення журналу «брак»; аналіз причин дефектів; зменшення варіацій браку у виробництві через технологічні карти. Ознаки використання TQM, які реалізуються на практиці: орієнтація на клієнта – індивідуальний підхід до кожного, післяпродажне обслуговування, персоналізація; вдосконалення продукції, відповідальність керівництва за якість та розвиток.

Однак структурованої системи DMAIC-методології, у компанії не застосовується. Компанія WOODANDHEARTS може вдосконалювати систему якості через спрощені сучасні підходи, які у майбутньому допоможуть у розвитку.

Показники якості продукції тісно пов'язані з фінансовими результатами підприємства, особливо для малого бізнесу, який працює на висококонкурентному ринку. Для компанії WoodandHearts, що спеціалізується на виготовленні дитячих меблів із натуральної деревини, якість продукції є ключовим фактором довіри клієнтів, а відтак і джерелом стабільного прибутку. У цьому контексті доцільним є

аналіз основних фінансово-якісних показників, які відображають як ефективність діяльності компанії, так і потенційні втрати, пов'язані з дефектами, рекламаціями, поверненнями тощо. проведемо аналіз ключових фінансово-економічних показників компанії WoodandHearts за останні три роки (2022–2024), узагальнені в таблиці фінансової звітності (див. додаток Г).

Аналізуючи фінансові показники компанії, можна дійти висновку, що доходи компанії зростають щороку на 25–15%, що свідчить про розширення ринку збуту та підвищення попиту на продукцію. Чистий прибуток у 2024 році склав 5,9 млн грн, що на 90% більше порівняно з 2022 роком. Зростання заробітної плати та чисельності персоналу свідчить про розвиток компанії, але одночасно ставить завдання щодо підвищення продуктивності праці та ефективного використання людського капіталу.

Проведений аналіз підтверджує, що компанія WoodandHearts демонструє позитивну фінансову динаміку та стабільне зростання прибутку, що, зокрема, зумовлено фокусом на якість продукції. Водночас витрати, пов'язані з браком, свідчать про наявність певних внутрішніх резервів, які можна оптимізувати шляхом вдосконалення системи управління якістю. Оскільки показники якості прямо впливають на витрати, лояльність клієнтів і конкурентоспроможність, доцільно розглядати повномасштабне впровадження методологій TQM, Six Sigma, а також сертифікації за стандартом ISO 9001.

2.2 Оцінка методів контролю якості та застосування сучасних підходів на підприємстві

Система управління якістю продукції на підприємстві – це велика колективна робота, організаційних, технологічних та контрольних заходів, які спрямовані на стабільно високу якість продукції. Основні складові системи управління якістю продукції:

1. Вхідний контроль сировини

Компанія позиціонує себе, як екологічна, тому закуповує натуральну деревину (дуб, ясен, вільха) виключно у сертифікованих постачальників. Вся сировина проходить двоетапну перевірку на відповідність по показникам: щільність, тріщини, зараження грибком тощо. Вологість вимірюється спеціальними електронними вологомірами, відразу непридатна сировина утилізується на складі.

2. Технологічний контроль

На кожному етапі є поетапна технологічна карта, згідно якій перевіряються точність розміри за кресленням, шліфуванням, міцності всіх механізмів, використовується інструментальний контроль. Дитячі товари приділяються особливою увагою, всі кутики згладжуються, поверхні паліруються, всі моменти, які можуть спричинити дітині травмування – детально опрацьовуються.

3. Контроль готової продукції

Кожна одиниця товару перед пакуванням та відправкою проходить перевірку за контрольними картками. У разі виявлення дефекту або браку, виріб повертається на доопрацювання.

4. Пакування та логістика

Компанія дотримується високих стандартів пакування, аби уникнути пошкодження товару під час доставки. Кожна позиція має власну інструкцію

пакування, з урахуванням ваги, габаритів і специфіки виробу. Встановлення контроль маркуванням на коробках.

5. Управління рекламаціями

Важливий фактор успіху – післяпродажний зворотній зв'язок із клієнтами, який збирається через маркетплейси (Esty), сай, та соціальні мережі (Instagram, Faisebook). Всі звернення, пов'язані з дефектами фіксуються в спеціальному журналі «брак», аналізується їхня частота проблем, причина та шляхи усунення. За потреби вносяться коригувальні дії в технологічних картах виробництва.

На виробництві компанії WoodandHearts, працюють різні підрозділи кваліфікованих співробітників, які виконують і відповідають за різні напрямки та функції, спрямовані на покращення високої якості. У таб. 2.1 вказані основні функції контролю, які використовуються на підприємстві WoodandHearts.

Таблиця 2.1 – Розподіл функціональних обов'язків персоналу у сфері управління якістю

Посада/підрозділ	Основні виконуючі функції у сфері якості
Майстри виробництва продукції	-Контроль сировини та заготовок -Міжопераційний контроль
Керівництво компанії	- Прийняття управлінських та стратегічних рішень щодо покращення якості продукції -Затвердження планів з якості
Працівник складу	- Контроль пакування готової продукції -Ведення журналу «брак» у разі виявлення

Продовження таблиці 2.1

Маркетологи/менеджери з продажу	-Формування політики якості -Аналіз і обробка відгуків -Зворотній зв'язок
---------------------------------	---

Джерело: складено автором за даними компанії «Woodandhearts»

Система контролю якості в компанії WoodandHearts є комплексною та багатоетапною. Компанія намагається охопити попереджувальні заходи продукції, щоб досягти кінцевого результату. Ця система має запобіжний контроль – коли підприємство намагається виявити потенційні дефекти ще на ранніх стадіях виробництва, що дозволяє знизити кількість браку. Слід згадати, що компанія не обмежується тільки внутрішнім контролем якості, а також підтримує зв'язок із клієнтами, що створює можливість безперервного вдосконалення процесів. Аналіз практичної діяльності компанії WoodandHearts свідчить про те, що, хоча підприємство офіційно не декларує впровадження сучасних методик управління якістю, окремі їхні елементи вже присутні в щоденній роботі. Це дозволяє зробити висновок про високий потенціал для подальшої систематизації процесів з урахуванням концепцій, розглянутих у першому розділі, зокрема PDCA, DMAIC, Kaizen та діаграми Ішікави.

