

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЛІ НА ПРИКЛАДІ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ФІРМИ ТОВ «ОПТИМА»**

Виконав:

здобувач вищої освіти
2 курсу, групи 2-ої
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Якість, стандартизація та
сертифікація
Кирил ЖОВТОНІЖКО

Керівник:

Завідувач кафедри організації, еко-
номіки та управління фармацією
докт. фармац. наук, проф.
Юлія БРАТІШКО

Рецензент:

професор ЗВО кафедри фармацев-
тичної технології, стандартизації та
сертифікації ліків ІПКСФ
докт. фармац. наук, проф.
Олег ШПИЧАК

АНОТАЦІЯ

Кирила ЖОВТОНІЖКО на тему «Вдосконалення процесу закупівлі на прикладі фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима».

Мета дослідження: розробка пропозицій щодо вдосконалення процесу закупівлі на базі фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима».

Завдання: вивчити та проаналізувати вимог стандарту ISO серії 9001 до закупівель; сформулювати та систематизувати всю інформацію про закуповувану продукцію; розробити та визначити ефективність критеріїв оцінювання постачальників; розробити комплекс пропозицій щодо вдосконалення процесу «Закупівлі» для фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима».

Об'єктом дослідження є СУЯ фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима», побудованої відповідно згідно ДСТУ ISO 9001:2015.

Предметом дослідження є процес «Закупівлі» та шляхи щодо його вдосконалення на обраному об'єкті.

В роботі були запропоновані заходи з поліпшення процесу «Закупівлі» на фармацевтичній фірмі ТОВ «Оптима». Ці пропозиції можуть бути використані будь-яким фармацевтичним підприємством для підвищення ефективності процесу закупівлі продукції.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменувань, 1 додатку, і містить 1 рисунок та 3 таблиці. Повний обсяг магістерської роботи складає 84 сторінок, з яких перелік посилань займає 5 сторінок, додатки – 6 сторінок.

Ключові слова: аудит постачальників, закупівлі, класифікатор закупівель, постачальники, процес, система управління якістю.

ABSTRACT

Kyryla ZHOVTONIZHKO on the topic “Improving the procurement process using the example of the pharmaceutical company LLC “Optima”.

Purpose of the study: development of proposals for improving the procurement process based on the pharmaceutical company LLC “Optima”.

Tasks: to study and analyze the requirements of the ISO 9001 series standard for procurement; to formulate and systematize all information about the purchased products; to develop and determine the effectiveness of supplier evaluation criteria; to develop a set of proposals for improving the “Procurement” process for the pharmaceutical company LLC “Optima”.

The object of the study is the QMS of the pharmaceutical company LLC “Optima”, built in accordance with DSTU ISO 9001:2015.

The subject of the study is the “Procurement” process and ways to improve it at the selected facility. The work proposed measures to improve the “Procurement” process at the pharmaceutical company LLC “Optima”.

These proposals can be used by any pharmaceutical company to improve the efficiency of the product procurement process.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 40 items, 1 appendix, and contains 1 figure and 3 tables. The full volume of the master's thesis is 84 pages, of which the list of references takes up 5 pages, appendices - 6 pages.

Keywords: supplier audit, procurement, procurement classifier, suppliers, process, quality management system.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ		4
ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ	11
1.1.	Якість як соціально-економічна категорія та об'єкт управління	11
1.2.	Тенденції розвитку систем менеджменту якості в Україні та світі	18
1.3.	Сучасні принципи менеджменту якості	21
1.4	Взаємовигідні відносини з постачальниками як один з невід'ємних аспектів функціонування організації	26
	Висновки до I розділу	33
РОЗДІЛ 2.	ПРОЦЕС ЗАКУПІВЛІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	34
2.1.	Аналіз вимог стандарту ISO 9001:2015 щодо закупівель	34
2.2.	Заходи для забезпечення відповідності закупаваної продукції необхідним вимогам	37
2.2.1	Заохочення постачальників	41
2.2.2	Контроль постачальників	46
2.2.3	Атестація та оцінка діяльності постачальника	51
2.3.	Короткий опис і аналіз діяльності фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима»	56
	Висновки до II розділу	58
РОЗДІЛ 3.	ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «ЗАКУПІВЛІ» ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ФІРМИ ТОВ «ОПТИМА»	59
3.1.	Основні аспекти впровадження системи управління якістю на ТОВ «Оптима»	59
3.2.	Пропозиції щодо поліпшення процесу «Закупівлі» ТОВ «Оптима»	62
3.2.1	Інформація про закупавану продукцію	64
3.2.2	Система вибору та оцінювання постачальників	67
3.3	Пропозиції щодо оцінювання та аналізування процесу «Закупівлі»	73
	Висновки до III розділу	82
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ		84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ		85
ДОДАТКИ		90

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

PDCA – Цикл Демінга-Шухарта "Plan-Do-Check-Act" (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій)

TQM – Total Quality Management (Всеосяжний менеджмент якості)

ВУЯ – відділ управління якістю

ДСТУ – Державний стандарт України

ЄС – Європейський Союз

ЗВТ – засоби вимірної техніки

МВ – медичні вироби

МВП – методик виконання процесу

ЛЗ – лікарський засіб

НД – нормативний документ

НЯ – настанова з якості

СУЯ – система управління

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Уряд України законодавчо затвердив стратегію інтеграції України до Європейського Союзу, яка передбачає гармонізацію систем стандартизації та сертифікації продукції в Україні зі стандартами та директивами ЄС [1, 2, 3].

Сучасне глобальне ринкове середовище вимагає від українських підприємств, у тому числі фармацевтичного напрямку, побудови та постійного підтримання у результативному стані систем управління якістю.

Економічна реальність сьогодення потребує принципово нових підходів до забезпечення якості продукції та послуг. Нині існування будь-якого підприємства, його стабільне становище та сталий розвиток визначаються рівнем конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність, у свою чергу, пов'язана з двома основними чинниками: рівнем ціни та рівнем якості продукції. Причому саме якість поступово виходить на перше місце.

Продуктивність праці та економія ресурсів усіх видів відступають перед вимогою високої якості. Якість – це репутація компанії, зростання прибутків і підвищення рівня процвітання. Відтак, робота з управління якістю стає ключовою діяльністю для всього персоналу компанії – від керівництва до кожного виконавця [4, 5, 6].

Посилення конкуренції вимагає від найвищого керівництва рішення проблем підвищення якості продукції, послуг, процесів, їх проектування, виробництва і реалізації. Для досягнення цих цілей широко використовуються ідеологія і положення міжнародних стандартів серії ISO 9000 [7, 8, 9]. У них підкреслюється про необхідність створення документованої системи управління якістю (СУЯ) [7, 8].

Система управління якістю (СУЯ) – це інтегрований механізм управління, спрямований на досягнення поставлених цілей у сфері якості, орієнтований як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на забезпечення злагодженого функціонування всіх елементів організації. Її побудова регламентується вимогами міжнародних стандартів, які прийняті більшістю країн як національні.

Зазвичай, наявність сертифікованої СУЯ стає обов'язковою умовою для укладання контрактів із визнаними у світі товаровиробниками та їхніми субпідрядниками. У багатьох видах економічної діяльності це є початковою вимогою для отримання ліцензії на виконання робіт чи надання послуг від уповноважених органів. Сертифікована система управління якістю – це також вагомий доказ високих характеристик продукції під час складання декларації постачальника про відповідність [8, 9, 10].

У сучасному світі уявлення про досконале підприємство є складним і багатогранним. Для того, щоб вважатися по-справжньому успішним, підприємству недостатньо лише випускати якісну продукцію. Воно має організувати свою діяльність таким чином, щоб передбачати, збалансовувати та максимально задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, партнерів, персоналу, суспільства й власників.

Для досягнення такого рівня успіху підприємство повинно постійно удосконалювати та розвивати всі аспекти своєї діяльності, зокрема:

- розвиток інфраструктури;
- стратегічне та оперативне планування;
- управління персоналом і ресурсами;
- систему управління якістю;
- маркетингову діяльність;
- партнерські стосунки зі споживачами та постачальниками тощо [10, 11, 12].

Система управління якістю (СУЯ) в світлі сучасних уявлень має базуватися на процесному підході і включати, як правило, три рівні процесів: процеси керівництва (управлінські), основні і підтримуючі процеси. За функціонування кожного процесу мають бути призначені відповідальні особи.

При побудові системи, заснованої на процесах, основний наголос робиться на відпрацюванні механізмів взаємодії в рамках процесів як між структурними підрозділами усередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем, тобто з клієнтами, постачальниками, партнерами.

Системи управління якістю, побудовані за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015, дозволяють [12, 13]:

- орієнтувати діяльність підприємства на кінцевий результат, підвищити якість продукції та задоволеності споживача;
- підвищити відповідальність і зацікавленість виконавців як за свою роботу так і за роботу підприємства в цілому;
- більш динамічно та гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни
- оптимізувати механізм обміну інформацією між функціональними підрозділами.

В сучасних умовах організація виробництва якісного продукту або надання високоякісних послуг є ключовим завданням для ефективного менеджменту. Впровадження системи управління якістю (СУЯ) є одним із основних інструментів, що дозволяють підприємствам досягати цього завдання.

Основні переваги впровадження СУЯ включають:

1. Підвищення ефективності управління компанією: Завдяки впорядкуванню процесів та зменшенню втрат у виробництві, СУЯ сприяє оптимізації операційних витрат і покращенню результативності.
2. Покращення іміджу компанії: Наявність сертифікації відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO 9001:2015, підвищує довіру клієнтів і партнерів до компанії, що позитивно впливає на її репутацію.
3. Збільшення ринкової частки: Забезпечення високої якості продукції або послуг дозволяє завойовувати нові ринки, а також утримувати лояльність наявних клієнтів.

Успіх СУЯ значною мірою залежить від якості продукції або послуг, що постачаються сторонніми організаціями. Взаємовідносини з постачальниками відіграють важливу роль у досягненні високої якості кінцевого продукту. Основні аспекти співпраці з постачальниками:

- Зменшення кількості постачальників: Це дозволяє краще контролювати якість матеріалів і компонентів. Менша кількість постачальників спрощує моніторинг і управління постачанням.
- Вибір на основі критеріїв якості: Встановлення чітких вимог до постачальників та проведення їх аудиту сприяє формуванню надійної мережі постачальників, які відповідають стандартам компанії.
- Довгострокові угоди: Спільний розвиток і виробництво нових видів продукції сприяє досягненню взаємної вигоди та довгострокового партнерства.
- Взаємний контроль: Замовник може контролювати якість продукції на етапах виробництва постачальника, а постачальник — виконання своїх зобов'язань.
- Преміювання за якість: Мотивування постачальників до дотримання високих стандартів шляхом заохочень (наприклад, премій за бездоганну роботу) покращує якість продукції та зміцнює партнерські відносини.
- Забезпечення якості є не лише внутрішньою справою компанії, але й потребує тісної співпраці з постачальниками. Інтеграція зусиль у межах ланцюга постачань дозволяє досягти високої якості продукції, знизити ризики та забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Актуальність роботи полягає в тому, що процес закупівлі є важливим елементом СМЯ, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства.

Ступінь розробленості теми дослідження. Дослідженню процесу закупівлі є предметом дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених. Планування, регламентації, особливості процедури постачання, вибору та оцінюванню постачальників на фармацевтичних підприємствах України розглядаються в працях відомих українських вчених, таких як: Буряк Р.І., Капінос Г.І., С.О. Тульчинська, Рибницький Д.О., Лебединець В.О., Тахтаулова Н.О., Посохов І.М. тощо.

Виходячи з цього, **метою** даної кваліфікаційної роботи є розробка про-

позицій щодо вдосконалення процесу закупівлі на базі фармацевтичній фірми ТОВ «Оптима».

Об'єктом досліджень кваліфікаційної роботи є система управління якістю ТОВ «Оптима». **Предметом досліджень** є процес «Закупівлі» та шляхи щодо його вдосконалення на обраному об'єкті.

Основні завдання кваліфікаційної роботи було:

- розглянути тенденції розвитку управління якістю в світі та Україні та актуальність впровадження систем управління якістю на фармацевтичних підприємствах;
- вивчити та проаналізувати вимог стандарту ISO серії 9001 до закупівель;
- сформулювати та систематизувати всю інформацію про закуповувану продукцію;
- розробити та визначити ефективність критеріїв оцінювання постачальників;
- розробити комплекс пропозицій щодо вдосконалення процесу «Закупівлі» для фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима».

Методи дослідження. У роботі використані: логічний, системно-аналітичний методи; метод порівняльного аналізу; статистичні методи; проблемно-орієнтований, діагностичний методи.

Практична та теоретична значущість роботи визначається тим, що в даній роботі на прикладі фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима» були запропоновані заходи з поліпшення процесу «Закупівлі».

Результати та висновки, представлені в даному дослідженні, можуть використовуватися при формуванні та вдосконаленні процесу постачання на вітчизняних фармацевтичних підприємствах з впровадженою СУЯ.

Апробація і реалізація результатів дослідження проводилася у вигляді особистої доповіді на тему «Шляхи поліпшення процесу «Закупівлі» у рамках III науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуа-

льні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охорони здоров'я», 22 січня 2025 року. Також з цієї теми були опубліковані тези.

Структура та обсяг магістерської роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 61 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту складає 67 стор. Робота вміщує 1 рисунок. Список використаної літератури, обсягом 6 стор., налічує 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1.1 Якість як соціальність як соціально-економічна категорія та об'єкт управління

В умовах глобалізації ринків якість стала критично важливим чинником конкурентоспроможності підприємств і країн. Це особливо актуально для країн із перехідною економікою, таких як Україна, де зростання якості продукції та послуг є ключовою умовою інтеграції до світової економіки.

З моменту приєднання України до Світової організації торгівлі (WTO) у 2008 році, українські підприємства змушені конкурувати з глобальними лідерами, які мають багаторічний досвід у конкурентній боротьбі. Підвищення якості продукції стало не просто бажаним, а життєво необхідним.

Українські виробники мають орієнтуватися на перевищення національних і міжнародних стандартів якості, щоб залишатися конкурентоспроможними. Підприємствам, які впроваджують системи управління якістю (наприклад, сертифікація ISO 9001), доцільно надавати державні пільги для стимулювання таких змін [11, 12, 13].

Зменшення дефектної продукції: Кращі світові виробництва забезпечують мінімальні рівні дефектності — лише декілька одиниць на мільйон. Для порівняння, в Україні частка дефектної продукції нерідко сягає десятків відсотків, що суттєво знижує конкурентоспроможність українських товарів.

Довготривале забезпечення якості: Постійне підтримання високого рівня якості продукції протягом усього терміну дії контрактів створює довіру у споживачів і зміцнює позиції компанії на ринку.

Кращі світові компанії зосереджуються на постійному вдосконаленні своїх процесів, що дозволяє їм адаптуватися до нових вимог і швидко реагувати на зміни ринкових умов.

У сучасній економіці виграють не обов'язково великі, а ті компанії, які швидко адаптуються до змін. Як відзначають міжнародні організації, такі як Європейська організація якості, звернення з впровадженням інновацій при-

рівнюється до відставання. Орієнтація на міжнародні стандарти якості та залучення інструментів загального управління якістю (TQM). Надання податкових або інших пільг підприємствам, які впроваджують системи управління якістю. Регулярне підвищення кваліфікації співробітників у сфері якості. Обмін досвідом і участь у міжнародних форумах для ознайомлення з кращими світовими практиками.

Підвищення якості продукції та послуг є безперечною умовою успішної інтеграції України в глобальний економічний простір. Лише постійно вдосконалюючись, українські підприємства зможуть зайняти гідне місце серед світових лідерів.

В сучасних умовах економічного розвитку успішність підприємства значною мірою залежить від ефективності СУЯ та здатності адаптуватися до змін бізнес-середовища.

Як відзначають провідні фахівці, сучасний споживач купує не лише продукцію чи її якість, а й ім'я компанії. Репутація бренду формується через багаторічну роботу з впровадження та вдосконалення систем управління якістю, які забезпечують постійне вдосконалення продукції та послуг.

Персонал є ключовим ресурсом будь-якого підприємства. Успіх впровадження принципів якості залежить від професіоналізму кожного співробітника, чітко розподілених функцій, відповідальності та належної мотивації. Як зазначав Генрі Форд, командна робота і висококваліфікований персонал здатні відновити будь-яке підприємство навіть після втрати матеріальних активів [14, 15].

На сучасному етапі конкуренція між підприємствами в багатьох випадках є конкуренцією їхніх СУЯ. Постійне вдосконалення цих систем є одним із ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності як компаній, так і країн загалом.

Бізнес-середовище суттєво змінилося за останні 10 -15 років. Постійні технологічні інновації, глобалізація та зміни споживчих уподобань створили нові вимоги до систем управління якістю.

Сьогодні впровадження інновацій є ключовою умовою виживання бізнесу. Інноваційні підходи до управління якістю сприяють адаптації підприємств до змін та утриманню конкурентних позицій. Різні чинники технологічний розвиток, нові вимоги ринку, посилення конкуренції) діють комплексно, посилюючи один одного. Це створює потребу у швидкій адаптації компаній до нових умов. Постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, впровадження програм мотивації та командної роботи. Впровадження нових технологій у виробничі процеси, адаптація до цифровізації та автоматизації. Увага до зворотного зв'язку від клієнтів, вдосконалення продуктів і послуг відповідно до їхніх очікувань. Створення умов для швидкого реагування на зміни ринку, регулярна оцінка ефективності існуючих процесів. Сучасний бізнес має розуміти, що успіх на ринку залежить не лише від якості продукції, а й від здатності підприємства підтримувати свою репутацію та ефективно впроваджувати інновації. Це дозволить підприємствам не тільки вижити, але й зайняти лідируючі позиції у своїй галузі.

