

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК**

**УДК 005.336.3:005.935**

**ПОГОДЖЕНО**

**Декан факультету**

харчових технологій та управління  
якістю продукції АПК

\_\_\_\_\_ **Баль-Прилипка Л.В.**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**

стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції

\_\_\_\_\_ **Толок Г.А.**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Розроблення елементів системи менеджменту якості в умовах  
організації»**

Спеціальність: **175 «Інформаційно-вимірювальні технології»**

Освітня програма – **«Якість, стандартизація та сертифікація»**

Орієнтація освітньої програма – **Освітньо-професійна програма**

**Гарант освітньої програми**

к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_

**Слива Ю.В.**

**Керівник магістерської роботи**

доктор філософії (PhD),  
доцент

\_\_\_\_\_

**Науменко Т.В.**

**Виконала**

\_\_\_\_\_

**Купчак А.А.**

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри**

стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції,

канд. техн. наук, доц.

\_\_\_\_\_ **Толок Г.А.**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Купчак Аліні Анатоліївній**

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розроблення елементів системи менеджменту якості в умовах організації» затверджена наказом ректора НУБіП України № 53 «С» від 17.01.2024 року.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2024 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Аналіз вимог в міжнародних стандартах та законодавстві України системи менеджменту якості в умовах організації;
2. Діагностика організації;
3. Розроблення елементів СМЯ.

Дата видачі завдання «26» лютого 2024 р.

**Керівники магістерської роботи**

\_\_\_\_\_ Науменко Т.В.

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ Купчак А.А.

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота виконана на 67 сторінках комп'ютерного тексту, містить 3 розділи, 3 рисунків, 25 літературних посилань із джерел.

*Метою магістерської роботи є розроблення елементів системи управління знаннями в умовах ТОВ «Grin Point».*

*Об'єктом дослідження є система управління знаннями в ТОВ «Grin Point».*

*Предметом дослідження є особливості управління знаннями та покращення ефективності функціонування системи.*

*Матеріалом дослідження слугували стандарти ISO серії 9001, наукові статті, дисертації, монографії, статистичні дані, наукові розробки сучасних вчених з проблем управління знаннями тощо.*

В роботі розглянуто вимоги міжнародних стандартів до управління знаннями та особливості управління ним в компаніях. Визначено основні переваги і недоліки управління знаннями на прикладі ТОВ «Grin Point». На основі цих даних були розроблені елементи системи управління знаннями. Дослідження роботи було направлено на створення оптимальної системи управління знаннями, яка відповідає б основним вимогам ДСТУ ДСТУ ISO 9001:2015 та розроблення мотиваційно-орієнтовних підходів, які стимулюватимуть робітників. Також розрахована економічна ефективність та запропоновані пропозиції щодо ефективного використання результатів досліджень.

**Ключові слова:** СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ, ДОКУМЕНТОВАНА ПРОЦЕДУРА, МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ, ІНСТРУКЦІЯ СПІЛКУВАННЯ.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

<b>РОЗДІЛ 1. Управління знаннями історія виникнення та становлення.....</b>	<b>7</b>
1.1 Поняття управління знаннями .....	7
1.2 Історія виникнення терміну «knowledge management».....	11
1.3 Труднощі управління знаннями .....	16
1.4 Процес управління знаннями на підприємстві.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. Методи та інструменти в управлінні знаннями менеджменту якості.....</b>	<b>27</b>
2.1 Методи та інструменти в менеджменті якості.....	27
2.2 Поділ методів управління якістю.....	34
<b>РОЗДІЛ 3. Практичне застосування управління знаннями в менеджменті якості.....</b>	<b>39</b>
3.1 Підприємства по виробництву та продажу добавок для Харчової промисловості.....	39
3.2 Практична організація процесу управління знаннями на підприємстві.....	44
3.3 Економічна ефективність.....	52
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>64</b>
<b>ДОДАТОК А. А.А. Купчак, Т.В. Науменко. Розроблення системи менеджменту якості в умовах організації. XII Міжнародній науково-практичній конференції вчених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки у вирішенні актуальних проблем виробництва та переробки сировини,</b>	

стандартизації і безпеки продовольства» , м. Київ, 18-19 квітня 2024 року:

тези доповіді. Київ, 2024. С. 304-305. ....65

## ВСТУП

Як це не дивно, але дотепер існує думка, що управління знаннями в Україні не перспективно й успішні проекти в даній області в нашій країні відсутні. Однак дійсність постійно спростовує такі твердження.

*Актуальність теми.* В міру розвитку вітчизняного бізнесу мінялися як задачі, так і набір інструментів управління знаннями. Наприклад, у середині 90-х років мова йшла, насамперед, про подолання інформаційної перевантаженості. Кілька років після, коли були накопичені визначений досвід і знання, задачі менеджерів по управлінню знаннями змінилися. Поряд з виконанням функцій, пов'язаних з подоланням інформаційної перевантаженості, перед ними постали задачі збереження вже отриманого досвіду і більш глибокої кастомізації (від англ. customize - "виготовлення на замовлення") зовнішніх і внутрішніх ресурсів:

- розробка так званих профілів знань - спеціальних інформаційних продуктів, що містять тільки необхідні для цільової групи користувачів інформацію і знання;
- структуризація наявних знань і накопиченого досвіду;
- інформаційна підтримка бізнесу - робота з запитами внутрішніх клієнтів.

І тільки біля п'яти років тому цей напрямок уперше був названий терміном, що уже не один десяток років використовується за кордоном, - „управління знаннями” (knowledge management). Саме тоді з'явилися центри знань - підрозділи, співробітники яких виконують функції, пов'язані з управлінням знаннями: структурування і кастомізацію джерел знань, розробку „карт знань”, формування умов для виявлення експертів, створення нових знань і т.д. Іноді вони ж здійснюють інформаційну підтримку бізнесу (дослідження з запитів внутрішніх клієнтів, пошуки оптимальних ресурсів

інформації і знань, моніторинг використання наявних джерел, навчання співробітників користуванню ресурсами).

*Мета і задачі дослідження.* Мета даної магістерської роботи полягає у дослідженні системи управління знаннями як інструменту підвищення ефективності діяльності організації.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємопов'язаних завдань:

- розкрити сутність поняття „управління знаннями”;
- вивчити теоретичні основи побудови систем управління знаннями;
- дослідити можливості побудови систем управління знаннями на підприємстві;
- розглянути особливості функціонування системи управління знаннями на прикладі діючого вітчизняного підприємства.

*Об'єкт дослідження.* В якості об'єкта магістерської роботи виступає система управління знаннями як наука та як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Предмет дослідження.* Предметом магістерської роботи є економічні відносини, які виникають в процесі створення та функціонування систем управління знаннями на підприємстві.

*Метод дослідження.* зумовлені об'єктом і предметом дипломної роботи. В роботі використано: метод історичного дослідження, методи термінологічного аналізування, метод описування, метод узагальнювання.

Магістерська робота складається зі вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність обраної теми, визначаються мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Основна частина присвячена дослідженню поставленої проблеми. У висновках сформульовано основні результати магістерської роботи.

## **РОЗДІЛ 1. Управління знаннями історія виникнення та становлення.**

### **1.1 Поняття управління знаннями.**

Організації все більше покладаються на свої інтелектуальні активи на протилежність матеріальним, якими вони управляють. Рішення по управлінню знаннями стають ключовими у побудові і підтримці інтелектуальних капітальних активів та застосуванні їх для створення економічних цінностей. Рішення у сфері управління знаннями дають можливість індивідам, командам людей і цілим спільнотам досягати набагато більшого у створенні, фіксації, передачі та оволодінні знаннями.

Що таке управління знаннями? Між даними, інформацією і знаннями існує різниця. Дані – це властивості речей і їх можна побачити безпосередньо. Інформація – це сукупність даних, об'єднаних у кластер вищого рівня, якому притаманні смисл і значимість. Пройшовши через фільтр сприйняття і думок (когнітивна здатність), інформація стимулює різноманітні дії і види діяльності. Знання беруться з даних і будуються на основі інформації. Вони діляться на дві відмінні категорії:

- Прямі значення, що складаються з форм інформації, експертних знань або досвіду, який можна детально викласти, заархівувати, які є постійними і передаються за допомогою інформаційних технологій. Прямі знання можуть мати форму бази даних, документу, малюнку, формули, патенту, відео або презентації.