Так, цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), хоча й не формалізований, фактично використовується при вирішенні внутрішніх виробничих проблем на підприємстві. Наприклад, коли на складі виявляється зростання кількості пошкоджень під час зберігання готової продукції, майстри та працівники складу ініціюють невеликі зміни в схемах пакування (Plan), впроваджують їх на обмеженій партії (Do), спостерігають за результатами (Check), а після позитивного ефекту — фіксують ці зміни у внутрішніх інструкціях (Act). Такий підхід свідчить про потенціал PDCA як інструменту для формалізації поточних рішень і перетворення їх на постійно діючі практики.

Більш системний підхід до вдосконалення процесів може забезпечити метод DMAIC, характерний для концепції Six Sigma. У компанії його поки що не

застосовують у повному обсязі, однак можна виокремити ситуації, які відповідають логіці цієї методики. Наприклад, коли протягом кількох тижнів у журналі «брак» фіксується повторюваний дефект - нещільне з'єднання елементів дитячого стільця - майстри разом із технологами починають пошук причин: перевіряють партії фурнітури, переглядають інструкції складання, уточнюють дії оператора. Така послідовність — від виявлення проблеми до аналізу причин і впровадження покращень — відповідає структурі DMAIC. Окремо варто згадати про можливість використання діаграми Ішікави (причинно-наслідкової діаграми) як інструменту аналізу. Наразі при виникненні серйозних проблем працівники зазвичай обговорюють можливі причини усно або в межах спільної наради. Проте побудова структурованої схеми причин — з розподілом за категоріями, як-от: обладнання, матеріали, методи, персонал — дозволить глибше проаналізувати ситуацію. Наприклад, при повторних зверненнях клієнтів щодо недотримання кольору лакування, можна сформулювати «риб'ячу кістку» й проаналізувати, чи це питання пов'язане із партією фарби, умовами сушіння, недостатньою кількістю шарів чи помилкою в технічному завданні. Такий підхід дасть змогу не лише вирішити проблему, а й запобігти її повторенню.

Таким чином, сучасні методи управління якістю, хоч і не запроваджені на підприємстві у формалізованому вигляді але цілком відповідають стилю та структурі роботи компанії.

2.3 Проблеми та бар'єри у системі управління якістю

Навіть попри ефективну на вигляд систему контролю якості, у компанії WOODANDHEARTS існують проблеми пов'язані з браком, цей фактор знижує ефективність виробничих процесів, збільшує витрати, негативно впливає на імідж. Компанія має незначний але досить стабільний відсоток браку на різних етапах, від постачання та транспортування товару. Стабільність відсотку браку свідчить про наявність певних проблем, у логістичних або виробничих процесах. На рис. 2.2 наведено таблицю зареєстрованих випадків браку за березень-квітень 2025 року. Таблиця містить дані про дату виявлення дефекту, код та опис виробу, кількість бракованих одиниць, характер дефекту, місце виявлення та відповідального працівника.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Дата виявлення браку	Код виробу	Опис	К-ть браку	Причина	Місце виявлення	Виявив (працівник)	Зауваження		
2	02.03.2025	00152	Ліжко дитяче	2	Неправильні розміри	Зберігання (склад	Чумак О.В.	Невідповідність тех. умовам		
3	06.03.2025	00654	Стільчик-вежа	3	Ламання механізму	Транспортування	Козицький Г.В.	Переогляд		
4	11.03.2025	00415	Трикутний комплє	1	Лак	Пакування	Мартиросян О.М.	Перешліфовка		
5	15.03.2025	00174	Майданчик "коло	1	Механізм	Пакування	Мартиросян О.М.	Переогляд		
6	20.03.2025	00852	Шведська стінка	1	Подряпина	Зберігання (склад	Чумак О.В.	Перешліфовка		
7	26.03.2025	00146	Гойдалка	1	Подряпина	Зберігання (склад	Чумак О.В.	Перешліфовка		
8	28.03.2025	00248	Стільчик	4	Неправильні розміри	Виробничий цех	Лисичук А.М.	Невідповідність тех. умовам		
9	01.04.2025	00124	Стелаж	2	Дефект покриття	Виробничий цех	Лисичук А.М.	Перешліфовка		
10	06.04.2025	00528	Гірка	1	Подряпини	Зберігання (склад	Чумак О.В.	Перешліфовка		
11	12.04.2025	00345	Полиця	2	Неправильні розміри	Зберігання (склад	Чумак О.В.	Невідповідність тех. умовам		
12			Разом	18						
13			Обсяг в-ва	158						
14			Відсоток браку	11,39%						
15										

Рисунок 2.2 – Журнал «Дефекти» компанії «Woodandhearts» за період 02.03.2025-12.04.2025

Джерело складено автором за даними журналу «Дефекти» компанії «Woodandhearts»

За аналізований період було виявлено 18 одиниць бракованої продукції з 158 виготовленої, що становить 11.39% від загального обсягу. Частина дефектів

виникає під час зберігання або транспортування товару, що свідчить про необхідність перегляду умов логістики та зберігання товару. Інструмент ведення журналу браку, дає змогу компанії фіксувати кожен випадок дефекту, аналізувати причини та оперативно вносити корективи. У разі виявлення дефектів компанія WOODANDHEARTS вживає методи для їх коригування, наприклад, зміна зберігання товару або упаковки. Завдяки даним заходам, компанія у майбутньому зможе суттєво знизити рівень дефектності та підвищити загальну ефективність виробництва. Також у таб. 2.3 представлено категорію основних дефектів, виявлених у процесу аналізу браку продукції.

Таблиця 2.3 – Частота дефектів (%)

Категорія дефекту	Частота дефектів	Причина дефектів	Вплив на процес
Неправильні розміри	22%	Технологічні помилки, неточність	Списання або переробка продукції
Ламання механізму	6%	Низька якість механізмів/низька якість збірки	Втрати через повернення продукції
Подряпини	17%	Порушення режиму зберігання, транспортування	Пошкодження вигляду, списання/шліфування
Дефект покриття	6%	Недотримання технологій	Додаткові витрати на переробку
Лак(дефекти лакування)	6%	Недостатня сушка	Погіршення зовнішнього стану
Механічні дефекти	17%	Неточність у виробництві	Потреба в ремонті
Інші	26%	Дрібні причини, людський фактор	Зростання операційних витрат

Джерело: складено автором за даними журналу «Дефекти» в компанії «Woodandhearts»

Найбільш помірним дефектом є – дрібні похибки, пов’язані з людським фактором – 26%, на другому місці дефекти, пов’язані з неправильними розмірами 22%, які виникають через технічні помилки на виробництві. Інші дефекти, такі як – ламання механізмів, дефекти покриття, проблеми за лакуванням, свідчать про потребу перегляду технологічних карт та виробничих стандартів.