Намагатися пророчити найближче майбутнє з його змінами або катаклізмами - витівка, як правило, безнадійна. Інша справа - спробувати спрогнозувати загальний напрямок змін на найближчу перспективу, аналізуючи як минуле, так і події минулих днів. Сучасні глобальні та регіональні економічні зміни створюють нові виклики для економічної діяльності, управління державними структурами та розвитку суспільств.

Лібералізація економіки, впровадження новітніх технологій, розвиток ринку капіталу та демографічні зрушення сприяють масштабним змінам у структурі економічної діяльності [14, 15]:

- Частка Азії (окрім Японії) у світовому ВВП сьогодні становить 13%, тоді як Західна Європа має 30%. За прогнозами, через 20 років ці частки майже зрівняються. Це підкреслює важливість азійського регіону у світовій економіці.

- Найбільших змін зазнають галузі інформаційних технологій, послуг і виробництва. Ці зрушення торкнуться не лише глобального рівня, а й внутрішньорегіональних змін у країнах.

- У розвинених країнах старіння населення спричиняє зростання видатків на пенсійне забезпечення та охорону здоров'я. Якщо продуктивність державного сектора не буде підвищено, це змусить уряди піднімати податки до рівнів, що загрожують економічній стабільності.

- Потреби громадян у соціальних послугах, таких як охорона здоров'я та пенсійне забезпечення, зростають. Державні структури мають переглянути підходи до надання соціальних гарантій, визначивши їх обсяги та джерела фінансування.

- Для підвищення ефективності державного сектора уряди змушені впроваджувати принципи приватного сектора, зокрема управління ресурсами, автоматизацію процесів та інноваційні підходи до роботи.

1. Переміщення економічних центрів активності сприятиме перегляду пріоритетів розвитку, збільшенню інвестицій у нові галузі та створенню інфраструктури для підтримки економічного зростання [15, 16].

2. Розвиток державних структур має бути спрямований на підвищення їх ефективності, зокрема через:

- впровадження цифрових технологій;
- оптимізацію витрат;
- інтеграцію нових моделей управління з використанням досвіду приватного сектора.

Необхідність забезпечення якісного соціального захисту вимагатиме нових рішень у пенсійній та медичній сферах, таких як збільшення пенсійного віку, впровадження накопичувальних систем та розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я.

Зміни у глобальній та регіональній економіці є невідворотними, і їхній успіх залежить від здатності держав та підприємств швидко адаптуватися до нових реалій. Уряди повинні інвестувати в підвищення ефективності своїх

структур, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати якісні соціальні послуги, щоб зберігати стабільність і конкурентоспроможність у нових умовах.

До 2025 року світовий ринок збагатиться на майже мільярд нових споживачів, завдяки:

Економічному зростанню в країнах, що розвиваються. Середній дохід сім'ї з двох осіб перевищить \$5000, що дозволить людям купувати товари, які виходять за межі предметів першої необхідності.

Зростанню купівельної спроможності. Купівельна спроможність населення країн, що розвиваються, збільшиться з \$4 трлн до \$9 трлн, що відповідає сучасному рівню Західної Європи.

Впливатимуть фактори, такі як старіння населення та економічний розвиток різних етнічних груп. Наприклад, купівельна спроможність латиноамериканського населення в США досягне рівня, порівнянного з 60% споживачів Китаю.

Глобалізація дозволить споживачам у різних країнах купувати однакові товари під впізнаваними брендами, з доступом до якісної інформації про продукцію.

Динамічність попиту. Споживачі очікують, що кожен новий продукт буде кращим за попередній: більш естетичним, ефективним, надійним.

Покупці прагнуть якіснішого технічного й післяпродажного обслуговування. Якщо товар не відповідає очікуванням, вони очікують, що компанія запропонує адекватне рішення й проявить турботу. Постійне вдосконалення якості. Споживачі не припускають зниження якості товарів або послуг. Навпаки, вони прагнуть бачити постійні покращення. Універсальний доступ до брендів і товарів створює небувалий ріст конкуренції у всіх галузях. Компанії повинні працювати над постійним удосконаленням своєї продукції й послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними [16, 17].

Щоб задовольнити зростаючі очікування клієнтів, бізнес має інвестувати в дослідження, розробки та якість обслуговування.

Зростання кількості споживачів та їхніх очікувань вимагає:

- постійного вдосконалення продуктів і послуг;
- активного використання інновацій;
- глибокого розуміння потреб клієнтів;
- орієнтації на довгострокові відносини зі споживачами.

Тільки ті компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов і змінюватися відповідно до вимог ринку, збережуть конкурентоспроможність та успіх у майбутньому. Щоб задовольнити постійно зростаючі вимоги клієнтів, компаніям-виробникам доводиться вдосконалювати свою виробничу базу й впроваджувати різні новаторські ідеї, принаймні, що відповідають швидкості зростання потреб клієнтів. Але краще - випереджальні технології, які дають повністю говорити про майбутнє технологічне переозброєння у всіх сферах виробництва.

Всі галузі під впливом технологій. Поняття "бізнес високих технологій" стає всеохоплюючим. Кожна компанія стикається з викликами технологічних змін. Зростаючі очікування клієнтів. Споживачі вимагають нових характеристик і вдосконалень у продуктах, наприклад [18,19]:

- більші й швидші комп'ютери;
- економічні, але потужні автомобілі;
- побутова техніка з естетичним дизайном та високою ефективністю.
- Інтернет змінює характер надання послуг і післяпродажної підтримки.
- З розвитком технологій споживачі отримують нові способи доступу до товарів і послуг, що відкриває нові ринки й можливості.

Технології, які сьогодні здаються недосяжними, стануть звичними протягом кількох років. Зростання обсягів торгівлі. Темпи зростання міжна-

родної торгівлі серед промислово розвинених країн удвічі перевищують темпи зростання внутрішньої торгівлі.

Країна виробництва все менше цікавить покупців. Частіше продукція маркується як "Зроблено в ЄС" або подібними позначеннями. Додана вартість іноземних товарів на внутрішньому ринку часто перевищує аналогічний показник місцевих товарів.

Споживачі мають доступ до продукції найкращих виробників у світі, що стимулює конкурентну боротьбу. Необхідність інновацій. Компанії, які не інтегрують новітні технології, ризикують втратити позиції на ринку.

Конкуренція відбувається на світовому рівні, і компанії повинні зосередитися на постійному вдосконаленні продуктів і послуг. Бізнесу важливо встигати адаптуватися до змін, інвестуючи в технології, якість та інновації. Технологічний прогрес впливає на всі аспекти бізнесу, змінюючи не лише очікування споживачів, а й структуру світової торгівлі. Для компаній це створює як виклики, так і можливості, які потребують гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до ведення бізнесу [18,19].

Визначення вимог є базовим етапом для досягнення необхідного рівня якості. Оцінка можливостей і управління процесами. Підприємства повинні оцінювати свої ресурси та можливості для здійснення необхідних процесів (управлінських, основних і допоміжних). Моніторинг і поліпшення. Контроль, аналіз, вимірювання та постійне вдосконалення процесів є основою ефективної системи якості.

Організація розглядає свою діяльність як сукупність процесів, кожен із яких має:

- входи (ресурси, вимоги);
- виходи (результати);
- управлінські дії.

Ланцюг створення цінності. Основна увага приділяється тому, щоб діяльність організації починалася зі споживача та завершувалася

підвищенням його задоволеності. Ланцюг процесів виглядає так: "Споживач → Вимоги → Постачальник → Ресурси → Процеси → Вимірювання та поліпшення".

Циклічний процес управління якістю включає такі етапи:

- Плануй (Plan). Встановлення цілей, визначення необхідних процесів для досягнення результатів, що відповідають вимогам споживачів і політиці організації.
- Виконуй (Do). Реалізація запланованих процесів.
- Перевірй (Check). Вимірювання, аналіз результатів процесів і продукції відповідно до встановлених цілей і вимог (іноді цей етап називають "Навчайся" – Study).
- Дій (Act). Впровадження заходів для постійного вдосконалення системи.

Такий підхід дозволяє організації постійно вдосконалювати свою діяльність та адаптуватися до змін. Належна реалізація всіх етапів PDCA забезпечує оптимальні результати роботи підприємства, що гарантує успіх на конкурентному ринку.

Використання процесного підходу та циклу PDCA є основою системи управління якістю, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на потреби клієнтів, забезпечувати стабільність якості продукції та підвищувати конкурентоспроможність.

1.2 Тенденції розвитку систем менеджменту якості в Україні та світі

Під впливом різних факторів — політичних, соціальних, економічних, екологічних, розвитку науки і технологій тощо — "рівноважний стан" взаємовідносин між виробниками та споживачами поступово зміщується в бік споживачів. Каталізатором цього процесу є усвідомлення того, що виживання на конкурентному ринку можливе лише за таких умов. Це розуміння диктує виробникам жорсткі вимоги, які, поступово переходячи від "побажання" до "зобов'язання", забезпечили еволюцію підходів до якості через такі основні фази:

- Відбраковування продукції (Quality Check, Quality Verifying);
- Виробничий контроль якості (Quality Control);
- Забезпечення якості (Quality Assurance);
- Менеджмент якості (Quality Management);
- Інтегральний менеджмент якості — концепції Total Quality Management (TQM), "шість сигм", системи екологічного менеджменту, безпеки праці та інші, інтегровані в загальну систему менеджменту організації.

Звісно, поділ на такі етапи або фази має умовний характер, проте загалом він добре відображає основні тенденції розвитку.

Варто підкреслити, що кожен наступний етап у розвитку систем якості формувався як продовження та вдосконалення попередніх. Наприклад, удосконалення підходу до відбраковування дефектної продукції змусило виробництва задуматися над методами та засобами вирішення проблеми, пов'язаної зі зростаючими витратами на утримання великої кількості контролерів. У результаті з'явилися обґрунтовані пропозиції щодо контролю не лише готової продукції, але й сировини, матеріалів, напівфабрикатів на всіх стадіях виробництва, а також технологічних процесів [20, 21].

Розуміння необхідності реформування призвело до значного покращення:

- суттєво зросла частка якісної продукції, що відповідає встановленим нормам;
- значно скоротилися витрати на контроль кінцевої продукції.

Згодом, прагнучи подальшого вдосконалення бізнесу, керівники великих компаній дійшли висновку про необхідність оптимізації всіх процесів і підсистем підприємства — від планування до маркетингу та збуту. Це стало підґрунтям для створення науково обґрунтованих теорій процесного та си-

стемного підходів, які забезпечили більш раціональний і ефективний менеджмент. Саме ці підходи і стали основою сучасного менеджменту якості.

Менеджмент якості у своїй суті являє собою сукупність методів, способів і прийомів управління організацією з метою досягнення максимальної задоволеності споживача. Відбувся кардинальний перехід від управління, орієнтованого на потреби виробництва, до управління, орієнтованого на клієнта (споживача, замовника).

Змін зазнало і саме поняття "продукт": тепер його розглядають не лише як кінцеву мету діяльності підприємства, але і як набір атрибутів, спрямованих на задоволення потреб споживача у певній галузі. До таких атрибутів належать не лише сам товар, але й те, як його рекламують, реалізують, доставляють, а також організовують сервіс після продажу тощо.

Цікава ситуація спостерігається на сучасному етапі розвитку наукового менеджменту. Зараз відбувається паралельне формування двох засад подальшого розвитку цього напрямку: так звані "системний" і "гуманістичний" [22,23].

Результатом розвитку "системного" підходу стало видання низки стандартів, що описують уніфіковані та регламентовані підходи до організації менеджменту, спрямованого на забезпечення задоволеності споживачів компанії. До таких стандартів належать ISO 16946, QS 9000, VDA 6.1, GMP, HACCP та, передусім, ISO серії 9000.

З позиції цього "системного" підходу вся діяльність підприємства поділяється на три основні категорії:

- якість продукції;
- якість процесу;
- якість системи.

Досягнення необхідного рівня якості продукції можливе лише за умови забезпечення всіх складових аспектів системи. Це включає:

- чітке й правильне визначення та формулювання вимог до продукції;

- оцінювання та забезпечення можливостей підприємства для виконання всіх необхідних процесів (управлінських, основних, допоміжних);
- контроль та управління цими процесами;
- проведення вимірювань для моніторингу, аналізу та обов'язкового вдосконалення.

Таким чином, сформувався тип мислення, який називають "процесним мисленням", де все, що відбувається в організації, сприймається як сукупність процесів із власними входами, виходами, необхідними ресурсами та управлінськими діями. Ці процеси утворюють узгоджену, взаємодіючу систему ("системний підхід"), яка спрямована на досягнення загальних цілей організації [18,19].

1.3 Сучасні принципи менеджменту якості

Принципи менеджменту якості сформувалися в результаті аналізу та осмислення успішного досвіду діяльності провідних компаній світу. Уніфіковані підходи, управлінські рішення, методи й прийоми, випробувані на практиці, були систематизовані й зведені до загальних принципів. Один із ключових принципів можна сформулювати так:

Організації залежать від своїх споживачів, тому вони повинні розуміти реальні потреби, передбачати майбутні очікування споживачів, виконувати їхні вимоги та прагнути перевершити ці очікування [24, 25].

Ключові переваги застосування принципу "Орієнтація на споживача":

- Зростання прибутків і ринкової частки завдяки гнучкому й швидкому реагуванню на зміни ринку.
- Підвищення лояльності споживачів, що сприяє зростанню бізнесу та формуванню позитивної репутації.

Дії, що відображають застосування принципу "Орієнтація на споживача":

- Розуміння потреб і очікувань споживачів.

- Забезпечення відповідності цілей і завдань організації потребам і очікуванням споживачів.
- Поширення інформації про потреби й очікування споживачів серед співробітників організації.
- Вимірювання рівня задоволеності споживачів і оцінка результатів дій організації.
- Управління взаємовідносинами зі споживачами.
- Забезпечення збалансованого підходу до потреб споживачів та інтересів інших зацікавлених сторін.

Застосування цього принципу допомагає організаціям досягати стратегічних цілей, забезпечувати сталий розвиток і покращувати конкурентоспроможність на ринку.

Принцип "Лідерство" відіграє ключову роль у менеджменті якості. Лідери організації створюють єдність цілей і формують стиль управління, що сприяє залученню персоналу до досягнення спільних цілей. Вони забезпечують середовище, в якому працівники відчують мотивацію, підтримку та можливість реалізувати свій потенціал.

Ключові переваги застосування принципу "Лідерство":

- Персонал розуміє цілі організації та мотивований на їх досягнення.
- Діяльність оцінюється, узгоджується та впроваджується єдиним підходом, що упорядковує роботу.
- Приклад лідерів сприяє безперервному вдосконаленню.

Дії, що відображають застосування принципу "Лідерство":

1. Урахування потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи:

- споживачів,
- власників,
- персонал,
- постачальників,
- місцеву громаду,

- суспільство загалом.
2. Формулювання чіткого бачення майбутнього організації.
 3. Встановлення пріоритетних цілей та завдань.
 4. Створення та підтримка спільних цінностей і етичних норм на всіх рівнях організації.
 5. Побудова довіри та усунення страхів у команді.
 6. Забезпечення працівників необхідними ресурсами, навчанням та свободою дій із відповідною відповідальністю й звітністю.
 7. Ініціювання, заохочення та визнання внеску працівників.

Персонал на всіх рівнях є основою організації. Його повне залучення дозволяє максимально ефективно використовувати здібності працівників на користь організації.

Ключові переваги втілення принципу "Задіяність персоналу":

- Підвищення мотивації та залучення працівників.
- Зростання продуктивності та відповідальності за результати.
- Формування культури безперервного поліпшення.

Ці принципи забезпечують сталість організації, сприяють її розвитку та підвищують задоволеність усіх зацікавлених сторін.

Персонал, який є мотивованим, залученим і відданим цілям організації, відіграє вирішальну роль у її успіху. Завдяки цьому принципу працівники:

- відчують відповідальність за результати своєї роботи та діяльність організації загалом;
- прагнуть брати участь у постійному вдосконаленні організації на всіх рівнях.

Ключові переваги застосування принципу "Задіяність персоналу":

- Мотивований і залучений персонал, готовий вносити пропозиції для поліпшення [18,19].
- Відповідальність працівників за результати їхньої роботи.

- Сприяння культурі постійного вдосконалення завдяки активній участі працівників.

Дії, що відображають принцип "Задіяність персоналу":

- Розуміння працівниками важливості їхнього внеску та ролі в організації.
- Визначення чітких ролей і відповідальності кожного співробітника для вирішення конкретних проблем.
- Оцінювання індивідуальних результатів порівняно з особистими цілями.
- Постійний пошук можливостей для підвищення компетентності, знань і досвіду.
- Вільний обмін знаннями, навичками та досвідом.

Ефективне управління ресурсами та видами діяльності як процесами дозволяє досягати бажаних результатів більш ефективно.

- Зниження витрат та скорочення часу циклу завдяки оптимальному використанню ресурсів.
- Прогнозовані та узгоджені результати за рахунок систематизованого підходу.
- Концентрація на вдосконаленні процесів та розстановці пріоритетів.

Дії, що відображають принцип "Процесний підхід":

- Використання структурованих методів для визначення ключових видів діяльності, необхідних для досягнення цілей.
- Встановлення чіткої відповідальності та форм звітності для ключових процесів.
- Розуміння та вимірювання можливостей усіх видів діяльності.
- Визначення внутрішніх і зовнішніх зв'язків між функціональними підрозділами організації.
- Оцінка ризиків, наслідків та впливів певних факторів на споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

Ці принципи забезпечують ефективну взаємодію персоналу та процесів, сприяючи стабільності й розвитку організації.