- Імпліцитні знання, або ж ноу-хау, закарбовані у пам'яті людини. Непрямі знання – це загальна нечітко викладена система цінностей, поглядів, цілей поведінки, які управляють діяльністю організації. Такі знання засновані на досвіді. Ідентифікація експліцитних знань становить нелегке завдання для більшості організацій. Складність, притаманна непрямим знанням, полягає в том, як їх можна класифікувати, генерувати і управляти ними. Імпліцитні

знання можна досягнути тільки через дії людей, їх неможливо розглядати прямо. Такі знання належать людям і схиляють їх до тих або інших дій в конкретних обставинах.

За своїм характером управління знаннями є систематичним. Це процес компіляції, використання і повторного використання інформації, прямих знань, досвіду і професійних вмінь для досягнення особливої вигоди у справах, певної мети, задачі, що здатна зміцнити організацію і примножити її компетентність. Організація створює цінності зі своїх інтелектуальних активів та активів, що базуються на знаннях в ході цього процесу.

Управління знаннями є рушієм інновацій і здобуття нових знань. Рішення у сфері управління знаннями повинні ліквідувати розрив між експліцитними і непрямыми знаннями. Такі рішення використовують технології, що підтримують фіксацію та Управління знаннями Електронне управління – Що необхідно знати лідеру в сфері управління Сторінка 2 із 6 управління прямою інформацією, а також технології співпраці, які дозволяють індивідам та спільнотам створювати, передавати та узагальнювати інформацію для досягнення специфічних ділових цілей.

Важливість управління знаннями В умовах сучасної економіки, рушієм якої є інформація, організації вбачають набагато більше цінності у своїх інтелектуальних активах, ніж в активах фізичних. Управління знаннями допомагає підтримувати ті знання, якими необхідно поділитися, якщо вони стануть основою для співпраці.

Більше того, управління знаннями допомагає організації зробити наступне:

- Стимулювати інновації. Управління знаннями забезпечує інфраструктуру для побудови електронних і соціальних мереж з метою розвитку нових продуктів або послуг; воно сприяє і забезпечує доступ до

різноманітних ідей, таким чином даючи іншим людям можливість мати від них користь.

- Сприяти розвитку співпраці. Управління знаннями збільшує можливості співпраці; воно збагачує процес обміну експліцитними та непрямыми знаннями між людьми; воно також заохочує вільне пересування ідей.

- Заохочувати і використовувати можливості навчання. Управління знаннями сприяє і прискорює процес навчання; воно створює можливості для індивідів і груп людей застосовувати отримані знання на практиці; воно діє як рушій знань організації і доносить потрібну інформацію потрібним людям в зрозумілому контексті, що націлений на вирішення нових питань; воно надає індивідуальному навчанню особливої цінності, обдаровуючи його гарними результатами і піднімаючи на загально - організаційний рівень.

- Збільшити соціальний капітал. Управління знаннями збільшує обсяг передачі індивідуальних знань організації; воно сприяє процесу обміну всередині і поза межами організації, в різний час і в різних місцях; також воно з'єднує людей, що володіють необхідними прямими і непрямыми знаннями, з тими, кому такі знання необхідні для виконання робочих обов'язків.

- Залучати і зберігати людський капітал. Управління знаннями збільшує рівень збереження кадрів шляхом підкреслення цінності знань працівника і винагородження його за це; воно фіксує та ефективно використовує те, що люди знають, тобто їхні „ноу-хау” („знаю як”) і „ноу-вот” („знаю що”); воно сприяє кар'єрному зростанню.

- Створювати і використовувати структурний капітал. Управління знаннями перетворює інтелектуальний капітал в структурний капітал і фокусує стратегічне мислення на використанні знань на противагу зосередженню на бюджеті .

- Відкривати можливість електронного управління. Управління знаннями забезпечує інформаційну базу, що заснована на інформаційних технологіях, для надання громадянам і клієнтам можливості доступу до необхідних їм інформації та послуг; воно також встановлює мережу інтелектуальних урядових працівників, які можуть підвищити якість вимог громадян і клієнтів.

- Збільшити продуктивність. Управління знаннями раціоналізує операції та скорочує витрати, ризик, криві ефективності навчання і час початку навчання шляхом усунення непотрібних або надмірних процесів; воно робить прямий внесок у кінцеві Управління знаннями Електронне управління – Що необхідно знати лідеру в сфері управління Сторінка 3 із 6 цілі/місії.

- Ділитися найкращою практикою і процесами. Управління знаннями поширює найкраще в практиці у своїй організації; воно виносить уроки з невдалих спроб; забезпечує базу для багаторазового користування знаннями і впровадження інновацій; воно встановлює критерії для роботи індивідів і команд всередині компанії і на зовнішньому рівні; воно також допомагає новим працівникам швидко адаптуватися до культури організації.

- Забезпечити лідерство і прийняття рішень. Управління знаннями надає необхідну інформацію в контексті, що допомагає процесу прийняття рішень; воно генерує нові знання в процесі рішень шляхом спільного використання і співпраці з гравцями та організаторами спільної справи в процесах прийняття рішень; і воно використовує інформацію та знання для приведення дій організації у відповідність з її місією та баченням.

- Збільшити рівень задоволення клієнтів. Управління знаннями покращує обслуговування клієнтів шляхом раціоналізації їх часу відгуку; воно фокусується на знаннях потреб клієнта в напрямку зусиль організації;

воно також покращує результат і досвід, отриманий клієнтами при використанні послуг, що надаються.

- Створити конкурентоздатну перевагу/ринкову диференціацію. Управління знаннями сприяє у досягненні найвищої якості знань; в якості бізнес-пропозиції, продукту чи послуги, воно переносить цінність пропозиції від надання товарів і послуг до надання знань і досвіду про ці товари і послуги; воно також фокусує колективний інтелект організації на потребах клієнта при досягненні ділових місій/цілей.

## **1.2 Історія виникнення терміну «knowledge management».**

У сучасному суспільстві основою багатства стають знання. Саме вони багато в чому визначають конкурентоспроможність організацій, країн і регіонів, виступають ключовим ресурсом розвитку.

Істотним стає процес не лише створення нових знань, але і їх передачі, тиражування, трансформації і використання. У нових умовах починають по-новому діяти комерційні підприємства, державні і громадські установи і організації, тобто усі учасники процесу створення, трансформації і використання знань.

Термін «knowledge management» або управління знаннями, останнім часом став широко використовуватися в науковій літературі і практиці роботи багатьох організацій .

Термін «управління знаннями» з'явився у літературі, присвяченій менеджменту в організаціях на початку 90-х років ХХ століття. Часом зародження цього напрямку вважають 1993 рік, коли відбулася перша конференція в Бостоні, присвячена проблематиці управління знаннями в компанії і організаціях.

Багато галузей сьогодні – це галузі, ґрунтовані на знанні. У більшості галузей вироблений продукт значною мірою є результатом переробки інформації.

На заході бум у сфері управління знаннями доводиться на 1990-і роки. Основна увага тут була присвячена двом аспектам: виміру знань і управлінню ними.

Японію ж цей бум не торкнувся: ніхто не їздив в США або в Європу для вивчення підходів і технологій виміру і управління знаннями. Це викликано тим, що в Японії домінує абсолютно інший підхід до цього питання, яке обумовлене культурними відмінностями західної і східної цивілізації.

Знання в Японії не вичерпуються даними і інформацією, яку можна зібрати в комп'ютер, вони припускають включення емоційного фону, опору на цінності і припущення. Компанії в процесі своєї діяльності не лише і не стільки управляють знаннями, скільки створюють нові знання в процесі інноваційної діяльності. Кожен працівник з самого початку включений у процес створення нового знання організації, при цьому середні менеджери виступають в ролі інженерів знання.

З 1994 р. на заході великі консалтингові фірми пропонують для своїх клієнтів послуги і семінари у сфері управління знаннями. У 1996 р. було проведено близько 40 міжнародних конференцій на тему управління знаннями. У 1997 р. тільки у Великобританії відбулося 10 конференцій на цю тему. Стали виходити багато періодичних видань, спеціально присвячених цьому управлінню.