Суттєвим бар’єром в управлінні якістю є автоматизація процесів ведення обліку та аналізу. Хоча компанія і веде спеціальний журнал у форматі Microsoft Excel але дані браку фіксуються вручну, що ускладнює швидкий аналіз та оперативне прийняття рішення. Недостатня ефективність коригувальних дій вказує на те, що частина дефектів має повторюваний характер, тож варто впровадити зміни до виробничих інструкцій.

Важливим фактором в сучасному світі інформаційного простору, є післяпродажне обслуговування та робота з відгуками клієнтів. Для компанії WOODANDHEARTS, вчасний зворотній зв’язок із покупцями є важливою складовою системи управління якістю. Комунікація здійснюється через: офіційний сайт, маркетплейс Etsy, сторінки в соціальних мережах (Instagram, Facebook), на офіційній сторінці вказана електронна пошта, телефон та месенджери (Viber, Telegram). Велика багатоканальність вказує на прозорість компанії, це дозволяє клієнтам швидко звернутися за поставленими запитаннями або ж відгуками. Інформація яка отримана після продажу, слугує джерелом зовнішньої оцінки якості продукції. Аналіз відгуків клієнтів дозволяє виявити системні помилки, недоліки в обслуговуванні, логістики чи гарантії. Аналіз відгуків про компанію WoodandHearts свідчить про позитивне ставлення до клієнтів та обслуговування.

Власник компанії, Денис Шкрібляк, в інтерв’ю для Forbes зазначає, що для іноземних замовників важливо не лише придбати товар, але й отримати якісне обслуговування. З цією метою було організовано цілодобову підтримку, найнято лінгвістів для створення контенту та спілкування з покупцями. Рейтинг магазину на Etsy становить п’ять зірок, що свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів. [19]

Компанія розумно використовує отриману зворотну інформацію для покращення процесів управління якістю продукції. Кожен негативний відгук опрацьовується та стає сигналом для подальших дій. Такий відповідальний підхід є свідченням того, що компанія WOODANDHEARTS інтегрує післяпродажне обслуговування у загальну систему управління якістю, реалізує принцип TQM (Total Quality Management), який передбачає постійне вдосконалення на основі зворотнього зв'язку.

На основі відгуків з офіційного сайту, соціальних мереж можна виокремити основні тенденції у післяпродажному обслуговуванні. Більшість відгуків є позитивними але трапляються звернення з незначними дефектами продукції або затримкою доставки.

У таб. 2.3 узагальнено ключові характеристики післяпродажного обслуговування компанії WOODANDHEARTS на основі аналізу каналів зворотного зв'язку. Таблиця демонструє середній час відповіді, часті звернення клієнтів та загальний рівень задоволеності.

Таблиця 2.3 – Характеристика звернень клієнтів і скарг

Тип звернення/скарги	Частота (кількість випадків)	Основні причини	Середній час відповіді	Ефективність рішення
Механічні дефекти	4	Пошкодження під час доставки	1-2 дні	75%
Скарги на неповну комплектацію	3	Людський фактор при пакуванні товару	До 24 годин	100%
Запити щодо збірки товару	5	Неясна або відсутня інструкція	До 1 дня	100%

Продовження таблиці 2.3

Невдоволення строками доставки	2	Затримка логістичної служби	2-3 дні	50%
Позитивні відгуки	10	Якість продукції, обслуговування, естетика товару	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [16, 20, 21]

Попри загалом високого рівня організації виробничих процесів WOODANDHEARTS стикається з низкою проблем та бар'єрів у системі управління якістю, таких як:

- Затримка у відповіді – навіть попри велику команду висококваліфікованих менеджерів, у період завантаженості можливе уповільнення зворотнього зв'язку, особливо на етапі розробки рекламації. Тож одним із головних викликів є відсутність інтегрованої CRM- системи, яка б дозволила оперативно відповідати на поставлені відгуки та запитання, автоматично фіксувати звернення, скарги, формувати аналіз та контролювати виконання зворотнього зв'язку. CRM система дозволяє слідкувати за всіма платформами одночасно. Наразі в компанії WOODANDHEARTS комунікації здійснюються вручну, що ускладнює контроль за якістю.
- Мовний бар'єр – в штаті компанії є лінгвісти для англomовного спілкування, адже компанія працює на американському ринку, але іноді в спілкуванні з клієнтами інших країн можуть виникати складнощі.

З огляду на зазначені бар'єри, можна сказати, що післяпродажне обслуговування, будучи критичною складовою в управлінні якістю продукції, потребує подальшої систематизації та цифровізації.

2.4 Заходи для покращення управління якістю продукції.

Забезпечення високої якості продукції в компанії WoodandHearts є важливим фактором для успішного функціонування на ринку дитячих товарів. Виявлені недоліки у процесах виробництва, логістики, сировини та взаємодії з клієнтами свідчать про необхідність впровадження підходів до управління якістю.

У таб. 2.4 представлено основні напрями, проблеми та удосконалення системи управління якістю продукції WoodandHearts. Ключовими напрями для втручання є виробничий процес, якість сировини, логістика, підготовка персоналу, після продажне обслуговування та стандартизація внутрішніх проблем.

Таблиця 2.4 - Основні проблеми в діяльності компанії та підходи до їх вирішення

Напрямок	Проблема	Підхід до вирішення	Рекомендовані сучасні підходи
Виробництво	Стабільний відсоток браку 10%-15%	Впровадження поетапного контролю якості з контрольними точками	DMAIC, контрольні точки, діаграма Ішікави
Зберігання товару	Пошкодження продукції від неналежного зберігання	Розробка стандартів зберігання(вологість, температура, пакування)	PDCA, контрольні точки
Закупівля сировини	Неякісні матеріали	Перевірка постачальників, укладення договорів з чіткими технічними умовами	Ішікава, DMAIC
Післяпродажне обслуговування клієнтів	Довгий час відповіді, втрата запитів	Впровадження CRM-системи з автоматизацією обробки звернень та встановленням SLA	Kaizen, PDCA, CRM, контрольні точки

Продовження таблиці 2.4

Менеджмент якості	Відсутність стандартизованої системи управління якістю	Впровадження ISO 9001:2015 з відповідними етапами: аудит, навчання, документація, сертифікація	PDCA, внутрішній аудит, ISO
Адміністративні процеси	Зростання обсягу документообігу та рутинної роботи	Впровадження електронного документообігу, автоматизація адміністративних процесів	Kaizen, PDCA

Джерело: створено автором на основі даних компанії «Woodandhearts»

Аналіз виявлених дефектів у продукції WoodandHearts засвідчив наявність типових помилок на етапі виготовлення та транспортування. Незважаючи на запроваджений внутрішній контроль, зберігається відносно стабільний відсоток браку кожного місяця – 11,39%, що вказує на потребу в системних змінах до забезпечення якості.