Поліпшення має стати незмінною метою кожної організації, адже воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості у реагуванні на виклики ринку. Ключові переваги поліпшення: зростання конкурентної переваги завдяки вдосконаленню можливостей організації; підвищення гнучкості в адаптації процесів організації до змін [22, 23].

Дії, що відображають принцип "Постійне поліпшення":

- Узгоджений підхід до вдосконалення всіх аспектів діяльності організації.
- Навчання персоналу методам і засобам постійного вдосконалення.
- Інтеграція принципу постійного вдосконалення продукції, процесів і систем у повсякденну діяльність.
- Встановлення вимірюваних цілей для оцінки прогресу в досягненні вдосконалення.
- Визнання та заохочення досягнутих поліпшень на кожному етапі.

Ефективні рішення повинні ґрунтуватися на аналізі точних даних та інформації, що забезпечує їх обґрунтованість і довготривалу результативність. Прийняття обґрунтованих рішень на основі достовірної інформації. Аналіз результативності попередніх рішень через історичні дані. Здатність коригувати рішення відповідно до змінних обставин.

Дії, що відображають принцип "Прийняття рішень на основі фактів":

- Забезпечення точності та достовірності даних через ретельний аналіз.
- Надання доступу до необхідної інформації тим, хто її потребує.
- Прийняття рішень, заснованих на аналізі фактів, підтверджених досвідом та інтуїцією.

Ці принципи забезпечують стабільність, надійність і поступовий розвиток організації у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

Взаємозалежність організації та її постачальників забезпечує створення спільної цінності, що сприяє стійкості та конкурентоспроможності обох сторін. Ключові переваги принципу: підвищення здатності до створення цінностей для організації та її постачальників; гнучкість та швидкість у реагу-

ванні на зміни ринку чи вимоги споживачів; оптимізація витрат та ефективне використання ресурсів.

Дії для реалізації принципу:

- Ідентифікація ключових постачальників, важливих для досягнення стратегічних цілей організації.
- Встановлення збалансованих відносин, що враховують короткострокові вигоди та довгострокові перспективи.
- Об'єднання знань, досвіду та ресурсів між партнерами для створення інноваційних рішень.
- Забезпечення відкритого та прозорого обміну інформацією.
- Спільна розробка дій для покращення процесів і продукції.
- Мотивація, підтримка та визнання досягнень постачальників у вдосконаленні.

Задоволення потреб споживача є основною метою будь-якої організації. Однак просте задоволення споживача більше не гарантує його лояльності. Сучасний споживач шукає оптимальне співвідношення ціни та якості й має доступ до широкого вибору альтернатив. Якісна продукція стає ключовим чинником, що формує лояльність, стимулює повторні покупки та позитивні рекомендації.

Як казав Едвард Демінг: "Прибуток у бізнесі приходить від постійних покупців, споживачів, які хвалять ваш продукт або послугу й приводять до вас своїх друзів."

Організації повинні прагнути не лише задовольнити, але й перевершити очікування споживачів, щоб забезпечити їхню довгострокову лояльність [23, 24, 25].

1.4 Взаємовигідні відносини з постачальниками як один з невід'ємних аспектів функціонування організації

Для досягнення успіху в організації важливо правильно вибрати та працювати з постачальниками. Це включає баланс між ціною та якістю сировини, що закуповується. Проблеми з низькоякісною сировиною можуть при-

звести до значних витрат, погіршення виробничих показників і навіть до невдоволення споживачів, оскільки кінцева продукція виявляється не відповідною вимогам.

Необхідно оптимізувати кількість постачальників, зберігаючи необхідну гнучкість у постачанні та збереження якості. Занадто велика кількість постачальників може створити труднощі в управлінні, а надмірна залежність від одного чи кількох постачальників може привести до ризиків в разі їхніх проблем.

Окрім вартості, потрібно також приділяти велику увагу якості закуповуваних матеріалів. Це дозволить зменшити витрати на виправлення дефектів і покращити ефективність виробничих процесів.

Вибір постачальників на основі багатьох критеріїв — не лише ціни та термінів постачання, а й надійності, відповідності стандартам якості, здатності до інновацій та забезпечення постійного рівня якості — сприяє довгостроковому партнерству.

Важливо налагодити ефективне співробітництво з постачальниками, забезпечуючи прозорість і взаєморозуміння. Це дозволить оперативно вирішувати проблеми, що виникають, і покращувати умови співпраці в інтересах обох сторін.

Організаціям важливо розуміти, що вибір постачальника, орієнтуючись лише на ціну, не завжди є вигідним у довгостроковій перспективі. Ключовим фактором є підтримка високої якості закупівель, що безпосередньо впливає на результативність і конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння важливості вибору постачальників на основі якості, а не лише вартості, дозволяє організації зберігати конкурентоспроможність і досягати високих стандартів продукції. Дійсно, конкуренція серед постачальників за зниження цін може привести до втрати надійних партнерів і знизити якість поставок [22,23].

Переваги постійних відносин з постачальниками:

Налагоджені стосунки з постачальниками дозволяють забезпечити стабільність поставок, що критично важливо для підтримки безперервності виробництва.

Коли постачальників менше і відносини з ними стабільні, організація може знизити витрати на управління цими процесами, зменшуючи кількість помилок і спрощуючи комунікацію. Стабільне співробітництво з постачальниками забезпечує більш високий рівень контролю за якістю, що позитивно впливає на кінцеву продукцію. Тривалі відносини дозволяють більш швидко і ефективно реагувати на зміни в попиті або вимогах ринку. Вибір постачальників за якістю, а не тільки за ціною: Організації слід оцінювати постачальників не лише за ціною, але й за здатністю забезпечити необхідний рівень якості та своєчасність поставок.

Пошук довгострокових партнерів: Стратегія повинна ґрунтуватися на пошуку надійних партнерів, з якими можна будувати стосунки на довгі роки. Це дозволить зменшити витрати на пошук нових постачальників і навчання їх вимогам.

Інвестування в партнерство: Спільна робота над поліпшенням продукції та процесів із постачальниками може призвести до значних переваг для обох сторін, включаючи підвищення ефективності, скорочення витрат і підвищення якості кінцевого продукту.

Замість зниження ціни, слід сприяти розвитку взаємовигідних відносин, що дозволяє оптимізувати витрати через стабільність постачання і високі стандарти якості.

Пріоритети у роботі з постачальниками:

1. Налагодження постійної комунікації: Це дозволить швидше реагувати на будь-які зміни або проблеми.
2. Покращення умов співпраці: Постійний моніторинг і коригування умов співпраці для підвищення ефективності.

3. Інвестування в розвиток постачальників: Оскільки розвиток постачальників може позитивно вплинути на якість продукції, інвестиції в навчання і технології допоможуть створити довготривалі вигоди.

Підсумовуючи, важливим є не тільки оптимізація витрат, а й надання переваги постачальникам, з якими можна створювати довгострокове партнерство, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та зростання конкурентоспроможності організації.

Постійні партнерські відносини дозволяють гарантувати високий рівень якості продукції, оскільки постачальники будуть більше зацікавлені в довгостроковій співпраці і готові покращувати свої процеси відповідно до вимог споживачів.

Коли організація фокусується на своїх основних компетенціях і делегує частину завдань постачальникам, це дозволяє досягати більшої ефективності та спеціалізації. Постачальники, у свою чергу, мають більший простір для розвитку і вдосконалення своїх процесів.

Довгострокові відносини створюють можливість для гнучкості в реагуванні на зміни попиту, технологічні інновації та вимоги ринку. Постачальники можуть краще передбачати потреби своїх клієнтів і забезпечувати більш швидко та ефективно постачання продукції.

Постійний обмін знаннями і досвідом між підприємством і постачальником сприяє поліпшенню якості продукції та послуг. Це також може включати спільне навчання, обмін технологіями або інвестування в нові методи виробництва [22, 23, 24].

Практичні кроки для побудови ефективних партнерських відносин:

1. Систематичний моніторинг якості: Потрібно забезпечити постійний контроль якості на всіх етапах виробничого процесу, зокрема у постачальників. Це включає в себе регулярні аудити, перевірки, аналізи та зворотний зв'язок.

2. Інвестування в розвиток постачальників: Якщо постачальники не здатні виробляти продукцію належної якості, необхідно інвестувати в їх розвиток, проводячи навчання або покращення виробничих процесів.

3. Встановлення чітких критеріїв для вибору постачальників: Визначення стандартів якості, яких має дотримуватися постачальник, є ключовим для забезпечення високих результатів на всіх етапах постачання.

4. Мережі організацій: Постійна співпраця між підприємствами, навіть в різних галузях, дозволяє створювати ефективні мережі, де кожен постачальник відповідає за певну частину виробничого процесу. Це дозволяє знижувати витрати і підвищувати ефективність.

Заміна конкуренції на співпрацю: Важливо перейти від короткострокових взаємозв'язків, орієнтованих на досягнення низьких цін, до стратегічної співпраці, де основний акцент ставиться на обмін цінностями, розвитку спільних проектів і досягненні взаємних вигод. Спільна розробка та інновації: Партнерські відносини дозволяють обом сторонам працювати над новими розробками і технологіями, що підвищує конкурентоспроможність.

Будування партнерських відносин з постачальниками через довгострокову співпрацю і спільне вдосконалення може стати основою для досягнення високої якості продукції, зниження витрат і збільшення гнучкості організації. Це допоможе організації ефективно відповідати на ринкові виклики і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Ваше пояснення відображає важливість укладання довгострокових контрактів з постачальниками для спільної роботи над якістю продукції та впровадження механізмів заохочення та покарання. Цей підхід дозволяє значно підвищити ефективність і надійність постачань, а також створює сприятливі умови для обох сторін. Ось деякі ключові аспекти, які ви описали:

Укладання договорів про довгострокове співробітництво для розробки нових видів продукції дає змогу постачальнику точно знати вимоги замовника щодо матеріалів, комплектуючих, обладнання тощо. Присутність контролерів на виробництві: Постійна присутність представників замовника

на підприємстві постачальника дозволяє проводити безперервний моніторинг виробничих процесів, що сприяє підвищенню якості продукції і зменшенню кількості дефектів. Штрафи за неякісну продукцію: Встановлення штрафних санкцій за поставки неякісної продукції є важливим інструментом мотивації постачальника до дотримання високих стандартів. Це включає не тільки виплату штрафу, але й покриття витрат на повернення продукції, витрати з простоювання і додаткові витрати, визначені контрактом. За поставку високоякісної продукції постачальник може отримати бонуси, такі як додатковий відсоток від суми поставки чи інші вигідні пропозиції. Це мотивує постачальника працювати на досягнення високих стандартів якості. Підвищення якості кінцевої продукції: Постійний моніторинг якості на всіх етапах виробництва дозволяє знижувати ризик виникнення дефектів у кінцевій продукції. Зниження витрат і ризиків: Механізм штрафів і заохочень забезпечує, що постачальники будуть прагнути до підвищення якості, що знижує витрати на виправлення дефектів, повернення продукції та простої виробництва. Довгострокове партнерство: Цей підхід сприяє розвитку довгострокових партнерських відносин, де обидві сторони зацікавлені в досягненні високих результатів і максимальному зменшенні витрат [22, 23, 24].

Етапи впровадження такого підходу:

- Оцінка постачальників: Необхідно провести детальну оцінку постачальників, щоб вибрати тих, хто має можливість забезпечити стабільну якість продукції і відповідає вимогам компанії.
- Укладання договору: Після вибору постачальника важливо укласти чіткий контракт, який визначає всі умови постачання, вимоги до якості та механізми заохочення і покарання.
- Моніторинг та контроль: Постійний моніторинг продукції на всіх етапах її виробництва та постачання є ключовим елементом у забезпеченні високої якості та уникненні проблем.

Довгострокові контракти з постачальниками, що передбачають участь замовника в процесі виробництва і систему заохочень та покарань, є ефективним інструментом для забезпечення високої якості продукції. Це створює взаємовигідні відносини для обох сторін, підвищує ефективність процесів і знижує витрати, забезпечуючи стійке і надійне постачання продукції.

Взаємовигідні відносини між організацією та її постачальниками є ключовими для досягнення стабільного і стійкого розвитку. Підтримка високої якості продукції на всіх етапах її виробництва та постачання сприяє успішному функціонуванню організації в цілому. У вашому описі ви правильно підкреслили важливість таких відносин і їхній вплив на результати діяльності компанії. Ось деякі ключові моменти: як зазначено в стандарті ISO 9001:2015, організація та її постачальники мають взаємозалежні відносини. Це означає, що ефективність одного безпосередньо впливає на інший; підвищення цінностей та результатів можливо тільки через активне співробітництво і підтримку постійного розвитку з обох сторін.

Кожен крок у роботі з постачальниками спрямований на те, щоб забезпечити найкращу якість продукції. Цей підхід дозволяє знижувати ризики, пов'язані з неякісною продукцією, що може призвести до додаткових витрат і втрати клієнтів. Впровадження довгострокових відносин з постачальниками та взаємна відповідальність за якість продукції є гарантією стабільності та успіху в майбутньому. Взаємовигідні відносини не тільки допомагають забезпечити якість, але й сприяють стабільності бізнесу. Коли постачальники та замовники працюють разом як партнери, це дозволяє не тільки ефективно вирішувати поточні задачі, але й досягати спільного успіху в довгостроковій перспективі [22, 23, 24].

Постійне покращення взаємин і продуктивності сприяє розвитку обох сторін, що є основою для стійкого бізнесу в конкурентному середовищі.

Організація повинна активно працювати над створенням і підтримкою ефективних, взаємозалежних відносин з постачальниками для досягнення високих результатів та сталого розвитку. Постійне підвищення якості, оп-

тимізація процесів та розвиток довгострокових партнерств є ключовими аспектами, які дозволяють забезпечити успіх і тривале функціонування організації.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано актуальність впровадження систем управління якістю у світі та в Україні.
2. Розглянуті та проаналізовані принципи менеджменту якості.
3. Вивчено та проаналізовано взаємовигідні відносини з постачальниками як один з невід'ємних аспектів функціонування організації.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС ЗАКУПІВЛІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз вимог стандарту ISO 9001:2015 щодо закупівель

Відповідно до стандарту ISO 9001:2015, правильна організація процесу закупівель і постачання є критично важливою для забезпечення високої якості кінцевої продукції.

Організація зобов'язана забезпечити, щоб закуплена продукція відповідала встановленим вимогам, що включають стандарти якості та інші специфікації [12,13].

Важливим є контроль над тим, як закуплені матеріали чи компоненти можуть вплинути на подальші етапи виробництва та кінцеву продукцію. Це може включати різні види контролю, залежно від важливості закупленої продукції для виробничого процесу.

Організація повинна мати чітко визначені критерії для вибору постачальників, враховуючи їх здатність постачати продукцію, яка відповідає вимогам. Оцінка постачальників має бути регулярною, а результати оцінки повинні реєструватися для подальшого аналізу та дій, якщо це необхідно. Крім того, постачальники повинні піддаватися повторному оцінюванню, щоб забезпечити сталість якості постачаної продукції.

Усі вимоги до закупівель повинні бути чітко описані та документовані. Це включає специфікації щодо якості продукції, а також вимоги до кваліфікації персоналу, системи управління якістю та інші деталі, важливі для забезпечення високої якості [12,13].

Встановлення таких вимог є важливим етапом для забезпечення того, щоб постачальник міг відповісти вимогам і поставити продукцію, яка відповідатиме умовам договору.

Організація повинна визначити та впровадити належні інспекційні процедури для контролю закупленої продукції. Це може включати перевірки

безпосередньо на підприємстві постачальника, якщо це необхідно для забезпечення відповідності вимогам.

Важливо, щоб інформація про закупівлю, а також про умови перевірки і способи випуску продукції, були чітко визначені та погоджені з постачальником ще на етапі укладання угоди.

Перед тим як повідомити постачальнику про вимоги, організація повинна переконатися в їхній адекватності та здатності задовольнити потреби виробництва. Це гарантує, що постачальник отримає чіткі і правильні вимоги, що запобігає можливим непорозумінням або проблемам на етапі постачання продукції.

Ретельний контроль за вибором постачальників, оцінкою їхніх можливостей та відповідністю продукції вимогам є основою для забезпечення високої якості та ефективності у всіх етапах виробничого процесу. Виконання вимог стандарту ISO 9001:2015 допомагає організації підтримувати надійність постачання та мінімізувати ризики, пов'язані з використанням неякісних матеріалів або компонентів [12,13].

Процес перевірки закупівельної продукції та оцінки постачальників є важливим аспектом забезпечення високої якості продукції та відповідності вимогам організації.

Оцінка системи якості субпідрядника, що включає його здатність виробляти продукцію відповідно до встановлених вимог. Аналіз репутації субпідрядника на ринку, його досвід та відгуки інших клієнтів. Перевірка історії виконання зобов'язань субпідрядника, наявність сертифікацій і відомостей про його попередні успішні проекти.

Оцінка технічних характеристик продукції, таких як її тип, клас, сорт, щоб переконатися, що вона відповідає вимогам замовника. Це включає перевірку стандартів якості та специфікацій, зазначених у контрактних умовах.

Оцінка продукції безпосередньо на підприємстві постачальника, перевірка відповідності продукції вимогам перед її відправленням. Перевірка

продукції при її отриманні на складі замовника, щоб забезпечити відповідність продукції вимогам договору.