Ринок консалтингових послуг виріс з 400 млн. дол. в 1994 р. до 2,6 млрд. дол. в 1996 р. У ряді компаній з'явилися відповідні посади директорів. Перша кафедра по управлінню знаннями була заснована в 1997 р. З цього ж року видається науковий журнал «Менеджмент знань». Ця тематика стає

досить частою в усіх наукових виданнях по теорії і практиці менеджменту. Таким чином, сьогодні менеджмент знань вже не новина. Це хоча і молода, але вже така, що сформувалася наукова дисципліна і область управлінської практики.

У 1998 р. проводилося дослідження та перевірка генеральних директорів європейських фірм, що спонсорується Світовим економічним форумом і Pricewater house Coopers. 60 % респондентів відповіли, що управління знаннями – це абсолютно необхідний чинник успіху їх компаній. У Європі середній відсоток валового доходу, витраченого на це управління, складає 5,5 %.

Управління знаннями – це методологія, спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності і захищеності компанії за рахунок використання повного набору інструментів захисту, управління і економіки нематеріальних активів компанії. Розглядає стратегії, спрямовані на надання вчасно потрібних знань тим членам співтовариства, яким ці знання потрібні для того, щоб підвищити ефективність діяльності співтовариства. Спочатку методологія була опублікована в книзі «Learning to Fly».

З 2000 року управління знаннями почало читатися як окремі університетські курси на кафедрах менеджменту. Відомі випадки застосування цієї методології великими організаціями, такими як ООН, ВВС.

Зараз цей напрям швидко розвивається. У сфері вивчення управління знаннями знаходяться наступні основні питання:

- виявлення знань (інтелектуальних активів) в організації;
- поширення і обмін знаннями серед співробітників організації;
- концентрація знань для вирішення нестандартних, у тому числі і інноваційних завдань;
- отримання нових знань в організації.

Управління знаннями – це комбінація окремих аспектів управління знаннями, інноваційного і комунікаційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організаціями.

Управління знаннями - це стратегія, яка трансформує усі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність.

Управління знаннями - сплав різних дисциплін, різноманітних підходів і концепцій. Найважливішою частиною управління знаннями виступають технології поширення, адаптації, конвертації і використання неявних знань, які тісно переплетені з емоціями, принципами, прихильністю та ін.

Управління знаннями - це не автономна, не самостійна активність, а невід'ємна частина менеджменту будь-якої організації. Таке управління – це модель, яка об'єднує дії, пов'язані з формуванням знань, їх кодифікацією, поширенням і використанням, а також з розвитком інновацій і навчанням.

Управління знаннями можна визначити як мистецтво створювати вартість з нематеріальних активів організації, як цілеспрямований процес конвертації знань у вартість. Менеджмент знань призводить до змін в образі думки багатьох менеджерів, до відходу від багатьох застарілих, ортодоксальних підходів.

Управління знаннями - це не абсолютно нова парадигма, а лише знову осмислені відомі технології управління, вживані по-новому в сучасних умовах. Живий інтерес до управління знаннями останніми роками викликаний, передусім, тим, що ця парадигма дозволяє наново подивитися на деякі з напрямів розвитку менеджменту. Управління знаннями стає провідним напрямом стратегічного менеджменту, який звертає увагу на ресурси, що стали сьогодні головними і в той же час менш ефективно використовуваними.

Управління знаннями торкається важливих моментів діяльності організації в зовнішньому середовищі, що постійно змінюється. Це управління дає єдиний, інтегруючий підхід до використання нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційної активності і творчості людей.

Головна мета управління знаннями – це створення нових і потужніших конкурентних переваг.

Перед тим як говорити про «управління знаннями», потрібно визначити основні характеристики та особливості поняття «знання» в організації, адже знання – це такий же актив, як фінанси, стосунки з клієнтами або бренд. Будь-яка компанія володіє і управляє ними, відмінність лише в тому, наскільки це управління усвідомлено.

Виокремлюють такі види знань в організації :

- явні знання – це знання, представлені в компанії у рамках будь-якого носія. Традиційно, більшість менеджерів вказують в якості таких носіїв посадові інструкції, регламенти і положення про діяльність підрозділів, корпоративні навчальні посібники і багато що інше. Управління знаннями такого типу зводиться до наступної групи технологій :

- створення систем забезпечення розмежованого доступу персоналу компанії до необхідних знань;

- навігація в системі формальних знань;

- пошуку необхідних формальних знань.

- неявні знання - в цьому випадку ми повинні відмітити два аспекти роботи з неявними знаннями. Обидва аспекти торкаються носіїв неявних знань.

У першому випадку носієм неявного знання може бути людина. В цьому випадку неявне знання представлене як продукт особистого досвіду людини, яка відбиває його переконання, моральні цінності і погляди. Ці

знання не можна побачити, складно задокументувати, а передати їх можна тільки за допомогою особистого і безпосереднього спілкування (частіше за спільну роботу).

У другому випадку неявні знання можуть міститися в масивах даних, які містяться в корпоративному сховищі даних. Таким знанням може стати розуміння конкретного корпоративного процесу, отримане в ході дослідження і виявлення алгоритмами статистичного аналізу і штучного інтелекту в «сирих» даних прихованих структур, шаблонів або залежностей.

Парадокс сучасного періоду розвитку управління знаннями полягає в тому, що багато фірм прагнуть перевести неявне знання в явне. Це робиться для того, щоб, з одного боку, не залежати від окремих осіб, а з іншою, - продублювати значимі досягнення. В той же час ці фірми не зацікавлені в тому, щоб основні конкурентні переваги перейшли у форму, готову для дублювання. Саме тому багато компаній намагаються зберігати деякі зі своїх конкурентних переваг в тих формах, які не піддаються дублюванню (тренінги, корпоративна культура, спеціальні системи обслуговування і ін.).

### **1.3 Труднощі управління знаннями.**

При створенні інноваційних продуктів і послуг, деякі організації все ж можуть не мати достатньо можливості ефективного і стратегічного планування, доступу до операції, і не можуть впровадити послуги і системи, що необхідні для успішного ведення бізнесу. Це може стати перешкодою існування процесу управління знаннями. До інших труднощів відносяться:

- Залучення робочого персоналу. Культура, яка визнає непрямі знання і заохочує працівників до спільного їх використання, є життєво важливою для управління знаннями. Працівників заохочують ділитися своїми знаннями і досвідом, тим, що робить їх індивідами. Також працівники, котрі беруть участь в цьому процесі, можуть бути оцінені на підставі якості або

релевантності інформації, яку вони привносять. Програми управління знаннями повинні стверджувати учасників в цих аспектах.

- Дозвіл технологіям диктувати правила управління знаннями. Управління знаннями не є концепцією, заснованою на технології. Таким чином, організація не повинна вводитися в оману щодо запровадження програми управління знаннями тільки на підставі обіцянок будь-якого інструменту співпраці. Технологія може підтримувати управління знаннями, але вона не є відправною точкою будь-якої програми управління знаннями.

- Відсутність конкретної ділової мети. Програма управління знаннями повинна охоплювати якусь конкретну бізнес-ціль.

- Постійне оновлення процесу управління знаннями. Вміст програми управління знаннями Електронне управління – Що необхідно знати лідеру в сфері управління Сторінка 4 із 6 знаннями має постійно оновлюватися, виправлятися або видалятися. Більше того, релевантність знань змінюється в будь-який момент, так само як і навички працівників. Отже, програма управління знаннями не може бути статичною.

- Внесення інформації в знання. Організації мають бути обережними з інформаційним перевантаженням. Суттю програми управління знаннями є ідентифікація і поширення кошовних перлин знань з океану інформації.

#### План дій при управлінні знаннями

Стратегічний план може виступати в ролі навігатора для вдалого здійснення управління знаннями. Він може допомогти організації розпочати роботу у вірному напрямку і не збитися з курсу при появі перешкод на шляху.