Для зменшення дефектів, можливе впровадження системи поетапного контролю якості, що дозволить виявляти дефекти ще до завершення повного виробничого циклу. Для цього потрібно визначити контрольні точки (Critical Control Points) на кожному етапі виготовлення продукції, де кожен працівник буде відповідати за певний етап роботи, за візуальну, функціональну перевірку виробів, матеріалів, сировини. Регулярне навчання працівників підвищить їх залученість в управлінні якістю продукції.

Згідно аналізу дефектів, можна сказати, що частина браку виникає через порушення умов транспортування або зберігання продукції. Для мінімізації цих витрат рекомендується розробити ряд правил для зберігання товару, а саме вологість, температурний режим, механічні пошкодження, багатошаровість упакування. Однією із проблем дефектів можуть виникати на етапі закупівлі

матеріалів, тому договори з постачальниками варто укласти з чіткими технічними умовами, запровадити вхідний контроль сировини.

Крім технологічних факторів, важливим є оптимізація після продажного обслуговування клієнтів, а саме встановлення CRM -системи яка допоможе прискорити відповідь на негативні відгуки, а навіть автоматизувати їх. CRM (Customer Relationship Management, Управління взаємовідносинами з клієнтами) — це програмне забезпечення, яке допомагає організаціям перетворювати потенційних клієнтів на реальних, залучати та зрощувати ліди, а також утримувати наявних клієнтів, охоплюючи всі етапи взаємодії з ними. [23]

CRM -система зберігає всі запити, відгуки, інформацію в одній картці клієнта, тож загубити майже не можливо. Крім того, CRM дозволяє встановити SLA (Service Level Agreement) — внутрішні стандарти обслуговування клієнтів, наприклад, обов'язкова відповідь на всі звернення не більше ніж за 12 годин. Впровадження CRM-системи покращить роботу та стане гарним етапом у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Після впровадження новітніх систем в управлінні якості, рекомендується проводити регулярні тренінги з підвищення кваліфікації, а також запровадження системи мотивації. З точки зору сервісного обслуговування, CRM-технології дозволяють операторам з легкістю знаходити інформацію про клієнтів та комунікувати з ними через різні канали, а також управляти зверненнями до служби підтримки, що забезпечує позитивний клієнтський досвід та ефективне утримання клієнтів. [23]

Одним з головних заходів, на мою думку, для підвищення якості є впровадження міжнародної системи відповідно до стандарту ISO 9001:2015. Основні принципи включають орієнтація на споживача, відповідність стандартизації внутрішніх процесів, належний документообіг і контроль якості на всіх етапах, такий процес допоможе зменшити частку браку, підвищити довіру клієнтів. Для впровадження системи менеджменту якості ISO 9001:2015, компанії WoodandHearts, потрібно провести та реалізувати різні організаційні та технічні заходи [22]: діагностичний аудит, навчання персоналу вимогам ISO 9001 і роботі з системою менеджменту якості, консультування зі складання необхідних

документів, впровадження системи, усталена практика, внутрішній аудит, аудит системи незалежним сертифікаційним органом з метою отримання сертифікату.

-Діагностичний аудит – дозволить виявити поточний стан процесів компанії, встановить рівень відповідності до вимог ISO 9001:2015 сформулювати план щодо усунення проблем.

-Навчання персоналу – для ознайомлення з основними положеннями стандарту якості, управління ризиками, це стає головними обов'язками працівників в новій системі управління якістю.

- Консультування та розробка документацій – створення карт процесів, інструкцій, системи обліку невідповідності тощо. Документація має бути адаптованою до діяльності компанії і відображати реальні практики компанії

-Впровадження системи – інтеграція нових підходів в щоденну рутину компаніх, постійний контроль та вдосконалення.

- Внутрішній аудит – проводиться підготовленими працівниками компанії, які перевіряються чи відповідає компанія поставленим вимогам міжнародної сертифікації. За результатами складаються відповідні акти і плани вдосконалення.

-Сертифікаційний аудит – здійснюється незалежною акредитованою організацією. Після перевірки у разі позитивної оцінки, компанія WoodandHearts отримає сертифікат ISO 9001:2015, що є міжнародним підтвердженням надійності її системи управління якістю.

Впровадження міжнародного стандарту ISO 9001:201, має багато переваг, але впровадження цієї системи це велика робота, яка супроводжується і певними викликами для компанії:

-Нові зміни для персоналу – працівникам потрібно організувати комунікаційну та мотиваційну підтримку, адже працівники не одразу можуть сприйняти нові правила в компанії.

-Фінансові витрати – сертифікація потребує багато інвестицій у консалтинг, навчання, аудит. Рекомендується поетапне впровадження, щоб уникнути перевантаження бюджету.

-Адміністративне навантаження – збільшення рутинної роботи, ведення документації, контроль та впровадження нових заходів. Доцільно використовувати автоматизацію таких процесів, наприклад системи електронного документообігу. З метою систематизації основних проблем у діяльності компанії та визначення шляхів їх подолання з урахуванням вимог ISO 9001:2015, у **Додатку – Б** представлено матрицю відповідності проблем та рішень, яка дозволяє чітко співвіднести виявлені недоліки з конкретними підходами до їх усунення. Для наочного представлення комплексу запропонованих заходів щодо усунення виявлених проблем у діяльності компанії, а також планування їх реалізації у часі, була розроблена діаграма Ганта. Вона ілюструє послідовність впровадження кожного з рішень, їхню тривалість та взаємозв'язки між етапами. Діаграма подана в **Додатку А**.