Визначення чітких критеріїв для оцінки постачальників, що можуть включати якість продукції, надійність доставки, ціна, сервісне обслуговування та інші важливі фактори. Використання об'єктивних методів оцінки, які дозволяють точно визначити ефективність постачальника. Це можуть бути як кількісні, так і якісні критерії. Застосування відповідних технік для збору та аналізу даних (наприклад, анкетування, перевірка документів, аудити на місці).

Після оцінки постачальників і субпідрядників їх слід класифікувати на основі результатів оцінки (наприклад, надійні, середні, проблемні). Це дозволяє організації краще управляти своїми постачальниками і вибирати найбільш підходящих партнерів для довгострокового співробітництва.

Перевірка документації на відповідність встановленим вимогам, як за формою, так і за змістом. Документація повинна містити чітку інформацію про умови постачання, технічні характеристики продукції, критерії якості та інші необхідні деталі [12,13].

Результати перевірки документації повинні бути оформлені у вигляді свідоцтва, яке затверджується відповідно до внутрішніх нормативів підприємства.

Протокольна перевірка закупленої продукції проводиться на складі виробника (постачальника) або на складі замовника, в залежності від місця отримання продукції. Вона проводиться на основі внутрішніх розпоряджень про перевірку і дозволяє переконатися у відповідності продукції встановленим вимогам.

Жоден з етапів перевірки не звільняє постачальника від відповідальності за постачання неякісної продукції. Всі перевірки мають на меті забезпечити відповідність продукції вимогам, однак постачальник несе повну відповідальність за якість своєї продукції.

Всі ці етапи повинні бути чітко організовані, задокументовані і проведені в межах належної внутрішньої політики організації. Це дозволить забезпечити належний контроль за якістю закупленої продукції та постійно вдосконалювати відносини з постачальниками [12,13].

2.2 Заходи для забезпечення відповідності закупуваної продукції необхідним вимогам

Заміна великої кількості постачальників на більш обмежену кількість з фокусом на довгострокові партнерські відносини є важливим кроком для підприємств, які прагнуть підвищити якість своєї продукції та знизити витрати на управління постачаннями. Ось кілька причин, чому це стало необхідним [25, 26]:

Підприємства все більше орієнтуються на високу якість продукції та матеріалів. Збільшення кількості постачальників, хоча і дає можливість вибору, може призвести до варіативності якості, що вимагає значних ресурсів для перевірок і контролю.

Оскільки важливо зберігати стабільність і високі стандарти якості, підприємства звертаються до перевірених постачальників, які здатні. Залучення великої кількості постачальників збільшує витрати на управління закупівлями, комунікацію з постачальниками, а також на перевірку та контроль продукції. Це може включати витрати на обробку документів, зберігання, транспортування і вхідний контроль.

Скорочення кількості постачальників дозволяє зменшити ці витрати та зосередити ресурси на тих постачальниках, які надають високу якість і постійну надійність.

Замість жорсткого вхідного контролю, який вимагає значних зусиль і часу, підприємства переходять на стратегію управління якістю постачальників. Це передбачає встановлення довгострокових партнерських відносин з постачальниками, де вони несуть відповідальність за забезпечення необхідної якості продукції.

Постачальники, що мають стабільні процеси управління якістю, дозволяють зменшити необхідність перевірки на кожному етапі постачання, що в свою чергу оптимізує витрати та підвищує ефективність.

Створення довгострокових партнерських відносин з постачальниками дозволяє підприємству отримувати не лише стабільні поставки, а й можливості для спільного вдосконалення технологій, розвитку нових видів продукції [26, 27].

Менша кількість постачальників дозволяє підприємству зосередитися на більш тісному співробітництві з кожним із них, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни в умовах ринку чи вимогах до продукції.

Зменшення кількості постачальників може призвести до зменшення можливості вибору, що може бути проблемою в разі виникнення труднощів з одним з постачальників. Тому важливо обирати тих партнерів, які мають надійні процеси постачання і здатні забезпечити високу якість продукції.

Менша кількість постачальників дозволяє підприємству краще управляти якістю, знижувати витрати на контроль і забезпечувати більш стабільні та передбачувані поставки.

Скорочення кількості постачальників є ефективною стратегією для підприємств, які прагнуть знизити витрати, покращити якість продукції та встановити стабільні довгострокові відносини з партнерами. Це дозволяє зосередитися на надійних постачальниках і забезпечити високу ефективність операцій [28, 29].

Вхідний контроль має певні обмеження, особливо в умовах масового виробництва. Ось кілька основних причин, чому він не завжди може забезпечити високу якість продукції:

Коли обсяги виробництва великі, проводити контроль кожної одиниці продукції є занадто витратним і часозатратним. Такий контроль може бути надто дорогим і непродуктивним, оскільки потребує значних ресурсів на перевірки, що не завжди виправдовує себе з точки зору економіки.

Тотальний контроль не може повністю гарантувати придатність продукції, оскільки існує ймовірність допущення помилок або похибок з боку контролерів. Навіть у разі ретельного тестування і перевірки певних характеристик, можуть бути упущені важливі аспекти або порушення, які впливають на якість продукції.

В багатьох випадках, щоб перевірити якість продукції, необхідно проводити випробування, що, в свою чергу, може призвести до непридатності частини або всієї партії продукції для використання. Це створює додаткові витрати та час на повернення продукції і виправлення помилок.

З огляду на ці труднощі, підприємства все більше орієнтуються на безперервне управління процесами виробництва на всіх етапах, включаючи постачальників. Важливими аспектами цього є:

Постачальники повинні мати здатність не лише виробляти продукцію відповідно до стандартів якості, а й постійно управляти цими процесами для уникнення дефектів. Відсутність активного управління процесами з боку постачальників може призвести до зниження якості продукції.

Для забезпечення стабільної якості продукції протягом тривалого часу підприємства повинні укладати довгострокові контракти з постачальниками. Це створює стимул для постачальників робити необхідні капіталовкладення у сучасні технології та системи управління якістю [30, 31].

Постачальники не повинні економити на створенні та вдосконаленні системи менеджменту якості. Управління процесами виробництва повинно бути на високому рівні, що дозволяє уникати дефектів і забезпечувати стабільну якість продукції.

Метою довгострокових контрактів є інтеграція процесів управління якістю як на стороні постачальника, так і на стороні замовника. Створення ефективної взаємодії між ними дозволяє управляти якістю продукції на всіх етапах її виробництва.

Для забезпечення високої якості продукції на тривалий період підприємства повинні зосередитися на розвитку довгострокових партнерсь-

ких відносин з постачальниками, що включають інвестиції в сучасні системи менеджменту якості. Це дозволяє зменшити необхідність у жорсткому вхідному контролі та забезпечити стабільність у виробництві без втрат якості.

Довгострокові контракти між постачальниками та замовниками можуть бути як перевагою, так і викликом для обох сторін. Вони можуть забезпечити стабільність, але також містять ризики, пов'язані з конкурентоспроможністю та гнучкістю на ринку.

Довгострокові контракти допомагають захистити як постачальника, так і замовника, особливо коли постачальник бере участь у розробці виробничого процесу. Однак, без чітких умов контракту існує ризик, що один із учасників може зазнати збитків через зміну умов ринку або конкурентної ситуації.

Контракти можуть передбачати автоматичне зниження цін або проведення вторинних переговорів, що забезпечує вигоду для обох сторін. Замовник отримує стабільні ціни, а постачальник має гарантоване замовлення [32, 33].

Оскільки умови контракту вже узгоджені, замовник зменшує витрати на проведення додаткових переговорів, переобладнання виробництва та перенавчання співробітників.

Замовник може брати участь у розробці нових продуктів або вдосконаленні існуючих на ранніх етапах, що дозволяє своєчасно внести зміни в проект і краще контролювати кінцевий результат.

Довгострокові контракти можуть обмежити можливості замовника для перегляду умов постачання або зміни постачальників у разі виникнення більш вигідних або конкурентних пропозицій.

Іноді постачальник може отримати значні переваги від довгострокового контракту, що може стати бар'єром для замовника, особливо якщо контракт не передбачає можливості для регулярних переговорів або коригування умов.

У випадках, коли постачальники повинні вкласти значні кошти у розробку нових продуктів чи технологій на початковому етапі, вони можуть

виявитися менш конкурентоспроможними порівняно з тими, хто не поніс таких витрат.

Довгострокові контракти можуть бути вигідними для обох сторін, якщо вони ретельно обмірковані і враховують можливість адаптації до змін на ринку, дозволяючи знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Важливою умовою для успішного співробітництва є правильне балансування вигод і обов'язків, а також готовність до постійного пошуку нових можливостей для зниження собівартості та удосконалення продукції.

2.2.1 Заохочення постачальників

Семінари для постачальників є важливою частиною забезпечення ефективної співпраці між замовником та постачальником. Вони дозволяють не лише обговорити поточні питання, але й побудувати більш прозорі та взаємовигідні відносини.

Семінари дають можливість для надання додаткової інформації, яка не завжди може бути чітко відображена в технічній документації чи контрактах. Це допомагає постачальникам краще зрозуміти вимоги та очікування замовника [34, 35].

Постійні зустрічі між представниками замовника та постачальників сприяють зміцненню комунікації і створенню більш тісних відносин. Це дозволяє зменшити можливі непорозуміння і сприяє вирішенню проблем на ранніх етапах.

Семінари можуть бути використані для обговорення змін у торговельних умовах, виробничих планах, нових технічних умовах, а також методах контролю якості та управління запасами. Це дозволяє постачальникам своєчасно адаптувати свої процеси до змін і вимог замовника.

Під час відкритих дискусій на семінарах обговорюються різні питання, що виникають у різних постачальників. Такий колективний підхід дозволяє обирати найбільш ефективні рішення для вирішення проблем і допомагає побудувати міцніші партнерські відносини [34, 35].

Семінари дозволяють зібрати інформацію та розглядати питання, які не завжди можна вирішити через письмові документи чи інші формальні канали. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати робочі процеси в реальному часі.

Зміст семінарів:

Семінари повинні охоплювати важливі питання, такі як:

- Зміни торговельних умов і виробничих планів.
- Оновлення технічних умов.
- Оновлення принципів контролю якості та вхідного матеріалу.
- Методи управління запасами та контролю виробничих процесів.
- Обговорення нових підходів до підвищення ефективності діяльності постачальників.

Семінари для постачальників є потужним інструментом для покращення співпраці, підвищення якості продукції і забезпечення чіткої комунікації між постачальниками та замовниками. Це також допомагає створити сприятливі умови для вирішення проблем та адаптації до змін, що виникають у процесі співпраці [32, 33].

Частота та організація семінарів для постачальників залежить від кількох факторів, таких як складність технологій, динаміка змін у виробництві та необхідність постійного вдосконалення продукції. Семінари мають бути різноманітними, проводитися в різних локаціях і за різними форматами, щоб підтримувати активну та ефективну взаємодію між постачальником і замовником.

Зміна місць проведення семінарів дозволяє створити нову динаміку та інші умови для обговорення важливих питань. Проводити їх варто як на підприємстві замовника, так і на підприємстві постачальника. Це дозволяє постачальникам ознайомитися з умовами виробництва на замовнику, а замовнику — побачити процеси постачальника.

Візити до постачальників дозволяють замовнику більш детально оцінити умови виробництва, рівень технологій та системи контролю якості,

які використовує постачальник. Це забезпечує більшу довіру до співпраці і покращує взаєморозуміння між сторонами [36, 37].

Під час семінарів постачальники можуть ділитися досвідом, обговорювати спільні проблеми і знаходити шляхи їх вирішення. Спільні дискусії допомагають у більш детальному розгляді питань якості продукції, знижень витрат, оптимізації процесів та підвищення ефективності.

Премії виплачуються постачальникам за своєчасну доставку якісної продукції. Вони є важливим стимулом для дотримання стандартів якості та виконання контрактних умов. Якщо якість продукції не відповідає вимогам, премії не виплачуються.

Штрафи є важливим інструментом для стимулювання постачальників до підтримки високої якості. Вони можуть бути нараховані залежно від кількості неякісної продукції та у відповідності до шкали знижок на ціну одиниці товару. Деякі контракти також передбачають компенсацію всіх витрат, пов'язаних з поверненням неякісної продукції (переробка, транспортні витрати, тощо), а також неотриманий прибуток [36, 37].

Багато контрактів передбачають, що оплата здійснюється лише за поставки, що відповідають вимогам щодо бездефектності. Це підвищує стандарти якості та заохочує постачальників до підтримки бездоганних результатів на всіх етапах співпраці.

Правильне поєднання семінарів, преміальних та штрафних програм є ключем до формування міцних і взаємовигідних відносин між замовником і постачальником. Використання цих інструментів дозволяє забезпечити високу якість продукції, ефективне виконання контрактів і досягнення стратегічних цілей обох сторін.

При виробництві продукції високої якості, замовники вимагають від постачальників надання детально підготованої документації, яка описує не лише сам виробничий процес, а й систему управління якістю. Ця документація має включати кілька ключових елементів [38, 39]:

Детальне описання всіх етапів виробництва продукції, включаючи використання сировини, технологічні операції, контрольні точки, методи перевірки та випробувань на кожному етапі. Це допомагає замовникам зрозуміти, як продукція буде вироблятися та які методи забезпечення якості використовуються.

Опис системи, що охоплює політику якості, цілі в області якості, визначення ролей і відповідальностей персоналу, контроль за виконанням стандартів якості, внутрішній аудит та процедури коригувальних дій. Система управління якістю повинна відповідати вимогам міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 [12, 13].

Інформація про наявність у постачальника сучасного та перевіреного обладнання, а також джерела закупівлі сировини та матеріалів, що використовуються в процесі виробництва. Це підтверджує можливість виробляти продукцію високої якості, а також обґрунтовує їхню довіру до постачальника.

Зазначення методів моніторингу та оцінки всіх критичних параметрів виробничих процесів, а також заходів, які вживаються для усунення відхилень від встановлених стандартів якості.

Вказівки щодо процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що займається виробництвом. Наявність кваліфікованих працівників є важливим елементом для забезпечення високої якості продукції.

Ідентифікація потенційних ризиків у виробничому процесі та заходи, що вживаються для їх мінімізації, щоб уникнути виникнення дефектів чи порушень.

Пояснення методів тестування та перевірки продукції на всіх етапах виробництва, а також результати попередніх випробувань, сертифікати якості, якщо вони надаються.

Процедури для виявлення та усунення дефектів, включаючи плани з повернення дефектної продукції, проведення повторних тестувань і, при необхідності, виправлення виробничих процесів.

Для постачальників, особливо тих, хто працює з високими вимогами до якості, необхідно забезпечити себе страховкою, що покриває ризики, пов'язані з постачанням неякісної продукції, яка може призвести до зупинки виробничих ліній або інших серйозних проблем для замовника. Страхові компанії проводять оцінку виробничих можливостей постачальника та перевіряють систему управління якістю, що дає їм змогу гарантувати страхування тільки на основі надійних ризиків [36, 37].

Це вимагає від постачальників інвестувати в якісну систему управління, що не лише підвищує їх репутацію, а й забезпечує гарантії довгострокової співпраці з великими замовниками.

Документація, яку постачальник надає замовнику, повинна бути комплексною і включати різні аспекти управління якістю та виробничими процесами. Вона служить основою для проведення регулярних перевірок і оцінок рівня відповідності продукції та процесів стандартам замовника. Основні елементи такої документації включають:

Опис програм навчання для робітників, технічних спеціалістів та управлінців, які відповідають за якість продукції. Це також включає сертифікацію персоналу та підвищення кваліфікації для забезпечення безперервного контролю над виробництвом.

Регулярні оцінки та переатестації для забезпечення кваліфікації персоналу, а також відповідність стандартам якості. Це забезпечує постійну готовність до адаптації до нових технологічних вимог або стандартів.

Опис того, як перевіряється та калібрується контрольне обладнання. Постачальник має забезпечити належний технічний стан своїх засобів вимірювання для підтримання високої точності виробничих процесів.

Визначення методів збору даних, які дозволяють постійно відслідковувати ефективність виробничого процесу, виявляти відхилення та вчасно вжити коригувальних заходів.

Постачальник має встановити систему регулярної звітності про якість продукції, хід виконання виробничих замовлень, а також відомості про наявність дефектів і заходи, вжиті для їх усунення [36, 37].

Впровадження статистичних методів для постійного моніторингу якості продукції в процесі її виробництва, щоб забезпечити відповідність вимогам без необхідності тотального контролю кожної одиниці продукції.

При виконанні контролю за якістю продукції замовник може виявити незначні відхилення від вимог, встановлених у документації. Це може стосуватися, наприклад, термінів переатестації працівників або деяких варіантів в організації процесів, які не впливають на кінцеву якість продукції. У таких випадках замовник може не вважати це порушенням контрактних зобов'язань, проте за умови, що це не знижує загальної якості виробленої продукції.

Система стимулювання постачальників націлена на забезпечення якості продукції через преміальні. Премії можуть бути виплачені, якщо постачальник виконує умови контракту, а продукція відповідає стандартам. У разі виявлення дефектів, замовник може застосувати штрафні санкції, включаючи:

У разі дефекту продукції замовник припиняє приймання і проводить додаткову перевірку.

Замовник може затримати платіж до вирішення питання з поверненням або переробкою дефектної продукції.

Якщо продукція не відповідає стандартам, замовник має право вимагати від постачальника компенсації витрат на транспортування і переробку.

Неперервний моніторинг і застосування таких механізмів дозволяють забезпечити високу якість продукції, сприяючи довгостроковим партнерським відносинам між замовником і постачальником[36, 37].