Кроки, що є суттєвими для вірного здійснення процесу управління знаннями, можна підрозділити у п'яти описаних нижче етапах:

Етап 1: Зробити перший крок Перше, що необхідно зробити, коли організація починає свій шлях впровадження процесу управління знаннями,

це створити чітку картину очевидної вигоди від управління знаннями у зв'язку з організаційними цілями. Потрібно використовувати прості визначення і нескладну мову при дослідженні реальних проблем, можливостей і потенційної цінності, на яку звернене управління знаннями.

Наступним кроком є ідентифікація інших людей, які можуть, будуть або повинні підтримувати процес управління знаннями. Зокрема, визначте мотивуючий фактор, який, швидше за все, здатен вплинути на інших в організації, переконавши їх в необхідності участі і підтримки ініціатив управління знаннями. Далі необхідно шукати відкриті можливості для отримання вигоди від управління знаннями. Визначте, де процес управління знаннями буде найбільш цінним, поговоривши з людьми в організації, які мають відношення до стратегічних ініціатив і зацікавлені процесом управління знаннями і, нарешті, користуйтеся усіма можливими перевагами інтернету і дайте завдання.

Відділу інформаційних технологій надати інструменти і скласти збалансовану точку зору щодо управління знаннями. Відділ інформаційних технологій може відіграти роль катализатора в процесі ідентифікації, розвитку і застосування виникаючих технологій, що підтримують процес управління знаннями. На цьому етапі перешкоди можуть з'явитися у зв'язку з ігноруванням культури чи історії організації, що виражається у бездіяльності щодо проблем, які можуть перешкоджати розвитку управління знаннями; спробами продати загально - організаційний підхід, не зібравши спершу доказів; і у зв'язку з вимогами великого бюджету перед внесенням точної пропозиції щодо вартості процесу.

Етап 2: Розробити стратегію Формулювання стратегії управління знаннями, яка підходить відповідній бізнес-моделі, є одною з найважливіших подій процесу впровадження. Під час цього процесу можуть бути визначено можливості бізнесу та організовано відповідні пробні ініціативи. Виконавча

команда може узяти на себе здійснення цих дій від імені організації. Управління знаннями Електронне управління – Що необхідно знати лідеру в сфері управління Сторінка 5 із 6 Важливо спершу створити виконавчу команду. Пріоритетним при цьому є виділення можливостей для лідерів і встановлення стандартів для методів, що застосовуються для всіх ініціатив.

Наступним кроком є вибір лідерів або ідентифікація поточних ініціатив, які можна використовувати в якості маяків. Це досягається або шляхом обрання нових стратегічних лідерів, або адаптації існуючих базових спроб, які знаходяться вже в процесі здійснення. Також необхідним є вибір спонсорів лідерів з ресурсами для допомоги подальшого просування ініціатив. Останнім кроком в цій стадії є пошук ресурсів для підтримки лідера. Це такі ресурси, як вмілі працівники, здатні просувати ініціативу вперед та уповноважені керівництвом організації на здійснення цього, або інформаційні додатки, які, можливо знадобиться отримати, створити або модифікувати.

Етап 3: Розробити і запустити ініціативу управління знаннями На цьому етапі управління знаннями починає набувати чіткої форми. Це час для того, щоб скористатися поштовхом від перших двох етапів і зосередитись на деталях. Початок цього етапу знаменує фінансування лідерів. Формування керівного комітету або виконавчої команди рекомендоване для ініціатив управління знаннями для забезпечення контролю і зміни спрямованості ресурсів організації, таких як гроші або час. В якості другого року необхідно розробити методику, яку можна повторно відтворити. Важливо створити активне середовище для вкладу в зусилля щодо встановлення процесу перегляду, фільтрації і підтвердження знань, що спільно використовуються, отриманих від спільноти, перед позиціонуванням їх в якості загально - організаційних знань. Більше того, важливо зафіксувати отримані в цьому процесі уроки. Для здійснення цього останнього і найбільш важливого кроку,

контрольна група повинна обговорити уроки, які було отримано з регулярних зборів, і надати загальну платформу для можливості поділитися результатами.

Етап 4: На цьому етапі можна швидко розвивати ініціативи управління знаннями. Їх зростання буде чітко помітне. При отриманні зеленого сигналу на розвиток, з'являється додатковий тиск у зв'язку з проходженням формальних бізнес-оцінок і забезпеченням виправдання зробленого в контексті бізнесу. Та все ж, управління знаннями в цей момент вже далеко на шляху до того, щоб вважатися невід'ємною компетенцією організації. Розвиток стратегії розширення – перше, що необхідно зробити на цьому етапі. І досягти цього можна або поступово застосовуючи критерій вибору лідера в програмах для інших відділів, або розвинувши всеохоплюючу стратегію універсального впровадження управління знаннями.

Відповідні ресурси, необхідна технологія і наявність підтримки користувачів потребуються для кожного з підходів. Пояснення і маркетинг стратегію слідують далі за планом. Необхідно узагальнювати ініціативи процесу управління знаннями у всій організації для того, щоб залучити в цей процес кожного. Останнім і найбільш важливим кроком цього етапу є управління ростом. Контроль за безладдям через вибух величезної кількості ініціатив управління знаннями, який є звичним Управління знаннями Електронне управління – Що необхідно знати лідеру в сфері управління Сторінка 6 із 6 явищем на цьому етапі, відіграє важливу роль для загального успіху всього процесу .

Етап 5: Організувати процес управління знаннями як інститут Це є одночасно пунктом призначення і вихідною точкою для управління знаннями. На цьому етапі організація починає усвідомлювати, що управління знаннями є стратегією бізнесу, а не просто базою даних, і повинна складати невід'ємну частину загальної моделі бізнесу організації. Управління

знаннями на цій стадії приймається в якій необхідній компетенції організації з обмеженим потенціалом вигоди для кожного її підрозділу.

Перший крок цього етапу – це введення процесу управління знаннями до структури моделі бізнесу організації. Для цього необхідно отримати згоду вищого керівництва.

Далі необхідно реорганізувати структуру і бюджет організації. Організація повинна реструктурувати бюджет і обов'язки своїх департаментів для того, щоб передбачалося введення в дію обширного управління знаннями в якості бізнес-стратегії. Структура організації зміниться природним чином і певній мірі для того, щоб краще суміщатися з таким новим підходом до роботи.

Третє, що потрібно зробити, це відстежувати стан процесу управління знаннями. Залучення зовнішньої групи оцінки, проведення внутрішніх оцінок зрілості процесу або включення зворотного зв'язку згідно з опитуваннями працівників надасть стабільності ініціативам управління знаннями. Наступним є завдання приведення оцінки продуктивності і винагород у відповідність зі стратегією управління знаннями. Перегляд процесу управління знаннями дає життєво важливу інформацію про роль, оскільки оцінювання продуктивності є підставою для кар'єрного зростання і встановлення оплати праці.

Останнім кроком є запровадження локальних важелів контролю в якості інструменту балансування в загально - організаційній структурі управління знаннями, а також прив'язання загально - організаційних бізнес-цілей до діяльності. Окремим групам необхідно дозволити розвивати ресурси управління знаннями для задоволення їх специфічних потреб. Але політика управління знаннями завжди має керуватися потребами бізнесу.

Необхідно забезпечити все необхідне для продовження діяльності згідно обраного курсу. В той час, як організація на цьому етапі стає по

справжньою такою, що користується знаннями на спільній основі, потреба в процесах управління знаннями продовжуватиме свій ріст, оскільки такі процеси економлять час і кошти. Також потрібно користуватися підтримкою вищого керівництва для того, щоб допомогти організації іти нога в ногу зі своїми потребами. Узявши на озброєння і здійснюючи ключові дії для кожного з п'яти етапів, організація матиме значний успіх протягом усього процесу запровадження управління знаннями.

#### **1.4 Процес управління знаннями на підприємстві.**

У літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття управління знаннями. Відповідно до В. Р. Буковіца та Р. Л. Уільямса «менеджмент управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи» [2].

Відповідно до Д. Ж. Скірме, управління знаннями — це «чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації». Р. Руглес стверджував, що «управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею». Із наведених визначень випливає, що управління знаннями охоплює широке коло напрямків діяльності, пов'язаних водночас як і з мудрістю чи розумом окремих осіб, так і з різноманітною інформацією, яку ми використовуємо у діяльності [3].