Щоб зробити ці процеси ще більш ефективними, рекомендується впровадити сучасні методи управління якістю, зокрема PDCA, DMAIC, Kaizen та діаграму Ішікави. Наприклад, цикл PDCA дозволяє організувати покрокове вдосконалення процесів: планування змін, їх тестування, аналіз результатів і впровадження в практику. У свою чергу, DMAIC є потужним інструментом аналізу причин браку: від визначення проблеми до впровадження рішень і контролю результатів. Застосування діаграми Ішікави дає змогу структурувати й глибше проаналізувати всі можливі чинники, що спричиняють дефекти (обладнання, методи, персонал, матеріали тощо). А філософія Kaizen сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення, за якої самі працівники генерують ідеї для покращень на своїх ділянках.

Використання цих підходів дозволить не лише зменшити частку браку, а й побудувати ефективну, прозору та адаптивну систему управління якістю, яка відповідатиме сучасним вимогам ринку й очікуванням клієнтів.

2.5 Аналіз очікуваних результатів впровадження заходів з підвищення якості

На основі аналізу недоліків у функціонуванні системи управління якістю компанії WOODANDHEARTS, запропоновані підходи за для підвищення якості продукції та післяпродажного обслуговування. У таб. 2.5 узагальнено таблицю запропонованих підходів до вирішення проблеми та очікувані результати

Таблиця 2.5 – Оптимізація процесів: проблеми, підходи та прогнозовані результати

Проблема	Підхід	Очікуваний результат
Стабільний відсоток браку	Впровадження поетапного контролю якості з контрольними точками	Зниження браку до 5–6% (покращення на 50%)
Пошкодження продукції від неналежного зберігання	Розробка стандартів зберігання (вологість, температура, пакування)	Зменшення пошкоджень на складі на 40–60%
Неякісні матеріали	Перевірка постачальників, чіткі технічні умови в договорах	Зниження дефектів через сировину на 30–40%
Довгий час відповіді, втрата запитів	Впровадження CRM-системи з автоматизацією обробки звернень, SLA	Скорочення часу обробки звернень на 70–80%
Відсутність стандартизованої системи управління якістю	Впровадження ISO 9001:2015, навчання, документація, аудит	Покращення узгодженості процесів, прозорості 60-70%
Зростання обсягу документації та рутинної роботи	Впровадження електронного документообігу, автоматизація процесів	Зменшення адміністративного навантаження на 40–50%

Джерело: розроблено автором за даними компанії «Woodandhearts»

Результати запропонованих дій дозволять знизити рівень браку, підвищити якість обслуговування клієнтів завдяки автоматизації процесів взаємодії та впровадження міжнародного стандарту якості ISO 9001:2015 сприятиме

підвищенню довіри з боку партнерів та споживачів. Використання CRM-системи та електронного документообігу дасть змогу швидше відповідати клієнтам на їх запити та зменшить навантаження на працівників підприємства.

На основі проведеного аналізу функціонування системи управління якістю в компанії WOODANDHEARTS, запропоновані підходи з удосконалення дають змогу очікувати суттєві позитивні результати.

Впровадження поетапного контролю якості дозволить знизити рівень браку поточного показника 11.39%-5-6%. Розробка впроваджень з умов зберігання продукції дасть змогу зменшити пошкодження на складі на 40-60%, що відповідає середньому показнику скорочення дефектів, при впровадженні цих підходів. Перевірка постачальників та встановлення чітких технологічних вимог до сировини дозволить знизити кількість дефектів на 30%-40%. Такий результат прогнозується на основі досвіду підприємств аналогічного характеру. Впровадження CRM-системи із налаштуванням SLA-стандартів щодо часу відповіді дозволить скоротити середній час обробки звернень клієнтів на 70–80%. Автоматизований процес та зберігання інформації про клієнтів допоможе в роботі для працівників. Впровадження ISO 9001:2015 забезпечить покращення узгодженості та прозорості процесів компанії на 60–70%. Такі результати підтверджуються на діяльності середніх підприємств, де після сертифікації підприємства зменшується кількість неякісних дій в середньому на 60%. Запровадження електронного документообігу надасть змогу працівникам зменшити навантаження на 40%-50%.

Фінансовий аспект впроваджених заходів передбачає: Підвищення прибутковості за рахунок зменшення непродуктивних витрат на брак і повторне виробництво (економія до 8–12% від загального бюджету виробництва). Оптимізацію операційних витрат, зокрема зменшення навантаження на персонал, завдяки автоматизації документообігу та CRM (економія на оплаті понаднормових робіт, скорочення часу на ручні операції). Зростання доходів завдяки підвищенню задоволеності клієнтів та лояльності, що знижує витрати на залучення нових клієнтів і збільшує повторні продажі. Посилення ринкових позицій, оскільки

сертифікація за стандартом ISO 9001 відкриває нові можливості участі в тендерах, виходу на зовнішні ринки, співпраці з великими міжнародними партнерами. Фінансова стійкість компанії також покращиться за рахунок стабільнішого грошового потоку та зниження ризиків втрати клієнтів через низьку якість чи повільну комунікацію.

Таким чином, інтеграція сучасних інструментів управління якістю не лише підвищить технологічний та організаційний рівень компанії, а й напряду вплине на її фінансові показники, зробивши WoodandHearts більш конкурентоспроможною.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мети кваліфікаційної роботи – удосконалення системи управління якістю на прикладі компанії WoodandHearts. У роботі було розкрито теоретичні засади поняття «якість», її значення для діяльності підприємства, охарактеризовано принципи та підходи до управління якістю на різних рівнях. Описані основні сучасні принципи TQM (Total Quality Management), моделі ISO 9001:2015 Six Sigma, цикл PDCA, методи статистичного управління якістю, концепцію постійного покращення Kaizen, Будинок якості (QFD). У ході роботи було визначено основні чинники, які впливають на якість продукції: технологічні, економічні, соціальні аспекти. Проведено аналіз ключових етапів циклу продукції, від маркетингового дослідження - до післяпродажного обслуговування.

У практичній частині роботи, проведено глибокий аналіз на прикладі діяльності компанії WoodandHearts, яка займається виробництвом дитячих меблів та іграшок. Охарактеризовано її організаційну структуру, виробничий процес, взаємодію з клієнтами. Окрему увагу було приділено аналізу системи внутрішнього контролю якості, а саме веденню журналу браку. Аналіз за березень-квітень 2025 року, засвідчив що у компанії WoodandHearts рівень браку стабільно становить 10-14%, що є суттєвим показником для підприємства. Тому для покращення ситуації було запропоновано впровадження поетапного контролю якості, що дозволить зменшити частку браку та виявити дефекти ще до завершення роботи виробу. На основі аналізу було виявлено, що найбільший відсоток браку відбувається під час транспортування, тому запропоновано перегляд інструкцій, щодо пакування та зберігання товару. Журнал браку ведеться вручну у форматі Excel, тому доцільним було запропоноване впровадження автоматизованої системи обліку дефектів. Це дозволить знизити навантаження співробітників та покращить точність ведення обліку.