2.2.2 Контроль постачальників

Контроль за постачальниками є важливою частиною управління якістю продукції та забезпечення відповідності встановленим вимогам. Одним із способів реалізації цього контролю є участь контролерів постачальника,

представників замовника, які працюють безпосередньо на підприємстві постачальника. Це дозволяє скоротити обсяг вхідного контролю на етапі отримання продукції та сприяє виявленню проблем на ранніх етапах.

Контролери постачальника здійснюють перевірку продукції безпосередньо на підприємстві постачальника, що дає можливість виявити дефекти до того, як продукція потрапить до замовника. Це дозволяє запобігти доставці неякісної продукції, що може призвести до значних витрат і затримок у виробництві.

Контролери також перевіряють систему управління виробничим процесом постачальника, щоб переконатися, що процеси є ефективними і здатні забезпечити високу якість продукції на постійній основі. Це включає в себе контроль за документацією, а також перевірку відповідності планів управління якістю і процесів [32, 33, 34].

Якщо контролер виявляє проблему на підприємстві постачальника, він може негайно вжити коригуючих заходів. Це дає можливість виправити дефекти ще до постачання продукції, що економить час і ресурси замовника. Такий підхід значно знижує ймовірність виникнення серйозних проблем на пізніших етапах.

Важливим аспектом є професійна підготовка контролерів. Щоб забезпечити ефективний контроль, вони повинні мати необхідні знання та навички. Це включає як технічну підготовку, так і вміння аналізувати виробничі процеси, визначати їх слабкі місця та пропонувати шляхи вирішення проблем.

В деяких випадках замовник може залучати сторонні незалежні організації для проведення перевірок постачальників. Це є вигідним у випадках, коли підприємство постачальник знаходиться далеко або коли проведення контролю власними силами не є економічно доцільним. Незалежні організації можуть надавати більш об'єктивну оцінку і здійснювати аудит процесів без конфлікту інтересів [39, 40].

Проблеми виявляються до того, як продукція потрапить до кінцевого споживача, що дозволяє своєчасно вжити заходів.

Зменшується необхідність у додаткових витратах на виправлення дефектів після поставки.

Тісні взаємодії між замовником і постачальником сприяють покращенню співпраці і досягненню високих стандартів якості.

Контроль постачальників є необхідним інструментом для забезпечення якості продукції та управління виробничими процесами. Це забезпечує не лише виявлення дефектів, але й коригування процесів на ранніх етапах, що має велике значення для ефективності і рентабельності виробництва.

Контроль постачальника здійснюється не тільки через перевірку якості продукції, а й через аналіз документації та процедур, що використовуються в його виробничому процесі. Це забезпечує виявлення слабких місць, а також допомагає покращити управлінські та технічні можливості підприємства. Однак, для того, щоб цей процес був ефективним, важливо уникати деяких проблем і заохочувати постійний розвиток системи контролю.

Незалежний контролер постачальника проводить неофіційну перевірку документації та процесів, щоб виявити потенційні проблеми, недостатньо чіткі або неадекватні положення, які можуть вплинути на якість продукції. Це дозволяє своєчасно коригувати документи та процедури для забезпечення високого рівня відповідності вимогам галузі [32, 33, 34].

Важливо, щоб постачальник розумів, що незалежна перевірка не замінює контроль з боку самого постачальника. Замість цього, перевірка є доповненням до його внутрішнього контролю якості, що дозволяє підтвердити ефективність системи управління процесом і продукцією.

Обстеження постачальника включає оцінку його технічних можливостей та виробничих процесів. Група перевірки використовує контрольний перелік, який дозволяє оцінити кожну виробничу операцію відповідно до встановлених стандартів. В результаті таких перевірок, процеси оцінюються за

категоріями "прийнятно", "умовно прийнятно" або "неприйнятно", що дозволяє визначити, чи відповідає постачальник вимогам замовника.

Однією з проблем таких обстежень є те, що постачальники можуть давати правильні відповіді на запитання контролерів, знаючи, що від них очікується. В результаті, перевірки можуть бути неефективними, оскільки не завжди дають реальну картину про стан підприємства. Для того, щоб підвищити ефективність таких обстежень, необхідно використовувати більш глибокі методи перевірки та оцінки, які включають практичні перевірки на підприємстві.

Для поліпшення процесу обстеження, замовники повинні використовувати більш структуровані підходи до відбору постачальників. Це включає складання переліків потенційних постачальників за допомогою промислових каталогів або списків організацій, які відповідають визначеним критеріям, таким як розмір підприємства, економічна стабільність і здатність виконувати замовлення в потрібні строки.

Для збору необхідної інформації потенційні постачальники можуть бути запрошені до заповнення анкети або опитувальника. Це дозволяє замовнику зібрати всі необхідні дані для оцінки постачальника до того, як він буде включений до списку кандидатів. Опитування має на меті також визначити готовність постачальника виконувати специфічні вимоги замовника [31, 32].

Систематичний контроль і перевірки дозволяють своєчасно виявляти та виправляти дефекти, що підвищує якість продукції.

Використання незалежних контролерів та обстежень допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з постачанням неякісної продукції або недостатньо ефективних процесів.

Підвищення якості обстежень і контролю дозволяє швидше знаходити і вирішувати проблеми, що оптимізує виробничі процеси на обох сторонах — замовника та постачальника.

Контроль постачальника є ключовим елементом системи управління якістю продукції. Для того щоб цей процес був ефективним, необхідно забез-

печити глибоку перевірку документації, процедур і виробничих процесів. Завдяки цьому можна не тільки уникнути проблем з якістю, але й покращити загальні операційні показники підприємства.

Група обстеження постачальника має критично важливу роль у процесі оцінки потенційних постачальників, оскільки її завдання полягає в зборі та аналізі інформації про діяльність підприємства. Основна мета — оцінити здатність постачальника виконувати вимоги замовника та визначити, чи має він потенціал для постачання продукції високої якості на довготривалій основі [36, 37].

Група повинна проводити інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства постачальника, щоб оцінити рівень їх обізнаності про вимоги до продукції та процесів, а також перевірити, як саме вони застосовують контрольні картки процесу на практиці.

Контрольні картки є важливими інструментами для моніторингу та управління процесами на виробництві. Група обстеження повинна перевірити, наскільки ефективно вони використовуються для контролю якості продукції та чи зрозуміле персоналу їх застосування. Це включає як теоретичне розуміння процесу, так і практичне застосування контрольних карток у повсякденній роботі.

Щоб оцінити здатність постачальника підтримувати постійну якість продукції, необхідно розглядати наступні фактори:

Якщо спостерігається стійке зниження якості продукції протягом кількох років, це може бути ознакою серйозних проблем, які потребують коригування.

Важливо визначити, чи були вжиті постачальником коригувальні заходи для виправлення виявлених проблем і чи є ці заходи ефективними.

Якщо підприємство систематично постачає неякісну продукцію або має внутрішню орієнтацію на зниження витрат на шкоду якості, це може свідчити про непотрібність співпраці з таким постачальником.

Якщо на підприємстві постачальника немає кваліфікованих спеціалістів або необхідного обладнання, це може призвести до проблем з якістю. Також необхідно звернути увагу на рівень підготовки та навчання персоналу, оскільки від цього залежить ефективність виробничих процесів [32, 33, 34].

Інформація про діяльність постачальника дозволяє виявити його сильні і слабкі сторони, а також оцінити можливості для подальшої співпраці. Це також дає змогу побудувати ефективні стратегії щодо коригувальних дій та покращення якості продукції.

Виявлення проблем на ранніх етапах допомагає вжити необхідних заходів до того, як неякісна продукція потрапить до замовника, що забезпечує збереження репутації замовника та запобігає додатковим витратам на виправлення дефектів.

На основі результатів перевірки, замовник може запропонувати постачальнику заходи щодо вдосконалення виробничих процесів, включаючи покращення підготовки персоналу та оновлення обладнання.

Обстеження потенційних постачальників є важливою частиною процесу вибору надійного партнера. Важливою умовою ефективності такого обстеження є наявність детальної інформації про діяльність постачальника та своєчасне реагування на виявлені недоліки. Це дозволяє гарантувати, що постачальник здатен забезпечити стабільне постачання продукції високої якості в майбутньому [32, 33, 34].

2.2.3 Атестація та оцінка діяльності постачальника

Процес перевірки продукції постачальника є важливою складовою для забезпечення високої якості постачаної продукції та забезпечення відповідності вимогам замовника. Така перевірка допомагає уникнути постачання дефектних виробів і сприяє вибору надійного постачальника, здатного виконувати вимоги замовника на довготривалій основі.

Після вибору постачальника і перед прийняттям рішення про великий обсяг поставок, продукція постачальника повинна пройти низку випробувань. Це включає для перевірки механічних, термічних та інших фізичних

властивостей виробу, для оцінки здатності продукту виконувати свої функції у відповідних умовах, щоб оцінити, як продукт витримує тривале використання без втрати якості, для перевірки, як продукція поводить себе в реальних умовах експлуатації.

Метою таких випробувань є підтвердження того, що постачальник здатний виробляти продукцію високої якості, яка відповідає вимогам замовника.

Для підтвердження спроможності постачальника виготовляти продукцію необхідної якості, можуть використовуватись зразки, які беруться безпосередньо на виробничому підприємстві. Це дозволяє замовнику оцінити виробничі можливості постачальника, технічне оснащення та відповідність процесу виробництва встановленим вимогам.

Після підтвердження технології та оснащення, постачальник може виготовити кілька невеликих партій продукції або один складний виріб, щоб перевірити процес виробництва та можливі коригування у процесі виготовлення.

Після виробництва зразків замовник має можливість перевірити технологію і оснащення, яке використовується постачальником для виробництва. Це важливий етап для оцінки надійності і можливостей постачальника, а також для виявлення потенційних проблем ще на ранньому етапі.

Під час перевірки процесу виробництва важливо, щоб технолог замовника брав участь у виборі зразків оснащення та обладнання. Це дозволяє точно контролювати якість і відповідність продукції вимогам замовника.

Оцінка мінливості виробничого процесу є важливою частиною перевірки. Замовник має можливість обрати кілька зразків продукції для оцінки змін у якості, що дозволяє виявити проблеми, пов'язані з нестабільністю виробничого процесу. Для цього достатньо оцінити п'ять-вісім зразків продукції [32, 33, 34].

Перевірка продукції постачальника до великих поставок є критично важливою для забезпечення безпеки і якості кінцевої продукції. Замовник

має забезпечити належну перевірку виробничих можливостей постачальника, включаючи технологію, оснащення, та безпосередньо сам процес виробництва, що дозволяє вчасно виявляти дефекти та коригувати їх. Участь технолога замовника в цьому процесі є необхідною для забезпечення ефективності та високої якості продукції.

Порушення зазначених положень може мати серйозні наслідки для якості продукції, що постачається замовнику. Невірна оцінка оснащення виробництва постачальника, недостатня перевірка його обладнання чи процесів можуть призвести до того, що дефекти не будуть виявлені на ранніх етапах, а вже при великих партіях продукції замовник зіткнеться з численними проблемами, що призведе до зниження довіри до постачальника та значних втрат.

Перевірка лише одного автомата з кількох, які використовуються постачальником, не дозволяє виявити мінливість процесу виробництва. Це може призвести до неправильної оцінки якості та, відповідно, до дефектів продукції. Для точного оцінювання необхідно обирати кілька зразків і перевіряти їх на різних етапах виробничого процесу, щоб виявити можливі коливання в якості.

Результати перевірки оснащення повинні бути надані замовнику разом з деталями, які були оброблені за допомогою цього оснащення. Це дозволяє замовнику оцінити, наскільки точні та надійні процеси, використані постачальником, і чи відповідає продукція його вимогам.

Продукція, що проходить через виробничу лінію замовника, повинна бути ретельно перевірена на кожному етапі. Особливо важливо це для автоматизованих виробництв, які можуть бути чутливими до навіть найменших змін у комплектуючих. Перевірка експериментальних партій дає можливість оцінити, як деталі функціонують у реальних умовах виробництва та чи призводять вони до погіршення якості кінцевих виробів [38, 39].

Атестація постачальника не є кінцевим етапом, а повинна бути частиною безперервного процесу покращення. Це означає, що навіть після того, як

постачальник пройшов атестацію, замовник і постачальник повинні продовжувати співпрацювати для удосконалення виробничих процесів. Атестація — це лише початок постійного контролю і вдосконалення, а не фінальний етап, після якого можна ігнорувати можливі проблеми.

Процес оцінки постачальників, перевірки оснащення і атестації повинен бути ретельно організованим і здійснюватися на всіх етапах виробництва. Це допомагає запобігти виникненню дефектів у продукції та забезпечити надійність постачальників на довгий час. Залучення замовника до контролю на ранніх етапах, зокрема через тестування зразків продукції, дозволяє оперативно виявити і усунути недоліки, що може суттєво вплинути на кінцеву якість та надійність виробництва.

Надання постачальнику інформації про якість його роботи є важливою частиною співпраці між замовником і постачальником, що дозволяє підтримувати високий рівень продукції та процесів.

Замовник повинен забезпечити постачальника чіткою, послідовною і своєчасною інформацією про результати діяльності постачальника. Це дозволяє постачальнику оперативно вжити необхідних заходів для коригування процесів і зупинити виробництво при наявності проблем. Ідеальною є своєчасна передача відомостей про якість продукції, що дозволяє постачальнику виявити та усунути дефекти до того, як вони призведуть до значних ускладнень [32, 33, 34].

Постачальник повинен регулярно отримувати від замовника інформацію про якість своєї роботи. Це допомагає постачальнику не лише вирішувати поточні проблеми, але й покращувати свої процеси на основі наданої інформації. Звіти повинні бути надані щомісяця, щоб постачальник мав можливість аналізувати тенденції та вживати відповідних заходів.

Інформація, надана на довгостроковій основі, допомагає постачальнику орієнтуватися на зміни, які можуть бути необхідними для вдосконалення його системи управління якістю. Це включає зміну методів контролю, процеду-

ри відбору зразків, зменшення рівня браку, що можуть виникати безпосередньо в процесі виробництва.

Часто замовники не надають інформацію тим, хто безпосередньо працює з якістю продукції на підприємстві постачальника. Зазвичай звіти про якість отримують лише спеціалісти з якості, тоді як керівники та інші працівники, які займаються виробництвом або збутом, також мають зацікавленість у таких даних. Рекомендується поширювати звіти на більш широкий спектр спеціалістів, включаючи керівництво вищої ланки, яке приймає ключові рішення щодо політики компанії в сфері забезпечення якості.

Оцінка діяльності постачальника базується на кількох критеріях, серед яких якість продукції, своєчасність поставок і рівень витрат. Один із найкращих методів оцінки діяльності постачальника — це застосування простого методу, який дозволяє оцінити окремі показники в кожній категорії та провести загальну оцінку [37, 38].

Надання своєчасної та чіткої інформації постачальнику про якість його роботи має вирішальне значення для успішної співпраці. Це допомагає запобігти виникненню проблем, коригувати процеси на ранніх етапах та постійно вдосконалювати систему управління якістю як на рівні постачальника, так і на рівні замовника. Звітність повинна бути регулярною і охоплювати всі зацікавлені сторони для забезпечення ефективного контролю.

Визначення показників якості, своєчасності поставок та витрат постачальника є критичним елементом для оцінки ефективності постачальника та його впливу на загальну діяльність замовника.

В ідеалі орієнтація на досягнення нульової дефектності є важливою метою для багатьох компаній, однак вона не завжди реалістична з економічної точки зору, оскільки передбачає високі витрати на тотальний контроль.

Більш ефективним методом є встановлення норм браку, таких як кілька одиниць дефектної продукції на мільйон одиниць. Це дозволяє зберегти

контроль якості, при цьому не витрачаючи значних ресурсів на тотальний моніторинг [37, 38].

Використання показників, заснованих на постійному контролі та перевірці системи управління процесом на підприємстві постачальника, є більш практичним і ефективним методом для оцінки якості.

Найпростішим способом оцінки своєчасності поставок є поділ поставок на своєчасні та несвоєчасні.

Вони включають накладання штрафів залежно від того, чи є поставка передчасною чи запізненою. Важливо пам'ятати, що передчасна поставка теж може бути проблемою, оскільки призводить до надлишкових запасів і складнощів із їх зберіганням та розміщенням.

Оцінка витрат постачальника може бути складною через безліч факторів, таких як зміни цін або економічна ситуація.

Показники витрат можуть також оцінюватися через ефективність постачальника у зниженні витрат у межах довгострокових контрактів. Це дозволяє створити стимул для постачальника, щоб він оптимізував свої витрати, що в результаті вигідно як замовнику, так і постачальнику.

Це може бути оптимальним рішенням для визначення витрат, оскільки воно базується на реальних умовах та цінових практиках на ринку.

Система оцінки діяльності постачальника повинна бути гнучкою і включати різні критерії, які дозволяють не тільки оцінити якість, своєчасність і витрати, але й врахувати всі можливі варіанти результатів поставок, щоб ефективно управляти постачальницькими ризиками і забезпечити безперебійну роботу виробництва [32, 33, 34].

2.3 Короткий опис і аналіз діяльності фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима»

Згідно з результатами аналізу, який був проведений під час виконання роботи, разом з іншими аспектами, було здійснено спробу оцінити стан розвитку сфери якості в Україні, визначити основні завдання для створення системи менеджменту якості та проблеми, що можуть виникати під час її впро-

вадження. Крім того, з урахуванням цих проблем, була розроблена необхідна документація для впровадження системи управління якістю на прикладі фармацевтичної компанії ТОВ «Оптима».