Передача знань відбувається тільки під час взаємодії між конкретними людьми, формування співтовариства як середовища людей, об'єднаних

загальним професійним інтересом чи загальною метою, що дозволяє установити контакт між тими, хто шукає знання і джерелом знань в умовах довіри і з використанням сформованих особистих зв'язків один з одним — є найважливішою задачею. Перешкодою на шляху впровадження методик управління знаннями може стати внутрішня конкуренція. Тому формування атмосфери спілкування в співтоваристві, корпоративної культури повинне враховувати цю особливість людей і направлятися на те, щоб вони поділялися знаннями з радістю. Якщо основним мотивом співробітника є не індивідуальне лідерство, а досягнення мети, то колектив здатний при сприятливих умовах досягти великих результатів, ніж сума результатів, досягнутих під час відсутності кооперації. Рішення в сфері інформаційних технологій (ІТ-рішення) підтримують правила, що супроводжують процес управління знаннями, допомагають зняти бар'єри на шляху вирішення задач формування єдиного робочого середовища, реалізації механізму відчуження, нагромадження, використання і модифікації знань, підтримки інновацій і доведення інформації про їх усім зацікавленим у них співробітникам. Однак ІТ-рішення не відіграють домінуючу роль у методиках управління знаннями: якщо в фірмі не будуть проводитися заходи щодо формування культури спільної роботи і загального доступу до даних, то ніякі ІТ-рішення не дозволять одержати відчутні результати. Так само як і використання, тільки лише гуманітарних технологій без залучення інформаційних технологій не приведе до ефективного управління знаннями. От тільки деякі задачі, що неможливо вирішити без використання рішень у сфері інформаційних технологій для управління знаннями.

1. Система управління знаннями зберігає знання в контексті вирішення задач, виконання проектів і відносин між людьми. Контекст відбиває діловий процес, що привів до бажаного результату. Контекст розкриває і фонову інформацію, альтернативи, що були випробувані, а також причини, по яких

вони не принесли бажаних результатів. Знання, що можуть бути використані для удосконалювання ділового процесу, перенесені в нові продукти і послуги.

2. Система управління знаннями направляє дії користувачів з метою розміщення інформації з визначених правил, що дозволяють у майбутньому успішно її знаходити і використовувати.

3. Стає можливим використання зв'язків, що зберігаються в системі, «люди - зміст». Навіть якщо ви не змогли знайти в системі знання у повному обсязі, що ідеально підходять для вирішення вашої нової задачі, ви можете використовувати зв'язок «людина - зміст» і знайти, таким чином, людину, що є носієм необхідних вам знань.

4. Зменшення залежності знань від людей, що володіють ними. Ви можете відчутти це, вводячи в курс справи нових співробітників. Крім того, зводяться до мінімуму втрати, пов'язані зі звільненням співробітників в інші компанії (утрати знань, важливих для ведення бізнесу; втрати зв'язків із ключовими клієнтами/постачальниками).

5. Заочні комунікації не тільки зменшують необхідність витратити час на особисті зустрічі. Знання, отримані в процесі персональних заочних консультацій будуть збережені в системі разом з контекстом і можуть бути використані потім усім співтовариством чи групою.

6. Доступ у будь-який час, у будь-якому місці не створює обмежень на тривалість заочних комунікацій і гарантує, що ви зможете одержати накопичені компанією знання в потрібний час, а не тільки в момент спілкування чи заходів, що забезпечують групові комунікації [4].

В практиці менеджменту спостерігаються різноманітні труднощі в сфері комунікації. Монологічні режими замість діалогових, проблеми прийнятності інформації і її вірогідності — лише деякі із симптомів наявності комунікаційних бар'єрів у навчанні і застосуванні знань. Рефлексія

на відміну від вивчення є метапроцесом складного навчання. У кантіанському змісті рефлексія — це стан занепокоєння, що виникає під впливом постановки під питання «абсолютних» істин, уможливлених моделей, конструкційних принципів навколишньої дійсності, знань, цінностей, прямих і непрямих наслідків тощо.

Комунікація і рефлексія — це, по суті, метапроцеси, що у принципі не мають кінця і не можуть бути довершені. Субпроцеси цієї моделі можуть, з одного боку, протікати плавно і послідовно, з іншого боку — мати рекурсивний, круговий характер. У той же час вони легко комбінуються, даючи щораз різні результати. Пошук і аналіз інформації (даних, повідомлень, знань тощо) чреватий насамперед проблемами науково-стратегічного, методологічного й економічного характеру, пов'язаними з ідентифікацією знання і його джерел (у тому числі гіпотетичних) і витратами на обробку інформації. Перед менеджментом постає питання про пріоритетність знання, яке знання визнати, чи ж проігнорувати і виключити як підозріле в змісті чи якості надійності. Соціологія стверджує, що в будь-якій системі є привілейоване знання, інше ж знання, так називане аматорське (наприклад, молодих чи, навпаки, людей похилого віку), у розрахунок не приймається.

Субпроцес «дія» варто розуміти як використання знань, як акції, методи, підходи. Хоча дія часто має потребу в корекції і коректується, по суті, воно необратимо. Це відноситься насамперед до дії, що уже здійснилася. Необхідні корективи можуть бути внесені в нові, інші дії, тому кожна дія несе із собою шанси для нового початку. Дія надзвичайна тісно пов'язана із субпроцесом, що на схемі позначене як бажання. У рамках цього субпроцеса виникає питання про владу: чи можна ефективно діяти проти власної і чужої волі.

Для успішних дій в організації необхідно, насамперед, наявність бажання. Це можливо лише при погодженості явного і неявного знання, при наявності навичок праці і досвіду. Класичні організаційно-психологічні теми мотивації, опору, ідентифікації, участі чи неучасті виявляються в питанні, яким чином реальний намір (індивідуальне, групове чи інституціональне) може бути побудовано, як процес і які відносини напруженості чи джерела розриву повинні бути враховані [5].

#### Підготовки фахівців управління знаннями

Вирішити дане питання пропонується шляхом співпраці підприємства і вищого навчального закладу (ВНЗ). При цьому замовником знань виступає підприємство. Воно вирішує в якій кількості і якості повинні отримувати знання потенційні робітники підприємства. Сьогодні ВНЗ готують фахівців виходячи із загальних потреб, планів міністерства, освітніх програм, але не враховуються потреби споживачів — підприємств, що потребують специфічних знань та навичок від працівника. Оскільки професії і кваліфікації є специфічним ресурсом, кошти на їхнє придбання повинні виділятися підприємствами. Це означало б усвідомлення останніми того, що кадровий потенціал є вирішальним базисом для обох характеристик діяльності підприємств: продуктивності й ефективності[6,26].

Підприємство вже на ранніх курсах повинно проводити кваліфікаційний відбір претендентів на роботу в своєї організації. І вирішальним критерієм тут повинно стати не лише рівень отриманих знань, а наявність інтуїції. Спочатку, на основі аналізу області діяльності визначаються професійно значимі здібності і необхідні особистісні якості, а потім підбираються дисципліни, предмети, навчальні і практичні задачі, ділові ігри — для розвитку здібностей конкретної людини з урахуванням вимог роботодавця. Паралельно повинно проводитися стажування, проходження практики на підприємствах - замовниках [7,34].

Підвищення кваліфікації може здійснюватися за наступними напрямками: спільна наукова діяльність інженерного, управлінського персоналу із науковцями вищих навчальних закладів, що не тільки підвищить кваліфікаційний рівень, але й вирішить існуючі проблеми на підприємстві [8]

При проведенні тренінгу необхідно дотримуватись наступних принципів навчання це: створення доцільних взаємозв'язків між змістом окремих програм тренінгу; активне випробування придбаних знань на практиці і повторення нового освоєного варіанта поведження; інформація про результати тренувальних вправ і безпосередній зворотний зв'язок, створення схем винагороди з метою зміцнення впливу навчання; поділ змісту навчання на невеликі елементи; створення можливостей для усунення конфліктів, що можуть виникнути в тому випадку, якщо нове засвоєне поведження і придбані нові погляди будуть суперечити колишнім установкам [9,124].