Важливою складовою в роботі стала оцінка роботи з відгуками клієнтів. Компанія підтримує зворотній зв'язок через маркетплейси, соцмережі та офіційний сайт, однак відсутність CRM-системи ускладнює систематизацію звернень, та вчасну реакцію на проблеми. У зв'язку з цим було запропоновано впровадити CRM-систему для автоматизації комунікацій, встановлення SLA-стандартів обслуговування та збереження повної історії взаємодії з клієнтом. Для компанії WoodandHearts, яка працює з великою кількістю індивідуальних замовлень та активно продає за кордон, наявність CRM дозволить не втрачати запити, призначати відповідальних менеджерів та контролювати строки реагування на запити клієнтів. Також запропоновано впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015. Даний стандарт допоможе підвищити довіру клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси компанії, отримати переваги на міжнародному ринку.

Очікуваними результатами після впровадження даних заходів це: зменшення рівня браку продукції на підприємства до рівня не більше 5–7% за рахунок впровадження поетапного контролю якості на всіх стадіях виробничого процесу; підвищення ефективності на виробництві та зменшення витрат; покращення умови зберігання та транспортування, що також впливає мінімізацію дефектів; оптимізація обробки клієнтських запитів завдяки запровадженню CRM-системи.

Результат проведеного дослідження свідчить про досягнення мети кваліфікаційної роботи. Теоретичні узагальнення, практичні рекомендації, мають свою цінність для удосконалення системи управління якістю на підприємстві WoodandHearts. Подальші впровадження у розвиток системи управління якістю дозволить компанії зростання на міжнародних ринках та підвищення репутації, як виробника безпечної продукції для дітей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін.]. – [Вид. – 2-ге, без змін]. – К.: КНЕУ, 2009. – 520 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (accessed 12.04.25)
3. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (accessed 12.04.25)
4. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT), ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2008. – 29 с. – (Національний стандарт України).
5. ЯКІСТЬ ТОВАРУ – КЛЮЧОВИЙ ВАЖІЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ. Г.І. ЦИЛЮРИК. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/yakist-tovaru-klyuchoviy-vazhil-zabezpechennya-yogo-konkurentospromozhnosti.html>
6. Попович Т.М УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ / – 126с.URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf>
7. Управління якістю: Навч.посіб. [Красняк О.П., Довгань Ю.В.]-ВНАУ 2017 – 95с
8. Zosym Махум, Тотальне управління якістю (Total quality management – TQM 2023р. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakestiu> / (accessed 08.04.2025)
9. ОНМУ/ Що таке стандарт ISO?/ URL: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001> / (accessed 09.04.2025)
10. О.А. КАРПЮК/ Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки. Т.1. – 2014. – №4. – С.22-27 URL: [http://eprints.zu.edu.ua/14247/1/Converted_file_8f5c7c74%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/14247/1/Converted_file_8f5c7c74%20(1).pdf)

11. DMAIC, Zosym Maxym, 2023p URL: <https://www.maxzosim.com/dmaic/> (accessed: 11.04.2025)
12. Заблоцьких Андрій/ Факультет економіки та бізнесу URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/ebook/mn/ov/page18.html> (дата звернення: 07.04.2025)
13. Управління якості продукції / Навч. Посібник. / Коваленко С.М. / ЗНУ URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=255375>
14. Ткачук Л М. ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018> (accessed: 11.07.2019).
15. Левкулич В. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ Якості/ ДВНЗ «Ужгородський національний університет», URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3614/1/%D0%97%D0%9E%D0%92%D0%9D%D0%86%D0%A8%D0%9D%D0%86%20%D0%A2%D0%90%20%D0%92%D0%9D%D0%A3%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%A8%D0%9D%D0%86%20%D0%A4%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%98%20%D0%92%D0%9F%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%A3%20%D0%9D%D0%90%20%D0%97%D0%90%D0%91%D0%95%D0%97%D0%9F%D0%95%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9F%D0%9E%D0%9A%D0%A0%D0%90%D0%A9%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%AF%D0%9A%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%A3%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%87.pdf>
16. WOODANDHEARTS
URL: <https://woodandhearts.ua/?srsltid=AfmBOoqKmaR2GcETNUTDRkPsJ-OpO7mJm2w7EMqyXnZf4C4nESR7uCPg> (accessed 20.04.2025)
17. Сертифікація CE та Директиви Нового Підходу ЄС: URL: https://www.techconsult.com.ua/ua/sertifikatsiya-ce-ta-direktiv-i-novogo-pidhodu-yes-shho-potribno-znati/#%D0%A9%D0%BE_%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BA_CE (accessed 20.04.2025)