ТОВ «Оптима» було засновано у лютому 2018 року і спеціалізується на оптовій торгівлі лікарськими засобами та виробами медичного призначення. Наразі компанія є однією з найбільших фармацевтичних фірм у Києві. За час своєї діяльності ТОВ «Оптима» створило мережу роздрібних аптек, що складається з шести аптек, чотирьох аптечних пунктів та двадцяти аптечних кіосків, де працюють понад 80 висококваліфікованих фармацевтів, серед яких 67 провізорів та 53 фармацевти, 14 з яких навчаються в Національному фармацевтичному університеті.

Структура підприємства включає:

- дирекцію;
- бухгалтерію;
- організаційний відділ;
- відділ закупівель;
- відділ збуту;
- відділ кадрів;
- відділ маркетингу;
- відділ матеріально-технічного обслуговування;
- транспортний відділ;
- склад.

ТОВ «Оптима» пропонує широкий асортимент продукції: 4000 найменувань лікарських засобів, 700 найменувань медичних виробів, лікувальну косметику та супутні товари. Підприємство гарантує високоякісні медичні препарати для населення, а склади для їх зберігання обладнані відповідно до охоронних та протипожежних стандартів.

Клієнти компанії можуть не тільки придбати доступні лікарські засоби, а й отримати професійні консультації в будь-якому структурному підрозділі. Для постійних клієнтів діє система знижок на всі види продукції. Щомісяця

ТОВ «Оптима» надає благодійну допомогу медичним установам Києва, зокрема Київській міській лікарні №1, дитячій стоматологічній поліклініці та медичному центру «Милосердя».

Також компанія активно підтримує розвиток інфраструктури міста, надаючи допомогу комунальним підприємствам, дитячим садкам та школам, а також співпрацює з міською радою у питаннях благоустрою.

З моменту свого заснування ТОВ «Оптима» дотримується політики застосування сучасних підходів до задоволення вимог клієнтів. У 2020 році керівництво компанії ухвалило стратегічне рішення впровадити систему менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015, яка була сертифікована в 2021 році. Це стало важливим етапом у розвитку фірми, спрямованим на підвищення ефективності роботи та поліпшення задоволення вимог клієнтів.

Система менеджменту якості у ТОВ «Оптима» має на меті чітке визначення та управління процесами, а також узгодження управлінської системи з вимогами стандарту ISO 9001:2015.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано вимоги стандарту ISO 9001:2015 щодо закупівель.
2. Проведено аналіз заходів щодо забезпечення відповідності закуповуваної продукції необхідним вимогам.
3. Проведено аналіз діяльності фармацевтичної фірми ТОВ «Оптима».

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «ЗАКУПІВЛІ» ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ФІРМИ ТОВ «ОПТИМА»

3.1 Основні аспекти впровадження системи менеджменту якості на ТОВ «Оптима»

Як зазначалося вище, керівництво фармацевтичної фірми (ФФ) ТОВ «Оптима» у 2021 році впровадило систему управління якістю (СУЯ) відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. Це рішення стало природним етапом розвитку компанії, спрямованим на вдосконалення діяльності на всіх рівнях роботи колективу, підвищення ефективності та задоволення потреб споживачів.

Нижче наведено основні етапи розробки та впровадження СУЯ на ТОВ «Оптима».

1. Наказ про початок розробки СУЯ. Генеральний директор видав наказ №125 від 15.11.2020 року «Про розробку та впровадження СУЯ на основі ISO 9001:2015». Було затверджено комплексний план заходів та алгоритм реалізації програми впровадження СУЯ.

2. Призначення відповідальних осіб і створення робочої групи. Відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 було призначено представника керівництва з якості, визначено його повноваження та відповідальність. Також створено робочу групу з якості для координації дій з розробки та впровадження СУЯ.

3. Визначення процесів СУЯ. Робоча група ідентифікувала основні, допоміжні та управлінські процеси, а також їх взаємозв'язок. Управлінські процеси включають стратегічне планування, внутрішні аудити та аналіз з боку керівництва. Основні процеси охоплюють закупівлі, маркетинг, збут і взаємодію зі споживачами. Допоміжні процеси включають управління персоналом, інфраструктурою, документацією та записами.

4. Розробка документації СУЯ. Було розроблено регламентуючу документацію для всіх ключових процесів. Вона охоплює політику у сфері якості, цілі, процесну модель, посадові інструкції тощо.

5. Впровадження СУЯ. На етапі впровадження проводилися аналізи відповідності СУЯ вимогам стандарту, навчання персоналу та коригувальні заходи у разі виявлення невідповідностей.

6. Попередня перевірка. Перед сертифікацією здійснювався пробний аудит для виявлення недоліків, які були усунені відповідно до рекомендацій.

7. Сертифікація СУЯ. Сертифіковані аудитори провели аналіз відповідності впровадженої СУЯ стандарту ISO 9001:2015.

8. Постійне вдосконалення. Компанія регулярно проводить внутрішні аудити, результати яких стають основою для подальшого вдосконалення процесів.

На ФФ були визначені критерії та методи управління процесами, що включає їх моніторинг, вимірювання та аналіз. Уся діяльність будується на основі циклу Демінга (PDCA): планування, виконання, перевірка та вдосконалення.

Система управління якістю на ТОВ «Оптима» спрямована на задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня послуг та підтримання конкурентоспроможності компанії.

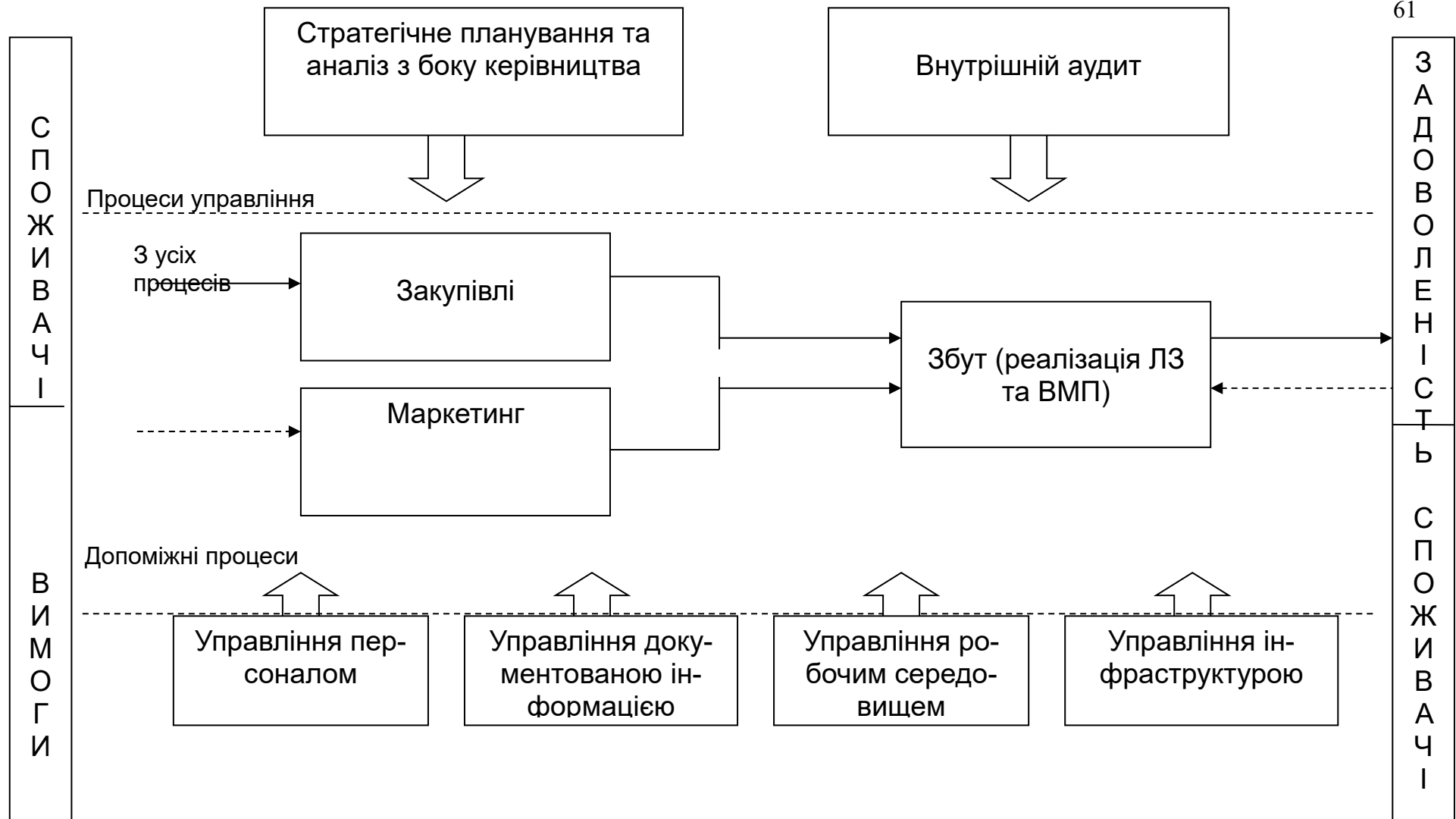


Рис.3.1 Процесна модель ФФ ТОВ «Оптима»

3.2 Пропозиції щодо поліпшення процесу «Закупівлі» ТОВ «Опти-ма»

Нижче наведені заходи та рекомендації щодо вдосконалення процесу «Закупівлі» на ТОВ «Оптима» для вирішення виявлених проблем і забезпечення його ефективності відповідно до стандарту ISO 9001:2015:

1. Вивчення потреб та очікувань споживачів

- Організувати регулярні опитування споживачів для збору інформації про їхні потреби та очікування.
- Аналізувати зворотний зв'язок і впроваджувати коригувальні заходи для врахування потреб споживачів у процесі закупівель.

2. Розширення бази постачальників

- Створити систему пошуку нових постачальників через:
 - о Участь у виставках і форумах.
 - о Аналіз ринку за допомогою аналітичних інструментів і досліджень.
 - о Використання спеціалізованих платформ для пошуку постачальників.
- Запровадити базу даних постачальників із детальною інформацією про їхню діяльність, продукцію, рівень цін і репутацію.

3. Критерії оцінки постачальників

- Розробити систему оцінювання постачальників за такими критеріями:
 - о Якість продукції.
 - о Термін постачання.
 - о Фінансова стабільність.
 - о Дотримання стандартів якості.
 - о Здатність до інновацій і адаптація до змін.
- Впровадити процедуру повторного оцінювання постачальників для виявлення можливостей покращення співпраці.

4. Аудит і контроль

- Проводити регулярний аудит постачальників:
 - о Використовувати незалежних аудиторів або власний кваліфікований персонал.
 - о Перевіряти відповідність постачальників вимогам стандартів та умовам договорів.
- Організувати вхідний контроль продукції, який включатиме:
 - о Перевірку відповідності продукції вимогам документації.
 - о Лабораторний аналіз якості (співпраця з акредитованою лабораторією).

5. Аналіз ринку

- Проводити регулярний аналіз вітчизняного та закордонного ринків з метою:
 - о Вивчення співвідношення попиту та пропозиції.
 - о Оцінки рівня цін та їх динаміки.
 - о Моніторингу діяльності конкурентів, включаючи їх стратегії та інновації.

6. Документування закупівель

- Удосконалити процес документування закупівель:
 - о Визначати вимоги до продукції, постачальників, процедур та кваліфікації персоналу.
 - о Оновити класифікатор закупівель із детальною інформацією про продукцію.

7. Навчання персоналу

- Організувати навчання для працівників, які займаються закупівлями, з акцентом на:
 - о Методи оцінювання постачальників.
 - о Використання аналітичних інструментів для дослідження ринку.
 - о Стандарти якості ISO 9001:2015.

8. Моніторинг і вдосконалення

- Здійснювати постійний моніторинг ефективності процесу закупівель.
- Впроваджувати заходи для коригування виявлених невідповідностей.
- Використовувати PDCA-цикл для забезпечення постійного вдосконалення.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Оптима» значно покращити процес закупівель, підвищити задоволеність споживачів, оптимізувати витрати та створити конкурентні переваги на ринку.

3.2.1 Інформація про закуповувану продукцію

Друга вимога до процесу закупівлі, згідно з вимогами стандарту ISO серії 9001:2015 - це сформулювати та зафіксувати всю необхідну інформацію про закуповувану продукцію.

Стандарт передбачає розробку і підтримку в робочому стані документально оформлених методик перевірки відповідності закупленої продукції встановленим до неї вимогам.

Закупівля ЛЗ та МВ є важливою операцією, в якій повинен бути задіяний персонал, котрий має докладні і повні дані про постачальників. Закупівля продукції повинна здійснюватись згідно розробленої методики виконання даного процесу на ФФ. Продукцію варто закуповувати тільки у перевірених постачальників, зазначених у відповідному реєстрі, і, якщо це можливо, безпосередньо у виробника. Корисно, щоб всі аспекти виготовлення і контролю продукції по відношенню до вимог обігу, упаковки, маркування, а також претензій, рекламацій і методик усунення відхилень були обговорені між виробником і споживачем.

Пропозиції щодо вдосконалення процесу контролю при закупівлях продукції в ТОВ «Оптима». Для забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам, запобігання недолікам і забезпечення високої якості, пропонуємо вдосконалення наступних етапів контролю:

1. Контроль упаковки та пломб

- Організувати перевірку цілісності пакування та пломб для кожної поставки.

- Створити чек-лист для оцінки відповідності між:

- о Даними, зазначеними у накладній.
- о Маркуванням на етикетках постачальника.

- Забезпечити фотофіксацію ушкоджених упаковок для звітності.

2. Контроль партій та серій

- У разі наявності декількох партій або серій у межах однієї поставки:

- о Розглядати кожну партію як окрему одиницю для відбору проб.
- о Виконувати необхідні тести, якщо це передбачено нормативними

документами.

- о Оформлювати окремі дозволи на використання продукції для кожної партії.

3. Маркування продукції на складі

- Забезпечити чітке маркування продукції із зазначенням:

- о Найменування продукції.
- о Номера серії (партії).
- о Статусу (дозволено до використання, відбраковка).
- о Терміну придатності.

- Регулярно перевіряти наявність та актуальність маркування продукції у складській зоні.

4. Вимоги до продукції

- Продукція має відповідати:

- о Встановленим для категорії товарів вимогам якості.
- о Додатковим специфікаціям, погодженим з постачальником.

- Забезпечити наявність документації на кожну серію (партію), зокрема сертифікатів якості.

5. Контроль документів

Обов'язково перевіряти документи, які супроводжують поставку:

- Сертифікат якості виробника.
- Товаро-транспортну накладну.
- Податкову накладну.
- Доручення на товар.
- Акт прийому товару.

Під час отримання документів звертати увагу на:

1. Дата виготовлення та термін придатності. Перевірити їх актуальність.

2. Копії документів. Вимагати їх засвідчення відповідальною особою постачальника з печаткою.

3. Термін дії документів. Уважно перевіряти, щоб документи не були протерміновані.

6. Дотримання строків поставок

- Встановити у контрактах чіткі строки постачання та штрафні санкції за їх порушення.

- Визначити відповідальну особу за контроль строків і дотримання договірних умов.

7. Аудит постачальників

- Періодично проводити аудит постачальників з метою перевірки їхньої спроможності виконувати встановлені вимоги.

- Аналізувати історію співпраці, зокрема:

- o Кількість невідповідностей під час постачань.
- o Дотримання строків і умов контракту.
- o Якість поставленої продукції.

8. Автоматизація процесу закупівель

- Впровадити систему автоматизації для відстеження:

- o Замовлень та строків поставки.
- o Історії співпраці з постачальниками.

- о Документального супроводу.

9. Навчання персоналу

- Організувати навчання співробітників з відділу закупівель щодо:
 - о Процедур контролю якості.
 - о Особливостей роботи з документами.
 - о Стандартів ISO 9001:2015.

Впровадження цих заходів дозволить значно зменшити ризики отримання неякісної продукції, забезпечить належний контроль за кожним етапом закупівель та підвищить ефективність співпраці з постачальниками.

3.2.2 Система вибору та оцінювання постачальників

Нами оновлено та доопрацьовано процедуру вибору постачальників.

Розробка детального класифікатора та впровадження систематизованого підходу до управління реєстром постачальників створюють базу для стабільності та прозорості у процесі закупівель. Нижче наведені пропозиції щодо подальшого вдосконалення цього процесу:

Нами проведено актуалізацію класифікатора закупівель, а саме: частота оновлення: замість фіксованого щорічного перегляду, рекомендується запровадити квартальне оновлення для швидшої реакції на зміни ринку. Та внесення змін: Забезпечити документування всіх змін із зазначенням причин та відповідальних осіб. До класифікатора можна додати:

- інформацію про логістичні умови (наприклад, температура транспортування).
- показники екологічної відповідальності виробників (за наявності).

Проведена оптимізація роботи з реєстром постачальників. Оцінка постачальників: регулярно оновлювати інформацію про їхню ефективність на основі наступних критеріїв: дотримання строків постачання, якість продукції (відсоток браку), умови оплати та доставки, гнучкість у переговорах і вирішенні проблемних питань, рейтинг постачальників: запровадити рейтингову систему, що дозволить швидко ідентифікувати найкращих партнерів. Ство-

рити архів даних про постачальників, з якими співпраця завершена, для аналізу причин розірвання партнерства.

Встановити етапи перевірки нових постачальників:

1. Попередній аналіз документації (сертифікати, ліцензії, дозвільні документи).
2. Пілотна закупівля для перевірки якості продукції.
3. Оцінка взаємодії в умовах реальних поставок (дотримання строків, оформлення документів).
4. Визначити відповідальних осіб за кожний етап оцінювання.

Регулярно оцінювати доцільність умов консигнації для окремих постачальників на основі:

- Рівня стабільності постачань.
- Гнучкості в умовах зміни ринку (зокрема цінових коливань).
- Оформити окрему політику щодо умов консигнації, яка включає:
- Процедури повернення продукції.
- Оцінку фінансових ризиків для ТОВ «Оптима».