## **РОЗДІЛ 2 Методи та інструменти в управлінні знаннями менеджменту якості.**

### **2.1 Методи та інструменти в менеджменті якості.**

Значна кількість методів має багато спільного у структурі й методиці застосування, завдяки чому вони можуть розглядатися як частини єдиної методології тотального управління якістю (TQM).

Особливої уваги заслуговують ті підходи до управління компаніями, які використовуються для вдосконалення бізнесу в процесі проведення змін.

Слід розуміти, що для досягнення успіху підприємство повинно задовольняти споживача, а для цього необхідно постійно розвиватися та вдосконалюватися, тобто реалізувати на практиці основні ідеї сучасної концепції менеджменту якості.

Розробниками класичних методів менеджменту якості слід вважати американських вчених Е.Демінга, К.Ісікава, Т.Тагути - дослідження яких спрямовувались на розробку і розвиток методів планування якості і статистичного аналізу.

До їх складу належать:

- Методи статистичного управління якістю – комплекс методів статистичного аналізу спрямованих на забезпечення стабільності процесів і зменшення їх варіабельності. Розповсюдження даних методів почалось із розробки контрольних карт Вальтером Шухартом, які дозволяли здійснювати оперативне регулювання технологічного процесу, спрямовуючи зусилля на попередження виникнення дефектів, а також із застосування таблиць вибіркового контролю, розроблених Х.Доджем, за допомогою яких проводився вибірковий контроль якості вхідних ресурсів та готової продукції. До складу даної групи методів належать 7 простих інструментів контролю якості та 7 інструментів управління якістю, мова про які піде далі.

- Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) концепція постійного циклічного покращання якості процесів за рахунок зменшення варіацій і виключення причин, що порушують стабільність процесів при виконанні 4-х етапів робіт: планування – виконання – перевірка – дії. Даний цикл був запропонований В.Шухартом і розвинутий у окрему концепцію Е.Демінгом, згідно з якою його окремі етапи стали розглядатись як елементи загальної командної роботи в діяльності гуртків якості. Згідно зі стандартом ISO 9000:2000, цикл PDCA рекомендується застосовувати до управління всіма процесами в організації, реалізуючи через названі 4 основні функції менеджменту якості ідею їх постійного поліпшення.

- Концепція статистичного управління якістю (TQC - Total Quality Control) системний підхід до управління якістю в межах якого область управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту (етапи життєвого циклу) і охоплює усі рівні управлінської ієрархії при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, що відображається у відповідних документах системи управління якістю. Ідея системного, тотального управління якістю була розвинута А.Фейгенбаумом на базі досліджень Дж.Джурана, який вперше розвинув поняття “спіралі якості”, яка охоплювала весь життєвий цикл виробу від планування до утилізації.

- Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана (AQI - Annual Quality Improvement) - концепція постійного підвищення якості орієнтована на довгострокові результати за рахунок зосередженості на стратегічних рішеннях, в основу якої покладено трилогію Джурана, що визначила основні стадії безперервно здійснюваних робіт по управлінню якістю: планування якості – контроль якості – покращання якості.

- Методи Г.Тагучі – комплекс підходів до управління якістю спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з

урахуванням варіацій і невизначеності. При застосуванні даних методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання “функції втрат Тагути”, за допомогою якої можливо розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді при відхиленні від цільового значення показників якості.

- Сучасні методи менеджменту якості відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні. Вони були сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх, в першу чергу те, що усі вони повинні застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

До складу сучасних методів менеджменту якості належать:

Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) – системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується наступними особливостями:

- вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;
- весь персонал залучається до системи покращання;
- необхідно здійснити велику кількість маленьких кроків.

Даний підхід є характерним для японського менеджменту. На відміну від системи KAIZEN, при проведенні крупних заходів щодо підвищення якості, які передбачають одночасну кардинальну реорганізацію процесу із залученням значних інвестицій, використовують систему КАКУО. Термін має також японське походження, але покращання такого роду є характерним для західного стилю мислення [13, с.82]

Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment)– систематизований шлях вивчення потреб та побажань

споживачів через розгортання функцій і операцій в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD – гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва.

Концепція Будинку якості (Quality House) – методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній його вартості. Заснована на використанні комплексу методів та інструментів, а інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх у конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, а також більшість “нових” інструментів управління якістю, зміст яких буде розглянуто далі.

Методологія “шість сигм” (6- $\sigma$ ) – стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. Методологія “шість сигм” була розвинута компанією Моторола у 1990 році, а останнім часом отримала широке розповсюдження в таких американських компаніях як General Electric, American Express тощо. “Шість сигм” заснована на вирішенні короткострокових проектів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, спираючись на застосування комплексу інструментальних засобів, придатних до використання у проектуванні, виробництві та обслуговуванні. В рамках даної методології починає використовуватись показник визначення числа дефектів на мільйон можливостей у пристосуванні до різних аспектів діяльності будь-якої організації.

До складу семи інструментів контролю якості належать наступні статистичні методи:

Контрольний листок – інструмент для збору даних та автоматичного їх впорядкування з метою полегшення подальшого використання та обробки зібраної інформації.

Діаграма Парето – інструмент, який дозволяє наглядно уявити величину втрат в залежності від різних дефектів, зосереджуючи увагу на ліквідації тих дефектів, які призводять до найбільших втрат. Основою для побудови діаграми є контрольні листки або інші форми збору даних. Розрізняють два види діаграм Парето: 1) по результатах діяльності - вони призначені для виявлення головної проблеми та відображають небажані результати діяльності; 2) по причинам (факторам) - вони відображають причини проблем, які виникають в ході виробництва.

Причинно-наслідкова діаграма – інструмент, що дозволяє виявити найбільш суттєві чинники, що впливають на кінцевий результат. Вона застосовується, як правило, при аналізі дефектів, що призводять до найбільших втрат. При цьому аналізуються 4 основних причинних фактори: персонал, машина (устаткування), матеріал і метод робіт. Виходячи з чого таку діаграму іноді називають діаграмою “чотири М” (man, method, material, machine).

Гістограма – інструмент, що являє собою стовпчастий графік і дозволяє наочно оцінити закон розподілення статистичних даних. Використовується для зображення розподілу конкретних значень параметра по частоті його повторення за визначений період часу (тиждень, місяць, рік).

Діаграма розсіювання (кореляційна діаграма) – інструмент, що будується у вигляді графіку залежності між двома параметрами і дозволяє визначити вид і тісноту зв'язку між ними. При умові наявності такого

зв'язку, відхилення по одному з параметрів можливо усунути впливаючи на інший.

Контрольні карти – інструмент, що дозволяє відслідковувати характер проходження процесу і впливати на нього, попереджуючи його відхилення від вимог, що пред'явлені до процесу стандартом. Контрольна карта являє собою різновид графіка, який відрізняється наявністю контрольних меж, що означають допустимий діапазон розкиду характеристик у стабільних умовах протікання процесу. Вихід за контрольні межі означає порушення стабільності процесу і вимагає проведення аналізу причин і прийняття відповідних заходів. Розрізняють контрольні карти якісних і кількісних даних заходів. Розрізняють контрольні карти якісних і кількісних характеристик:

- карти для кількісних характеристик відображають конкретні виміри параметрів процесу (температуру, розмір, вагу);
- карти для якісних ознак відображають загальну зміну всього процесу (кількість рекламаций на замовлення, кількість прогулів тощо).

Стратифікація – метод, що дозволяє провести селекцію даних для з'ясування причин розкиду характеристик виробів. При застосуванні даного інструменту отримані характеристики процесу розподіляються в залежності від різних факторів. При цьому визначається ступінь впливу кожного фактору на характеристики виробу, що дозволяє прийняти необхідні заходи для усунення їх недопустимого розкиду.

Завершуючи розгляд інструментів контролю якості, слід чітко усвідомити, що вони являють собою інструменти надання інформації та її аналізу. Головне їх призначення – контроль процесу та надання інформації для його коригування і покращання. Їх застосування на практиці є однією із важливіших вимог, що висувається в рамках концепції TQM.