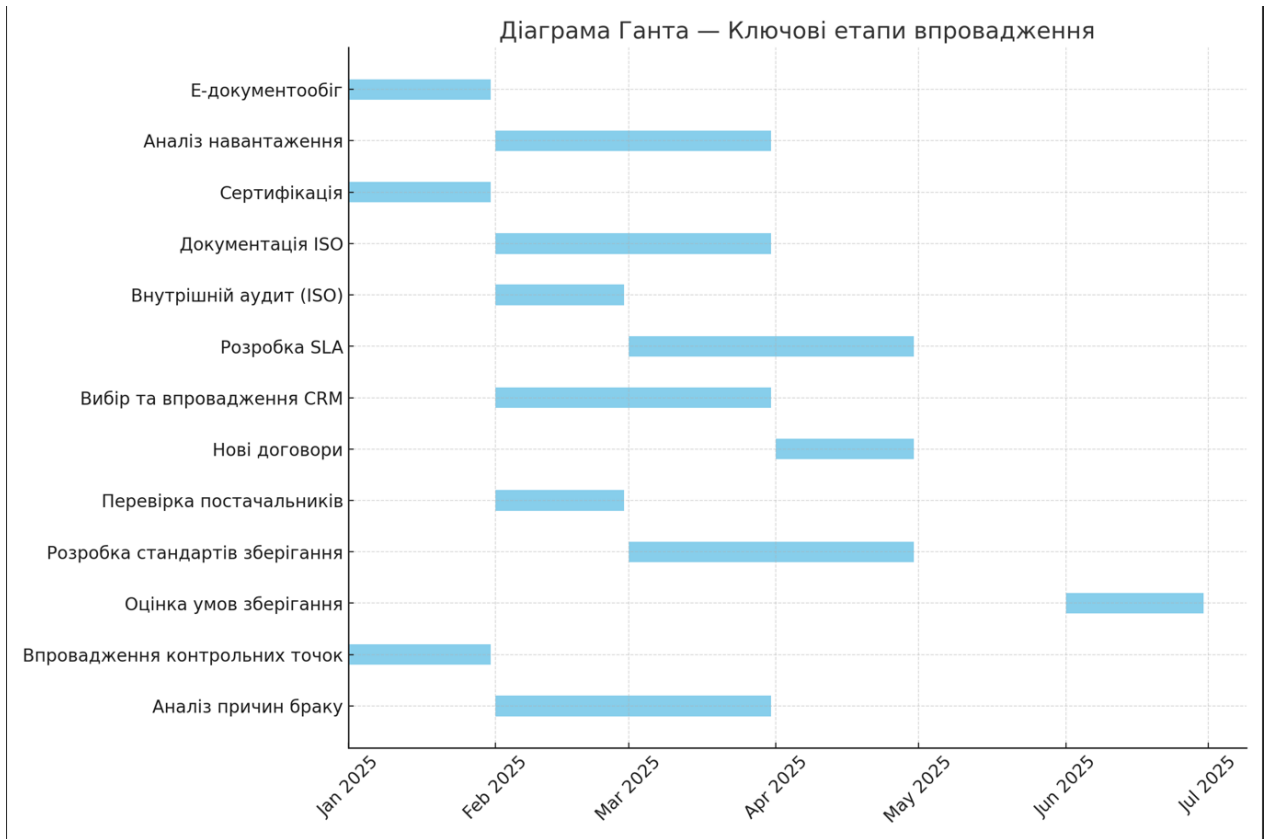
18. West Euro Trade / Сертифікат відповідності якості дитячої продукції. Сертифікат дитячого товару (CPC)
https://www.westeurotrade.com.ua/%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%82-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B4%D0%B8%D1%82/#google_vignette (accessed 20.04.2025)
19. Forbes/ Денису Шкрібляку знадобилося півтора року, щоб його меблі Монтесорі купували в 60 країнах. URL: https://forbes.ua/business/denisu-shkriblyaku-znadobilosya-pivtora-roku-shchob-yogo-mebli-montessori-kupuvali-v-60-krainakh-u-chomu-sekret-marketing-dlya-nogo-korol-18052021-1589?utm_source=chatgpt.com (accessed 20.04.2025)
20. Etsy / woodandhearts / URL: <https://www.etsy.com/shop/woodandhearts#reviews> (accessed 20.04.2025)
21. Instagram/ woodandhearts URL: <https://www.instagram.com/woodandhearts.ukraine/> (accessed 20.04.2025)
22. Розробка системи ISO 9001/ URL: <https://atestor.ua/uk/services/razrobotka-iso-9001/> (accessed 23.04.2025)
23. Що таке CRM? URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm> (accessed 24.04.2025)
24. Крикавський Є. В. Управління якістю: теорія і практика: навч. посіб. / Є. В. Крикавський. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. — 284 с.
25. Шапіро В. Д. Тенденції розвитку систем управління якістю в умовах глобалізації / В. Д. Шапіро // Економіка і організація управління. — 2023. — № 1(53). — С. 58–65.
26. ISO 9001:2015 – Quality Management Systems — Requirements. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland, 2015.

27. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. — [Чинний від 01.09.2016]. — Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. — 33 с.
28. Друкер, П. Ф. Ефективне управління. — Київ: Основи, 2022. — 352 с.
29. Dale, V. G. Managing Quality. 6th ed. — Wiley-Blackwell, 2015. — 464 p.
30. Управління якістю : навч. посіб. / [Т. І. Гринько, І. В. Мельник, Н. О. Литвиненко та ін.] ; за ред. Т. І. Гринько. — Київ : КНЕУ, 2020. — 328 с.
31. Дейвіс С. Б., Гетч Д. Л. Менеджмент якості для організаційної досконалості / С. Б. Дейвіс, Д. Л. Гетч ; пер. з англ. — Київ : Лібра Терра, 2021. — 496 с. (ISO)
32. Класифікація видів контролю якості - URL: <https://studfile.net/preview/9050156/page:47/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. А1 – Діаграма Ганта



Джерело: Розроблено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ "WoodandHear"

Таблиця Б1 - Матриця відповідності проблем компанії вимогам стандарту ISO 9001:2015

Вимога ISO 9001:2015	Опис вимоги	Заходи впровадження у WoodandHearts	Відповідальний	Статус впровадження
4.1 Розуміння організації та її контексту	Аналіз процесів компанії, виявлення проблем	Діагностичний аудит для оцінки відповідності	Керівництво, аудитори	В процесі
7.2 Компетентність	Забезпечення навчання персоналу, підвищення кваліфікації	Навчання персоналу вимогам ISO 9001, управлінню ризиками	HR-відділ, керівники підрозділів	Заплановано
7.5 Документована інформація	Розробка та ведення документації, інструкцій, карт процесів	Консультавання, розробка документації та системи обліку невідповідностей	Відділ якості, консультанти	В процесі
8.5 Операційне планування та контроль	Впровадження процесів контролю якості, моніторинг	Поетапний контроль якості, визначення контрольних точок (ССР)	Виробничий відділ	В процесі
9.2 Внутрішній аудит	Проведення перевірок відповідності вимогам стандарту	Організація внутрішнього аудиту, складання актів і планів коригувальних дій	Відповідальні працівники з аудиту	Заплановано

Продовження таблиці Б1

8.4 Управління постачальниками	Контроль якості матеріалів від постачальників	Перевірка постачальників, укладення договорів з чіткими технічними умовами	Закупівлі	В процесі
8.6 Виведення неконформної продукції	Контроль та розгляд дефектів	Облік браку, коригувальні дії, контроль на виробництві та зберіганні	Виробництво, склад	В процесі

Джерело: складено автором на основі вимог стандарту ISO 9001:2015 [22]