Запровадити програмне забезпечення для управління класифікатором та реєстром постачальників. Переваги: автоматичне оновлення інформації, інтеграція з іншими системами управління (ERP, CRM), швидкий доступ до даних для прийняття управлінських рішень.

Проводити регулярні навчання для менеджерів, відповідальних за приймання продукції та закупівлі. Теми: принципи менеджменту якості, оцінка ризиків при виборі постачальників, робота з нормативною документацією та контроль її актуальності.

Визначити та моніторити KPI для процесу вибору постачальників: час, витрачений на оцінку нового постачальника, частота невідповідностей у документах, кількість претензій до постачальників, відсоток постачальників, які відповідають усім вимогам якості.

Підвищення стабільності поставок та якості продукції. Скорочення часу на вибір та перевірку постачальників. Створення конкурентної переваги

завдяки злагодженим відносинам із постачальниками. Зменшення ризиків, пов'язаних із недобросовісними постачальниками. Запропоновані зміни сприятимуть розвитку системи закупівель ТОВ «Оптима», забезпечуючи високу якість продукції та задоволення вимог споживач

Відповідальність за ведення та підтримку Реєстру постачальників у актуальному стані покладено на заступника директора з питань закупівель.

Пошук потенційних постачальників здійснюється постійно, що дозволяє отримувати необхідну інформацію про них. Джерелами такої інформації можуть бути періодичні видання, рекламні матеріали, інформаційні ресурси, Інтернет тощо. При виявленні потенційного постачальника відділ закупівель направляє до нього запит на пробні партії продукції та умови можливого контракту (зазвичай це здійснюється через електронну пошту). Умови контракту попередньо аналізуються юристом.

Якщо постачальник виявляє бажання співпрацювати, він повинен погодитися на аудит свого підприємства для оцінки здатності забезпечити якісну продукцію. Контракт укладається лише після успішного проходження аудиту, а також ретельного вивчення інформації про постачальника, зокрема його репутації та досвіду роботи на ринку.

На підприємстві «Оптима» закупівля сировини здійснюється лише у постачальників, які довели свою відповідність встановленим вимогам. Підтвердження такої відповідності включає:

- оцінку можливостей постачальників та їхніх систем якості безпосередньо на їхніх виробничих майданчиках;
- оцінку зразків продукції;
- аналіз статистики попередніх постачань аналогічної продукції;
- результати випробувань продукції;
- документальні відгуки інших замовників.

До кожного нового постачальника застосовується процедура оцінювання та схвалення. Метод та глибина оцінювання визначаються залежно від вимог до продукції та специфіки кожного випадку. Результати

оцінювання документуються, після чого здійснюється вибір прийнятних постачальників та укладається угода про постачання.

Усіх обраних постачальників необхідно періодично оцінювати, принаймні раз на рік. Це здійснюється шляхом аналізу статистичних даних про результати вхідного контролю, претензії, рекламачії тощо. Якщо зібрана інформація викликає сумніви щодо здатності постачальника дотримуватись встановлених вимог, до нього слід застосувати управлінські заходи, включаючи можливу відмову від подальшої співпраці.

Після початку співпраці відділ закупівель повинен створити справу на постачальника, де збирається вся інформація про нього.

До справи постачальника включають:

- документальні відгуки інших споживачів;
- оцінку можливостей постачальника та його системи менеджменту якості безпосередньо на виробничих майданчиках;
- оцінку якості продукції;
- статистику попередніх постачань аналогічної продукції;
- рецензії, протоколи невідповідності, дані про повернення товару.

На основі зібраної інформації періодично проводиться оцінка можливостей постачальника. Оцінювання здійснюється шляхом аналізу якості поставленої продукції, термінів доставки, дотримання графіку постачання, наявності всієї необхідної документації на партію тощо. Результати оцінювання фіксуються у вигляді сумарних балів.

Загальна оцінка постачальника проводиться за такими критеріями:

- Якість продукції: фахівцями лабораторії з контролю якості, які аналізують відібрані зразки продукції та перевіряють надану документацію (сертифікати, паспорти якості тощо).
- Умови поставок: фахівцями відділу закупівель, які оцінюють дотримання цінових параметрів та умов поставок відповідно до встановлених вимог.

Результати оцінювання фіксуються у спеціальних інформаційних листах оцінки постачальника та заносяться до Реєстру постачальників.

Підприємству - замовникові перед затвердженням нового постачальника дуже важливо переконатись у його відповідності встановленим вимогам. Одним з важливих інструментів оцінювання потенціалу постачальника є аудит.

Об'єктами такого аудиту стають: нові постачальники; існуючі постачальники, котрі залучаються до закупівлі нової продукції; постачальники, котрі мають проблеми з якістю; найбільш успішні проблеми з якістю; найбільш успішні постачальники для аналізу досвіду їхньої роботи.

Відповідно метою аудиту може бути:

- встановлення за допомогою особистого знайомства здатності постачальника виготовляти якісну продукцію, що відповідатиме вимогам замовника та наскільки СУЯ постачальника цьому сприяє;
- спільне встановлення причин невідповідностей і своєчасна розробка коригуючих та запобіжних заходів;
- порівняння постачальників, а також поліпшення їх постачань.

Поставлене завдання є важливим етапом у виборі потенційного постачальника, оскільки на початковій стадії співпраці відсутні статистичні дані щодо якості продукції, які могли б бути накопичені в результаті тривалого моніторингу поставок. Тому рішення про можливість укладення контракту базується на таких показниках, як оцінка сертифіката аналізу, перевірка зразків продукції, наявність повного пакету документів та результати аудиту.

Лише результати аудиту можуть стати гарантією стабільної якості поставок у майбутньому. Особлива увага приділяється системі менеджменту якості постачальника та його готовності інформувати замовника про будь-які значні зміни в технології чи виробництві, які можуть виникнути після укладення контракту.

Аудит включає такі етапи:

1. Самооцінка постачальника шляхом заповнення опитувального листа.
2. Експертиза отриманих даних фахівцями відділу якості замовника.
3. Перевірка результатів самооцінки під час відвідування підприємства постачальника групою спеціалістів.
4. Визначення категорії постачальника на основі отриманих результатів.
5. Укладання контракту за умови позитивного висновку.

Опитувальні листи складаються відповідно до вимог до постачальника та продукції і надсилаються для заповнення перед початком аудиту. Отримання позитивних даних з опитувальних листів може пришвидшити аудит, але не повинно його спрощувати.

Проведення аудиту вимагає значних ресурсів та відповідального підходу. Висновки повинні максимально об'єктивно відображати стан підприємства та сприяти підтримці його системи управління якістю (СУЯ).

Аудит складається з п'яти етапів:

1. Планування – формування групи аудиторів, розробка переліку питань та плану аудиту.
2. Підготовка – аналіз документації та визначення критеріїв аудиту.
3. Проведення – збір всеосяжної інформації про діяльність постачальника.
4. Оцінка результатів – реєстрація відхилень від стандартів чи вимог СУЯ.
5. Супровідні дії – складання звіту та формулювання висновків.

Аудити можуть проводитися силами підприємства, залученням сторонніх фахівців або організацій. Проте перевага надається аудиту, виконаному власними фахівцями.

Після завершення аудиту складається звіт, що містить:

- терміни проведення аудиту;
- загальну інформацію про підприємство;

- об'єкт та критерії аудиту;
- групу аудиторів;
- цілі та завдання аудиту;
- перелік осіб, залучених з боку постачальника;
- позитивні та негативні сторони діяльності постачальника;
- рекомендації щодо покращення;
- висновок.

На основі звіту приймається рішення про присвоєння постачальнику статусу "допущений". У подальшому цей статус може бути змінений або підтверджений на підставі статистичних даних щодо якості поставок.

3.3 Пропозиції щодо оцінювання та аналізування процесу «Закупівлі»

Ефективність функціонування будь-якої системи управління фармацевтичного підприємства (ФФ) визначається її внеском у досягнення загальноорганізаційних цілей. Особливе значення має процес «Закупівлі», який забезпечує підприємство продукцією, сировиною, допоміжними матеріалами та обладнанням. Якщо система менеджменту функціонує недостатньо результативно, це може свідчити про недоліки в управлінні процесом закупівель.

Для підвищення ефективності цього процесу на ТОВ «Оптима» запропоновано комплексний підхід із використанням таких інструментів управління:

- укладання довгострокових контрактів із постачальниками;
- вдосконалення системи оцінювання постачальників шляхом введення додаткових критеріїв;
- оптимізація ланцюгів постачання;
- перегляд та вдосконалення організації вхідного контролю;
- детальний аналіз пропонованих контрактів;
- оптимізація процесу розрахунків із постачальниками.

Для об'єктивної оцінки ефективності закупівель можна використовувати:

1. Термін виконання замовлень постачальником (кількість днів).

2. Швидкість обробки одиниці замовлення у відділі закупівель.
3. Кількість постачальників, продукція яких мала відхилення від встановлених вимог протягом певного періоду.

Своєчасність розрахунків із постачальниками є ключовим фактором, який гарантує якість поставок та безперебійність їх здійснення.

Кількість невідповідної продукції розраховується у відсотках і враховується під час оцінки постачальника. Для оцінювання застосовується бальна система:

- 1–7% дефектів – 3 бали;
- 7–12% дефектів – 2 бали;
- 12–15% дефектів – 1 бал.
- Більше 15% дефектної продукції – партія продукції не приймається.

Впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність процесу закупівель, знизити ризики отримання неякісної продукції та забезпечити стабільність постачання.

Досить важливим аспектом для ефективної роботи ФФ, можна рахувати аналіз причин виявлених відхилень (дефектів), час розробки та впровадження поліпшень, що забезпечуватимуть недопущення повторів виявленої проблеми. Для аналізу ефективності проведених заходів щодо поліпшення, пропонується досліджувати кількість неякісного товару, які повторюються, по кожній з постачуваних позицій. В ідеалі повинна спостерігатись чітка тенденція до зниження відхилень, котрі повторюються, від загальної кількості відхилень, які виявляються.

Своєчасність і повнота виконання замовлень також є невід'ємними елементами моніторингу процесу закупівель. Своєчасність виконання замовлень пропонується вимірювати в балах від 1 до 3. Якщо відхилення від встановленого строку складає тиждень - 1 бал, три доби - 2 бали, одну добу і менше - 3 бали. Отримані бали додаються до загальної оцінки постачальника у реєстрі. Повнота виконання замовлень вимірюється в балах від 1 до 2 в залежності від

відсотка наявності, до загальної кількості. Якщо відхилення становить 1 - 5% від загального - 2 бали, 5 - 10% - 1 бал. Відхилення складає більше 10% - партія закупленої продукції не приймається.

Плановим результатом застосування такого підходу є укладання контрактів з постачальниками на вигідних для обох сторін умовах.

Для того, щоб забезпечити необхідну відповідність процесу закупівель встановленим вимогам, в даному аспекті необхідно застосовувати принцип «постійне поліпшення», при цьому дуже важливо:

- проводити періодичні перевірки процесу закупівлі з погляду його відповідності ФФ;
- привертати співробітників відділу закупівель до розробки та перегляду стратегічних і короткострокових планів ФФ;
- детально інформувати відділ постачання про цілі ФФ та прогрес у їх реалізації.

Отже, на основі аналізу та розглянутого матеріалу було прийнято рішення щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ФФ ТОВ «Оптима» шляхом впровадження системи автозамовлення або часткової/повної автоматизації всіх закупівельних процесів. Основою для реалізації автозамовлення стане програмне забезпечення SAP/ERP. Керівництво ТОВ «Оптима» зіткнулося з важливим завданням: необхідно розробити технічне завдання для впровадження автозамовлення.

Проблема полягає в тому, що розробник не може надати перелік необхідних параметрів, які, на його думку, забезпечать успішне налаштування та впровадження системи автозамовлення.

Тому головним завданням стане розробка комплексу заходів, що сприятимуть впровадженню та успішному запуску системи автозамовлення.

Як показав проведений аналіз, удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Оптима» є складним і багатофакторним процесом. Перш ніж впроваджувати систему автозамовлення, необхідно виконати низку підготовчих заходів, спираючись на існуючі напрацювання та сучасні рішення у сфері рі-

тейлу. Початковим етапом стане розробка та впровадження регламентуючої документації для менеджера із закупівель, де будуть визначені основні обов'язки, функції та показники ефективності його роботи. Це, в свою чергу, дозволить ефективно планувати діяльність відділу закупівель і ставити перед ним конкретні цілі та завдання.

На наступному етапі вдосконалення необхідно створити схему, що наочно показує рівень інтеграції відділу закупівель та його взаємодію з іншими підрозділами. Реалізувати це планується через впровадження системи електронного документообігу на основі спільного диска, яка працюватиме в онлайн-режимі. У цій системі має бути передбачена можливість автоматичного формування всіх необхідних аналітичних звітів для підвищення ефективності роботи.

Для моніторингу виконання цілей та завдань у сфері закупівельної діяльності встановлюються такі ключові показники ефективності: точність виконання планів закупівель; зниження вартості закуповуваних товарів; забезпечення необхідного рівня якості придбаних товарів; рівень накладних витрат на придбання товарів в розрахунку на одиницю продукції; збільшення частки закупівель, здійснених в електронному форматі, у загальному річному обсязі; покращення роботи з претензіями до постачальників.

Керівництву ФФ необхідно розробити систему моніторингу поточної діяльності менеджерів та досягнення ними запланованих показників. Основою цієї системи стануть автоматично сформовані щоденні аналітичні звіти та внутрішня система комунікації (корпоративний чат).

Успіх удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Оптима» залежить від вирішення всіх зазначених проблем і завдань. Цей процес повинен бути реалізований як теоретично, так і на практиці за участю всіх залучених сторін, а за потреби — із залученням сторонніх експертів. Для впровадження системи автозамовлення ФФ необхідно встановити автоматизовану систему SAP. Проєкт SAP — це програмний продукт для автоматизації та оптимізації закупівельних процесів, який уже успішно застосовується багатьма ФФ. Ав-

томатизована система забезпечує інтеграцію з іншими суміжними проектами, такими як впровадження базової функціональності SAP/ERP.

Система SAP/ERP дає можливість враховувати різні види накладних витрат, такі як витрати на транспортування, зберігання, оплату мит і акцизів, а також послуги як внутрішніх, так і зовнішніх постачальників. Ці витрати можна включати до собівартості товарів. Розподіл накладних витрат за товарними позиціями може здійснюватися пропорційно до вартості отриманих товарів, їхньої ваги або кількості, залежно від характеру витрат.

Система SAP/ERP повністю задовольняє потреби клієнта, автоматизуючи основні бізнес-процеси, такі як надходження, витрати, переміщення товарів зі складу до ФФ, проведення інвентаризацій, списання, переоцінка, оформлення знижок, повернення та обмін товарів, а також касові операції. Вона також забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку. Це дозволяє впровадити нову систему партійного обліку товарів, яка дозволяє відстежувати повну історію кожної товарної одиниці в мережі, що є особливо корисним під час інвентаризацій. Крім того, система щоденно автоматично формує звіти про терміни придатності товарів та нагадує про наближення кінцевого терміну придатності. Це дозволить на 60% підвищити ефективність роботи з постачальниками у 2025 р. щодо своєчасного обміну та повернення товарів.

У процесі реалізації проєкту впровадження системи автозамовлення буде внесено важливу зміну в конфігурацію програмного забезпечення, що стане наступним етапом у впровадженні автозамовлення — окреме зберігання товарних залишків. В інтерфейсі кожного складу будуть створені два окремі місця зберігання:

- Торговий зал (де відображаються залишки товарів, придатних для продажу).
- Склад браку (де відображаються товари з вичерпаним терміном придатності, пошкоджені або підготовлені до повернення постачальнику з певних причин).

Подібна система зберігання дозволяє менеджерам при формуванні замовлення максимально достовірно оцінити ситуацію і зробити правильне замовлення.

Для оптимізації управління асортиментом у системі SAP/ERP реалізована можливість роботи з товарами за різними параметрами, як загальними — ціна, різновид, країна-виробник, рівень попиту, рентабельність, так і спеціальними — сезонність попиту, термін замовлення, мінімальний залишок. Такий підхід дає змогу оцінити ефективність продажів та зосередити увагу на управлінні асортиментом товарних позицій, що приносять найбільший прибуток ФФ. Для автоматизації системи закупівельної діяльності в ТОВ «Оптима» будуть використовуватися вже наявні електронно-обчислювальні пристрої та периферійні засоби. Придбання додаткових технічних засобів не є необхідним.

Для автоматизації системи управління закупівельної діяльності ТОВ «Оптима» необхідні наступні види операційних систем та пакетів прикладних програм: Store Management; SAP/ ERP; Windows 10 / Windows 16; MS Excel; MS Word; Інтернет-браузер;BAS: Бухгалтерія.

Все вищезазначене програмне забезпечення, крім запропонованої до придбання програми Store Management SAP/ ERP, вже встановлено на ЕОМ автоматизованих робочих місць ФФ, у зв'язку з чим не потрібно купувати або встановлювати додаткове програмне забезпечення.

При впровадженні інформаційної системи управління закупівельною діяльністю організаційну структуру відділу закупівель змінювати не потрібно. Збір інформації буде здійснюватися шляхом її занесення до таблиць даних пакету Store Management SAP/ ERP. Передача даних у системі здійснюватиметься за допомогою комунікаційного обладнання.

Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу по впровадженню автоматизованої системи управління закупівельної діяльності на ФФ. Оцінка ефективності впровадження інформаційної системи складається з двох основних складових: економічної, що включає систему

показників для оцінки економічної ефективності впровадження, та процесуальної, яка спрямована на оцінку відповідності результатів впровадження системи SAP/ERP цілям та завданням ФФ, а також на безпосередній контроль за реалізацією інформаційної системи на кожному етапі проєкту.

У табл. 3.1 наведені загальні витрати на впровадження інформаційної системи SAP/ ERP.

Таблиця 3.1

**Загальні витрати на впровадження інформаційної
системи SAP/ ERP**

Стаття витрат	Одиниця виміру	Значення показника
Капітальні вкладення користувача, в тому числі вартість послуг з супроводу та адаптації	тис. грн.	550
Витрати на доукомплектування системи технічними засобами	тис. грн.	160
Чисельність програмістів, зайнятих освоєнням та експлуатацією SAP/ ERP	осіб	1
Тривалість освоєння системи	місяців	2
Середньомісячна заробітна плата одного програміста	тис. грн.	25
Заробітна плата ІТ-фахівця за 2 місяця з нарахуванням	тис. грн.	60
Витрати на поповнення оборотних засобів	тис. грн.	20
Разом витрат	тис. грн.	790

Розрахуємо планову суму амортизації, згідно п. 138.3.3 ПК України нормативний термін експлуатації нематеріальних активів 3 роки, річна сума амортизації¹ складає 186,0 тис. грн.

Згідно з даними незалежних інформаційних агентств, при правильному та ретельно спланованому впровадженні компанії можуть досягти значних результатів: економія оборотних коштів — 2%; скорочення циклу реалізації — 25%; зниження комерційних витрат — 5%; збільшення оборотності коштів у розрахунках — 25%; підвищення оборотності товарних запасів — 30%. Передбачається, що з впровадженням даної програми дохід ФФ в 2025 р. зросте

на 15%. Розглянемо прогнозні значення економічних показників впровадження системи SAP / ERP (табл. 3.2).

Таблиця 3. 2

Прогнозні значення економічних показників впровадження системи SAP / ERP, тис. грн

Показники	2024	Прогноз на 2025 р.	Відхи- лення
			абс.
Товарообіг	18409	21170	2761
Собівартість реалізованої продукції	12012	13814	1802
Прибуток від реалізації товару	6397	7356	959
Адміністративні витрати	1505	1731	226
Витрати на збут	2661	3060	399
Інші операційні витрати	102	117	15
Фінансові витрати	180	207	27
Інші витрати	818	941	123
Прибуток до оподаткування	1131	1400	269
Податок на прибуток	132	152	20
Чистий прибуток	999	1248	249

Прогнозовані економічні показники вказують на високу ефективність впровадження системи SAP/ERP. Прибуток у перший рік впровадження досягає значного рівня і має тенденцію до подальшого зростання.

На завершальному етапі необхідно порівняти витрати та ефект від інвестицій з урахуванням дисконтування. Для отримання більш точних результатів слід визначити такі показники економічної ефективності, як чистий приведений дохід (NPV), який обчислюється за відповідною формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1 + r)^t} - IS$$

- де CF_t - чисті грошові надходження періоду t ;
- r - ставка дисконту;
- t - період часу;

IS - теперішня вартість первинних інвестицій у проект.

Так як проект фінансується за рахунок власних коштів ставку дисконтування приймемо в розмірі 10%.

2. Індекс рентабельності капітальних вкладень визначимо за формулою:

$$PI = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IS$$

3. Термін окупності:

$$PP = \frac{IS}{CF}$$

де - PP (Pay-Back Period) - період окупності, років;

IC (Invest Capital) - початкові інвестиційні витрати на проект;

CF (Cash Flow) - середньорічний позитивний грошовий потік, що генерується інвестиційним проектом.

Здійснимо розрахунок ефективності впровадження системи управління закупівельною діяльністю та визначимо термін, протягом якого система повинна окупити себе. Результати будуть представлені в табл. 3. 3.

Далі розрахуємо чистий приведений дохід:

$$NPV = \frac{1434}{(1+0.1)} + \frac{1621}{(1+0.1)^2} - 790 = 1854$$

Показник NPV має позитивну величину тобто проект впровадження інформаційної системи SAP / ERP ефективний і може приносити прибуток у встановленому обсязі.

Таблиця 3. 3

**Фінансовий прогноз показників впровадження
системи SAP / ERP (тис. грн.)**

Показники	2025	2026
Чистий дохід від реалізації	21170	24346
Собівартість продукції	13814	15886
Прибуток від реалізації	7356	8460

лізації продукції		
Прибуток до оподаткування	1400	1610
Податок на прибуток	152	175
Чистий прибуток	1248	1435
Амортизація	186	186
Грошовий потік від операційної діяльності	1434	1621

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{2644}{790} = 3,35$$

$PI > 1$, отже, проект ефективний. Впровадження SAP / ERP є рентабельним, на кожну гривню вкладених коштів припадає 3,35 гривні віддачі.

Далі розрахуємо термін окупності проекту з урахуванням дисконтованих грошових потоків. Середньорічний дисконтований грошовий потік становить : $(1434 + 1621) : 2 = 1528$ тис. грн.

$$PP = \frac{790}{1528} = 0,52 \times 12 = 6,2 \text{ міс.}$$

Впровадження інформаційної системи SAP/ERP є ефективним за всіма основними показниками. Впровадження цієї системи на ФФ сприятиме покращенню ефективності закупівельної діяльності, що, у свою чергу, призведе до зростання рентабельності діяльності ТОВ «Оптима» загалом.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано основні аспекти впровадження СУЯ на ФФ ТОВ «Оптима».
2. Визначено роль та місце процесу «Закупівлі» у діяльності ФФ ТОВ «Оптима».
3. Розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення методики виконання процесу «Закупівлі».

4. Розроблено пропозиції щодо оцінювання та аналізування процесу «Закупівлі» на ТОВ «Оптима».

5. Враховуючи викладений матеріал та проведений аналіз було прийнято рішення для підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Оптима» впровадити систему автозамовлення, або часткову чи повну автоматизацію всіх процесів закупівель. Основою для реалізації автозамовлення є програмне забезпечення компанії SAP /ERP.

Виявлено, що при правильному, ретельно спланованому впровадженні, ФФ можуть досягти справді значимих результатів: економія оборотних коштів – 2%; зменшення циклу реалізації - 25%; зниження комерційних витрат - 5%; збільшення оборотності коштів у розрахунках – 25%; збільшення оборотності товарних запасів - 30%.

Розраховані прогностні економічні показники свідчать про ефективність впровадження системи SAP / ERP. Прибуток в перший рік впровадження досягає високого рівня і має тенденцію до поступового зростання. Виявлено, що загальні витрати на впровадження системи SAP / ERP. складають 790 тис. грн., проєкт буде фінансуватися за рахунок власних коштів.

Проведений аналіз ефективності впровадження системи управління закупівельною діяльністю показав, що показник NPV має позитивну величину тобто проєкт впровадження інформаційної системи SAP / ERP ефективний і може приносити прибуток у встановленому обсязі, індекс прибутковості дорівнює 3,35, тобто на кожну гривню вкладених коштів припадає 3,35 гривні віддачі, термін окупності проєкту - 6,2 місяців.

Таким чином було виявлено, що впровадження інформаційної системи SAP / ERP є ефективним за всіма параметрами, впровадження даної системи на ФФ призведе до підвищення ефективності системи закупівельної діяльності і, відповідно, до підвищення рентабельності діяльності ТОВ «Оптима» в цілому.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було доведено, що процес закупівлі продукції на фармацевтичній фірмі є систематичним та незалежним. Цей процес дозволяє визначити відповідність діяльності та результатів у сфері якості запланованим заходам, а також оцінити ефективність впроваджених заходів і їх придатність для досягнення поставлених цілей.

В рамках виконання роботи був проведений аналіз вимог ДСТУ ISO 9001:2015 щодо закупівлі продукції (лікарських засобів та медичних виробів) на фармацевтичних підприємствах.

Науковий результат кваліфікаційної роботи полягає в розробці практичних пропозицій для вдосконалення процесу «Закупівлі» на ТОВ «Оптим», що базуються на відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2015. Ці пропозиції можуть бути використані будь-яким фармацевтичним підприємством для підвищення ефективності процесу закупівлі продукції.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

- розглянуто тенденції розвитку управління якістю в світі та Україні та актуальність впровадження систем управління якістю на фармацевтичних підприємствах;
- вивчено та проаналізовано вимоги стандарту ISO серії 9001 до закупівель;
- сформульовано та систематизовано вся інформація про заповувану продукцію;
- розроблено та визначено ефективність критеріїв оцінювання постачальників;
- розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення процесу «Закупівлі» для фармацевтичної фірми ТОВ «Оптим».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Управління якістю : навч. посіб. / Д. П. Лайко та ін. Львів : Магнолія, 2015. 336 с.
2. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 204–210.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2016. 384 с.
4. Осадчук О. П. Світові тенденції впровадження систем управління якістю відповідно до вимог ISO 9001. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21, № 2. С. 115–121.
5. Прокопів Ю. В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 81–85.
6. Буряк Р. І. Вітчизняний досвід розвитку систем управління якістю діяльності на підприємстві. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2011. № 3. С. 38–43.
7. Янішевський О., Безсмертна Н., Лівітан Н. Методи процесного підходу: впровадження СУЯ відповідно до ДСТУ ISO 9001. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2008. № 5. С. 62–66.
8. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Знання, 2016. 474 с.
9. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий світ–2000, 2015. 272 с.
10. Гаджіалієв К. М. Сутність і зміст соціального маркетингу в структурі послуг. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhaniesotsialnogo-marketinga-v-strukture-uslug> (дата звернення: 14.12.2020).

11. Янішевський О., Безсмертна Н., Лівітан Н. Методи процесного підходу: впровадження СУЯ відповідно до ДСТУ ISO 9001. Стандартизація, сертифікація, якість. 2008. № 5. С. 62–66.
12. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; чинний від 2016-07-01. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 24 с.
13. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; чинний від 2016-07-01. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 28 с.
14. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 1(30). С. 150–154.
15. Капінос Г. І., Грабовська Г. І. Управління якістю : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 278 с.
16. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. *Економічні науки*. 2018. Т. 1, № 5. С. 147–150.
17. Коваленко С. М., Лебединець В. О., Коваленко Св. М. Концептуальні основи систем управління якістю. Основоволожні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000 : навч. посіб. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2003. 96 с.
18. Білецький Є. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Харків, 2015. 224 с.
19. Columbus L. Ten Ways Big Data Is\ Revolutionizing Marketing And Sales. *Forbes*. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2016/05/09/ten-ways-big-data-is-revolutionizing-marketing-and-sales/2/#7a84a33d25cd> (Date of access: 14.12.2020).
20. Шуляр Р. В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес–процесів підприємств. *Проблеми системного під-*

ходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 145–150.

21. Шуляр Р. В. Розвиток вимог до гнучкості та адаптивності системи управління якістю протікання бізнес–процесів машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 125–129.
22. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. 5th ed. Geneva, 2015. 40 p.
23. Ramly E., Ramly E. F., Sha'ri M. Y. Effectiveness of Quality Management System audit to improve quality performance – A conceptual framework. *The Fifth International Conference on Quality and Reliability*. Singapore, 2007. P. 26–31.
24. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems, September 2019*. Cham : Springer, 2019. P. 3–11.
25. A Guide to Total Quality Management System (TQMS) in Molecular Diagnostics from Experiences in Seeking Accreditation and Implementation / S. Dayakar et al. *SN Compr. Clin. Med.* 2019. Vol. 1. P. 123–133. DOI: 10.1007/s42399-018-0018-3.
26. Solomon N. P., Bester A., Moll M. Diffusion of a quality management system: A case study. South African. *Journal of Industrial Engineering*. 2017. Vol. 28(2). P. 149–164.
27. Tsvetanova Y. Features of internal audit in pharmaceutical industry. *Pharmacia*. 2014. Vol. 61, № 2. P. 30–34.
28. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol. 5, № 4(49). P. 32–35.
29. Esgarrancho S., Cândido C. J. Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal. *Total Quality Management Business Excellence*. 2020. Vol. 31(1). P. 23–42.

30. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2018, IDT) ; чинний від 2018-07-01. Київ : Мінекономрозвитку України, 2018. 48 с.
31. ISO: Міжнародна організація зі стандартизації. URL: <http://www.iso.org> (дата звернення: 14.12.2020).
32. Valmohammadi C., Kalantari M. Using structural equation modelling to test ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and performance of Iranian manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 2017. Vol. 20(3). P. 405–427.
33. Research on the Effectiveness Improvement Strategy of Quality Management System of Chemical Enterprises / J. Sun et al. *Chemical Engineering Transactions*. 2017. Vol. 62. P. 1603–1608.
34. Безродна С. М. Управління якістю продукції на основі досвіду радянських та зарубіжних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 17. С. 351–355.
35. Сімкова Т. О., Кириченко А. І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 482–489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/81.pdf (дата звернення: 10.11.2024).
36. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., 11 трав. 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285–288.
37. Analysis on integrated management of the quality, environment and safety on the industrial projects / J. G. Sanz–Calcedo et al. *Procedia Engineering*. 2015. Vol. 132. P. 140–145.

38. Bakotic D., Rogosic A. Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management Business Excellence*. 2017. Vol. 28(11–12). P. 1209–1226.
39. From a Quality Management System to a Lean Quality Management System / P. Bacoup et al. *The TQM Journal*. 2018. Vol. 30, № 1. P. 20–42. DOI: 10.1108/TQM-06-2016-0053.
40. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308–313.

ДОДАТКИ

Додаток А

План-графік проведення аудитів на 20__ рік

№	Постачальник, країна	Вид аудиту	Аудитори	Місяць / підрозділ											
				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															

Розробив:

посада

підпис

П.І.Б.

“ ____ ” _____ 20__ року

Погодив:

посада

підпис

П.І.Б.

“ ____ ” _____ 20__ року

Додаток Б

План проведення аудиту			
<u>Постачальник</u>		Дата: « ____ » _____ 20__ р.	
<u>Аудитор:</u> _____		<u>Представник постачальника:</u> _____ _____	
Час	Заходи	Місце	Примітка

З планом проведення аудиту ознайомлені:

Представник постачальника

Головний аудитор

_____	_____	_____	_____	_____
(П.І.Б.)	(підпис)	(дата)	(П.І.Б.)	(підпис)

Опитувальний лист					
<u>Аудитор:</u>					<u>Дата:</u>
<u>Підрозділ:</u>			<u>Представник постачальника:</u>		
№ п/п	Зміст питання	Відповідь/рекомендація	Відповідає	Не повністю відповідає	Не відповідає

В – відповідність, ВЗ – невідповідність з зауваженнями. НВ – невідповідність, КНВ – критична невідповідність

Підпис аудитора _____ П.І.Б. _____

підпис

Підпис аудитора _____

(найменування постачальника)

Адреса	
Характер діяльності	
Перелік продукції, яка постачається	
Представник постачальника	

Аудиторська група:

(П.І.Б.)

(П.І.Б.)

(П.І.Б.)

Представник постачальника:

(П.І.Б.)

1. Позитивні сторони

(вказати на позитивні сторони, на які аудитори звернули увагу під час проведення аудиту та покращення в порівнянні з попередніми аудитами)

Опис невідповідності

№ невідповідності	Зміст невідповідності	Статус невідповідності

В – відповідність, ВЗ – відповідність з зауваженнями, НВ – невідповідність, КНВ – критична невідповідність

(привести опис виявлених невідповідностей із посиланням на НД)

3 Рекомендації до покращення

(приєзисті рекомендації по покращенню процесів, діяльності, організаційної структури, методів виробництва і/або контролю і т.д.)

Заключення аудиторської групи:

- Постачальник повністю відповідає пропонованим критеріям;
- Постачальник в цілому відповідає пропонованим критеріям, але необхідні коригувальні та запобіжні дії;
- Постачальник не відповідає пропонованим критеріям та потребує суттєвого вдосконалення;
- Постачальник повністю не відповідає пропонованим критеріям.

ЗВІТ ПРО ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ПОСТАЧАЛЬНИКА

(найменування постачальника)

Загальні відомості:

Адреса	
Характер діяльності	
Перелік продукції, яка постачається	
Представник постачальника	

Дата проведення аудиту: «__» _____ 20_р.

Аудиторська група: _____
 (П.І.Б.)

 (П.І.Б.)

 (П.І.Б.)

Далі в довільній формі пишеться звіт про проведення аудиту постачальника. При цьому особлива увага приділяється описанню проведення аудиту процесу, опитуванню персоналу, перевіряється наявність усіх необхідних документів на місцях.

Якщо під час проведення аудиту були виявлені невідповідності, то ця інформація відображається у наступному вигляді:

№	Зміст невідповідності
1	Детально описується зміст виявленої невідповідності
2	

Враховуючи вищенаведене, для поліпшення діяльності аудиторською групою були сформульовані та запропоновані наступні рекомендації:

№	Зміст рекомендації/зміст зауваження з рекомендаційним характером виконання
1	Детально описується зміст запропонованої рекомендації чи зміст зауваження з рекомендаційним характером виконання
2	

Термін виконання: «__» _____ 20_р.

*Термін виконання узгоджений аудиторською групою з представником постачальника.

Аудиторська група:

головний аудитор	_____	_____
	(підпис)	(П.І.Б.)
аудитор	_____	_____
	(підпис)	(П.І.Б.)
аудитор	_____	_____
	(підпис)	(П.І.Б.)

Зі звітом ознайомлений :

«__» _____ 20_р.	_____	_____
	(підпис)	(П.І.Б. представника постачальника)