Головне призначення другої групи статистичних методів управління якістю - забезпечення відповідності визначених параметрів вимогам до якості процесів планування, розробки, виробництва та вдосконалення продукту. Частіше дані інструменти управління якістю застосовуються як робочій інструментарій методу структурування функції якості - QFD (Quality Function Deployment), який виступає одним із ключових методів управління якістю, який рекомендується до використання методологією TQM. Даний метод було розроблено в Японії, і метою його було гарантувати якість із найпершої стадії створення й розвитку нового продукту. QFD — це систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання функцій та операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Послідовне застосування та побудова серії матричних діаграм при застосуванні методу QFD, схематично нагадує будівлю, і тому цей процес отримав назву Концепції «Будинку якості» із якою є сенс ознайомитися використовуючи [5; 165].

Підбиваючи підсумок, варто зазначити, що QFD часто розглядають як один з інструментів управління якістю. На думку інших фахівців, QFD трактується як окрема методика, у межах якої використовується комплекс інструментів, спрямованих на забезпечення очікуваної споживачем цінності продукту за його мінімальної вартості. Саме завдяки використанню QFD споживач може управляти продуктом, він стає головною турботою компанії, допомагаючи їй залишитись у бізнесі та досягти успіху.

В цілому комплекс методів та інструментів, що було розглянуто дозволяють в дійсності реалізувати один із базових принципів менеджменту якості – базування рішень, що приймаються на конкретних фактах і

достовірній інформації. Відтак, для забезпечення вимог до якості їх застосування сучасними підприємствами є вельми необхідним.

Виклад основного матеріалу. Методи управління якістю – це прийоми та способи, за допомогою яких відповідні органи можуть впливати на компанію і елементи процесу виробництва для того, щоб досягати найкращого ефекту. Їх можна класифікувати за різними підставами: соціальним, економічним, статистичним, соціально-психологічним, організаційним і т. ін. [2, с. 12].

## **2.2 Поділ методів управління якістю.**

Основні методи управління якістю можна поділити на наступні:

1) Класичні методи. Ці методи розроблялися протягом усього періоду розвитку менеджменту якості і є актуальними на сучасному етапі. До засновників класичних методів відносять американських вчених Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі та японських вчених К. Ісіакава, Т. Тагуті, які досліджували проблеми в області якості, здійснювали розробку методів планування якості та застосування статистичного аналізу.

2) Нові методи. Початок розроблення і застосування даних методів припадає на другу половину та кінець ХХ століття і вони знайшли своє продовження й нині. Нові методи ґрунтуються на концепції традиційних методів управління якістю, але мають глибшу соціальну спрямованість і застосовуються у поєднанні з управлінськими, організаційними та технічними методами [5, с. 43].

Проте така класифікація методів має досить умовний характер, оскільки існує багато спільного у структурі й методиці їх застосування, тому класичні та нові методи управління якістю можна вважати основою для методології «Загального управління якістю» (TQM). Класичні методи управління якістю, які перевірені часом і містять основу концепції постійного поліпшення якості на виробництві, можна використовувати на

будь-яких підприємствах: від малих до великих. Класичні методи управління якістю відрізняються простотою у використанні, не потребують значних капіталовкладень для їх впровадження і є доступними для малих підприємств. До класичних методів управління якістю більшість вчених відносять:

1. Статистичні методи управління якістю.
2. Циклічна модель управління якістю PDCA (Plan–Do–Check–Act).
3. Концепція статистичного управління якістю (TQC – Total Quality Control).
4. Концепція постійного поліпшення якості Дж.Джурана (AQI – Annual Quality Improvement). Тріада Дж.Джурана.
5. Методи Г.Тагуті
6. Метод аналізу наслідків і причин відмов.

Сучасні методи менеджменту якості відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні. Вони були сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх, в першу чергу те, що усі вони повинні застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів .

Нові методи менеджменту якості мають багато спільного в структурі та методології. Це дозволяє розглядати їх не як деякі окремі частини, а як варіанти загального управлінського підходу. Багато з них є частиною методології "загального управління якістю".

До складу нових методів менеджменту якості належать:

1. Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) – системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується наступними

особливостями вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції; весь персонал залучається до системи покращання; необхідно здійснити велику кількість маленьких кроків. Даний підхід є характерним для японського менеджменту. На відміну від системи KAIZEN, при проведенні крупних заходів щодо підвищення якості, які передбачають одночасну кардинальну реорганізацію процесу із залученням значних інвестицій, використовують систему КАКУО. Термін має також японське походження, але покращання такого роду є характерним для західного стилю мислення [4, с.158]

2. Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment) – систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD – гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва.

3. Концепція Будинку якості (Quality House) – методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній його вартості. Заснована на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх у конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, а також більшість “нових” інструментів управління якістю.

4. Методологія “шість сигм” – стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Методологія “шість сигм” була розвинута компанією Моторола у 1990 році, а останнім часом отримала широке розповсюдження в таких американських компаніях як General Electric, American Express тощо. “Шість сигм” заснована на вирішенні короткострокових проєктів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, спираючись на застосування комплексу інструментальних засобів, придатних до використання у проєктуванні, виробництві та обслуговуванні. В рамках даної методології починає використовуватись показник визначення числа дефектів на мільйон можливостей у пристосуванні до різних аспектів діяльності будь-якої організації.

Крім розглянутих методів та інструментів управління якістю, які торкаються суто питань забезпечення якості, більша частина управлінського інструментарію, що використовується як для проведення змін у компанії, може також розглядатися в ролі сучасних інструментів і методів менеджменту якості. Це пояснюється тим, що реалізація проєкту створення системи менеджменту якості відповідно до вимог стандартів ISO 9000:2000, із впевненістю може розглядатися нами як один із аспектів реструктуризації підприємств. Саме характер і напрями змін, які відбуваються в організації в період засвоєння основних принципів філософії TQM, починаючи від вдосконалення технології та завершуючи зміною організаційної культури, приводять до необхідності використання саме таких підходів, методів, інструментів. До їх складу відносяться:

1. Бенчмаркінг.
2. Методи “точно-вчасно” (Just-in-Time)
3. Система комплексного обслуговування устаткування (TPM – Total Productive Maintenance)
4. Методологія процесно-орієнтованого управління (BPMS – Business Process management System)

5. Методологія ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management).

6. Методи управління знаннями (Knowledge Management).

7. Збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard).

Варто зазначити, що представлений перелік сучасних методів та інструментів управління якістю не вичерпує себе і може бути доповнений і розширений в процесі аналізу досвіду сучасних провідних компаній світу в галузі управління якістю.

Чільне місце серед названих методів посідають статистичні методи у системі управління якістю. Як правило, вони широко використовуються в процесі контролю якості у виробництві. Хоча в сучасних умовах сфера їх використання значно поширилась на області планування, проектування (методи Тагуті), маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Умовно існуючі статистичні методи управління якістю можна поділити на дві групи:

1) Інструменти контролю якості, що являють собою інструменти надання та аналізу первинної інформації.

2) Інструменти управління якістю, що використовуються для перетворення вимог споживачів на параметри якості очікуваного продукту.

У класичних і сучасних методах спільним є те, що головну роль і відповідальність за діяльність організації щодо якості несе вище керівництво; підприємство орієнтується на замовника і на бездефектне виробництво; акцентується увага на управлінні процесами, мотивації і підвищенні кваліфікації персоналу.

Варто відзначити існуючі відмінності між класичними і сучасними методами управління якістю: класичні методи передбачають послідовне застосування спеціальних інструментів управління якістю, тоді як сучасні

полягають у комплексному застосуванні існуючих управлінських, технічних, організаційних та інших специфічних методів. Ще одна відмінність криється в тому, що при класичних методах управління якістю організація поліпшує свою роботу на основі аналізу діяльності минулих періодів, а при застосуванні сучасних методів підприємство працює згідно з уявленнями про ідеальне майбутнє, тобто намагається досягти високих показників і передбачити очікування споживачів щодо якості виготовленої продукції [5, с. 61]. В цілому комплекс методів та інструментів дозволяють реалізувати один із базових принципів менеджменту якості – базування рішень, що приймаються на конкретних фактах і достовірній інформації. Відтак, для забезпечення вимог до якості їх застосування сучасними підприємствами є вельми необхідним.