Таблиця В1 - Класифікація видів контролю якості

Класифікаційна група	Вид контролю
За стадіями життєвого циклу продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Створення — контроль проведення НДДКР, проектування і виготовлення дослідного зразка, його випробування та доведення • Виготовлення — контроль елементів процесу виробництва при одиничному, серійному і масовому випуску продукції • Обіг — контроль транспортно-складських операцій та монтажних робіт • Споживання {експлуатація} — контроль параметрів функціонування об'єктів контролю
За об'єктами	<ul style="list-style-type: none"> • Предмети праці {продукція} — контроль параметрів сировини і матеріалів, палива, пального, енергії, напівфабрикатів, деталей, складальних одиниць (вузлів), готової продукції, конструкторської та технологічної документації • Засоби виробництва — контроль параметрів функціонування устаткування, технологічного оснащення, інструменту, виробничих систем, контрольної апаратури, приладів та пристроїв • Технологія — контроль відповідності технологічних процесів, що здійснюються, технологічним картам, а також контроль процесів створення конструкторської, технологічної та іншої документації • Виконавці — перевірка і оцінювання якості результатів праці конструкторів, технологів, операторів, робітників • Умови праці — контроль виконання психофізіологічних та гігієнічних вимог, параметрів техніки безпеки, режимів праці і відпочинку, організації та обслуговування робочого місця тощо
За стадіями виробничого процесу	<ul style="list-style-type: none"> • Вхідний — перевірка відповідності сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, енергоносіїв вимогам, що вказані в замовленнях на поставку • Запобіжний — перевірка якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих до початку запуску у виробничий процес (до початку обробки або складання) • Операційний — контроль параметрів заготовок, деталей, вузлів у процесі виготовлення, транспортування і зберігання

Продовження таблиці В1

За виконавцями	<ul style="list-style-type: none"> • Самоконтроль — контроль виконання роботи (параметрів об'єкта) її виконавцями (робітниками, наладчиками, бригадирами, майстрами) • Інспекційний — контроль технологічних процесів, засобів і предметів праці, що здійснюється службою відділу технічного контролю • Замовником — контроль відповідності готової продукції нормативно-технічній документації замовлення • Технічний нагляд за виконанням вимог державних стандартів, що здійснюється органами Держстандарту України
За ступенем охоплення продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Суцільний — перевірка всіх без винятку об'єктів контролю одного найменування • Вибірковий — контроль малої вибірки (проби) з великої партії продукції з висновками за результатами контролю вибірки (проби) про якість усієї партії
За часом проведення	<ul style="list-style-type: none"> • Безперервний — контроль протягом виробничого циклу виготовлення продукції • Періодичний — контроль, що проводиться через певні відрізки часу • Летючий — несистематизована за часом і обсягом перевірка параметрів об'єктів контролю
За місцем виконання	<ul style="list-style-type: none"> • Стаціонарний — контроль на спеціально обладнаному робочому місці (випробувальні стенди) під час перевірки великої кількості однорідних об'єктів контролю • Рухомий — перевірка параметрів якості об'єктів контролю за місцем виконання технологічних операцій
За можливістю подальшого використання об'єкта контролю	<ul style="list-style-type: none"> • Неруйнівний — перевірка параметрів за допомогою магнітних, акустичних, оптичних, радіаційних та інших вимірювальних приладів, що не пошкоджують об'єкти контролю • Руйнівний — випробування, після яких об'єкт контролю виходить з ладу
За впливом на виробничий процес	<ul style="list-style-type: none"> • Пасивний — вимірювання і фіксація параметрів якості об'єкта контролю • Активний — оцінка якості з безпосереднім впливом на параметри виробничого процесу за допомогою засобів автоматичного регулювання, що відвертають виникнення дефектів в об'єктах контролю
За видами випробувань	<ul style="list-style-type: none"> • Природний (натуральний) — випробування за допомогою сил природи (умов середовища) • Штучний {прискорений} — випробування в умовах створеного і середовища,

Продовження таблиці В1

За параметрами, що контролюються	<ul style="list-style-type: none"> • Геометричних форм і розмірів продукції • Зовнішнього вигляду продукції і документації • Фізжомеханічних, хімічних та інших властивостей матеріалів та напівфабрикатів • Внутрішнього браку продукції (раковини, тріщини); • Технологічних властивостей матеріалів • Технологічної дисципліни • Контрольно-здавальні випробування
----------------------------------	--

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

Додаток Г

Рисунок Г1 – Основні фінансові показники компанії WoodandHearts за 2022–2024 роки

1	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
2	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	34 500	45 200	51 800
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	23 400	29 300	33 900
4	Валовий прибуток, тис. грн	11 100	15 900	17 900
5	Операційні витрати, тис. грн	7 200	9 100	10 600
6	Операційний прибуток, тис. грн	3 900	6 800	7 300
7	Чистий прибуток, тис. грн	3 100	5 200	5 900
8	Рентабельність продажу, %	9,00%	11,50%	11,40%
9	Рівень собівартості, %	67,80%	64,80%	65,50%
10	Середньорічна кількість працівників, осіб	48	54	60
11	Середня заробітна плата, грн	18 200	20 100	22 000
12	Кількість бракованих одиниць	210	165	190
13	Середня собівартість одиниці, грн	950	980	980
14	Загальні витрати на брак, тис. грн	199,5	161,7	186,2

Джерело: складено автором за даними фінансових показників «WoodandHearts»



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР Товстенко Перевірка

Автор

Науковий керівник / Експерт

Товстенко Анастасія Юрївна Гончар Вікторія Василівна

Інститут

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагиат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



11.69% КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



10.24% КП 2

7698

Кількість слів



1.26% КЦ

63379

Кількість знахоплень

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть поєррити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підкорити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		18

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагиату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://magazine.faaf.org.ua/yakist-tovaru-kyuchoviy-yazhil-zabezpechennya-yogo-konkurentospromozhnosti.html	162 2.10 %
2	http://certsystems.kiev.ua/iso-9001/	74 0.96 %
3	https://studfile.net/preview/5043970/	73 0.95 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Товстенко Анастасії Юріївни

Назва роботи: Управління якістю продукції бізнес-організації

Науковий керівник: Гончар Вікторія Василівна

Підрозділ: кафедра менеджмент

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 11,69 %, КП 2 – 10,24

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Товстенко Анастасії Юріївни не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту. __

“20” травня 2025 р.



(підпис)

Вікторія ГОНЧАР

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 5 від 26.05.2025

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, *Товстенко Анастасії Юріївни* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, *Товстенко Анастасії Юріївни*. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.