## РОЗДІЛ 3 Практичне застосування управління знаннями в менеджменті якості.

### 3.1 Підприємства по виробництву та продажу добавок для харчової промисловості.

Харчо-смакові суміші, гідроколоїди, стабілізуючі системи, функціональні суміші.

*Харчові добавки* — це природні сполуки або хімічні речовини, які самостійно, зазвичай, не споживаються, але у обмежених кількостях спеціально вводяться до складу інших продуктів харчування. У різних країнах у виробництві продуктів харчування використовуються понад 500 харчових добавок.

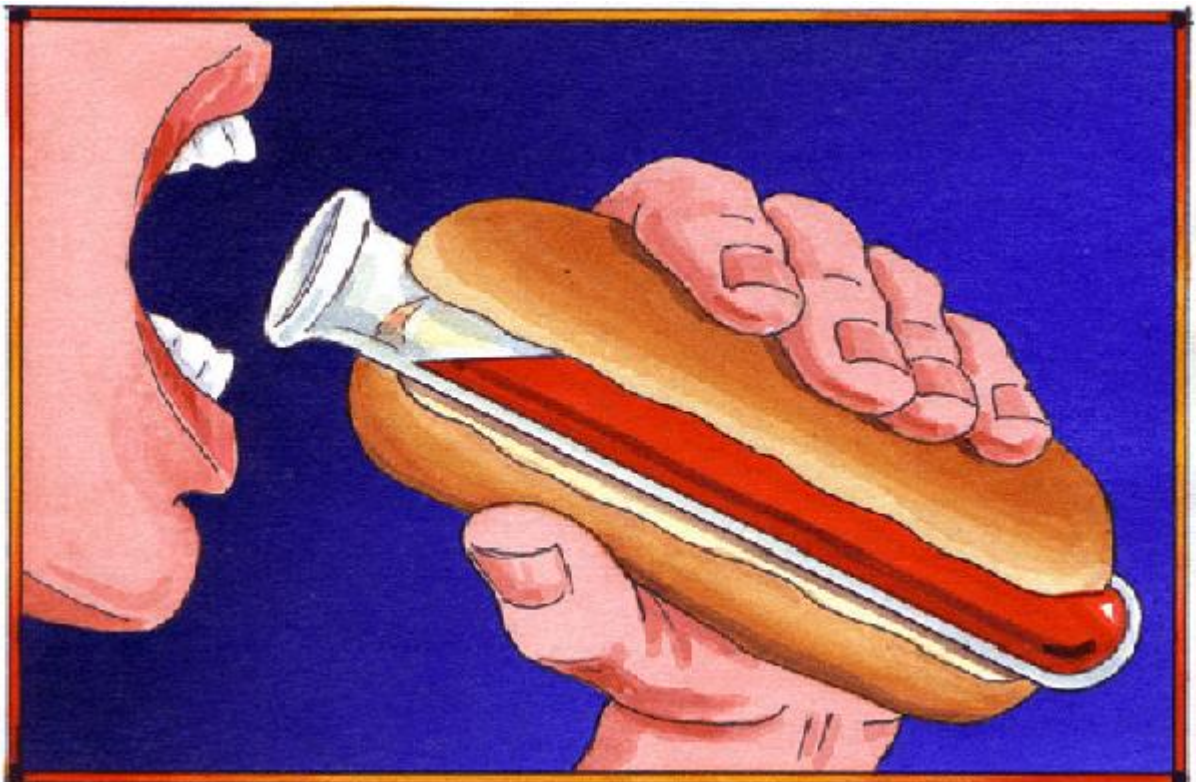
У чому ж полягають функції *харчових добавок*? Вони:

- Регулюють вологість продуктів.
- Подрібнюють.
- Розпушують.
- Емульгують.
- Ущільнюють.
- Відбілюють.
- Глазують.
- Окиснюють.
- Охолоджують
- Консервують.
- Тощо.

*Білкові продукти*: білки рослинного і тваринного походження  
*функціональні суміші для м'ясних виробів*: на основі тваринних білків і гідроколоїдів, для засолу м'ясної сировини, для куттерування, для сирокочених ковбас, для аналогових продуктів (сир, шпик),

багатофункціональні суміші для цільном'язових і реструктурованих м'ясних продуктів *барвники*: натуральні; мінеральні (пігментні); харчові продукти, що виконують функцію барвника; синтетичні *спеціальні харчові продукти*: енергетики (кофеїн, таурин, екстракт гуарани, екстракт дам'яни), антиоксиданти, ензими, вітамінні суміші, інші функціональні добавки (гліцин, танін) *харчові добавки*: регулятори кислотності, цукрозамінники, консерванти; емульгатори, стабілізатори, гідроколоїди; підсилювачі смаку та аромату, клітковина для м'ясних продуктів, мікрокристалічна целюлоза, харчові волокна (фібра).

*Добавки* розробляються мікробіологами та хіміками, потім тестуються протягом декількох місяців або, навіть, і років. Якщо тести успішно пройдені, то контролююча організація країни, де була розроблена *добавка*, рекомендує її до широкого застосування.



*Рис.1.Тестування харчових добавок*

Нові *добавки* тестуються дуже ґрунтовно, проте, рідко на людях — криси, миші, бактерії та людські клітини переважно використовуються у таких тестах. Існують зареєстровані випадки захворювання робочих на харчових виробництвах, котрі були викликані певними *харчовими добавками*, що ще раз доводить — реакція організму людини на *харчові добавки* є суто індивідуальною. Частина людей може реагувати на *добавки* зовсім інакше за тварин, на яких і проводились тести на безпечність. Також, існує певний рівень занепокоєння щодо якості проведених тестів.

Багато питань виникає навколо можливості, так званого, “ефекту коктейлю” - невідомого ефекту від одночасного впливу двох та більше *харчових добавок*. Як не дивно, ефект від комбінації декількох *добавок* ніколи не встановлювався у стандартах безпеки. Дуже небагато тестів проводилось у цьому напрямі. Одне із досліджень, у якому два консерванти перевірялись разом, показало, що вони мають набагато сильнішу дію у поєднанні, ніж окремо. Один із спеціалістів у цій області написав коментар у книзі про *добавки*, опублікованій Європейською Комісією: “Це не буде нападом паніки, якщо сказати, що така можливість не може бути виключена для двох субстанцій, котрі обидві є безпечними самі по собі, але у результаті взаємодії перетворюються у токсичний продукт”.

Багато хто вважає, що, буквально, усі *харчові добавки* — це “хімія”, в тому вони, безперечно, є шкідливими. Однак, насправді, харчові *добавки* застосовуються для забезпечення відповідності санітарно-гігієнічним нормам у харчовій промисловості, затвердженим регулюючими інстанціями. Частина *добавок* є дійсно шкідливою (нітрит натрію для ковбас), але на практиці вони не є забороненими, оскільки це “найменше зло”, що дає можливість забезпечити товарний вигляд продукту і, відповідно, об’єм продаж (досить порівняння червоного кольору магазинної ковбаси із

чорно-коричневим кольором домашньої). Інші добавки вважаються досить безпечними (молочна кислота, лимонна кислота, сахароза та ін.). Однак, варто розуміти, що спосіб синтезу тих чи інших добавок у різних країнах є різним, тому рівень їх безпечності, також, є різним. Наприклад, синтетичні оцтова або лимонна кислоти, отримані мікробіологічним способом, можуть мати домішки важких металів, вміст котрих у різних країнах нормується по-різному.

Технічний прогрес у харчовій та переробній областях у світі базується на досягненнях науки, у тому силі, науки про харчування, і пов'язаний із новими технологічними можливостями, що з'явилися та продовжують з'являтися внаслідок досягнень науки та техніки. Великий вплив на нього має погіршення стану екології, жорстка конкуренція продуктів харчування на ринку. Усе це приводить не тільки до корінного удосконалення технології отримання традиційних продуктів харчування, а й створення нового покоління цих самих продуктів, що відповідають вимогам та реаліям сьогодення. Це продукти харчування зі збалансованим складом, низькою калорійністю, пониженим вмістом цукру та жирів, спеціального функціонального призначення, а, також, продукти швидкого приготування та тривалого терміну зберігання. Створення продуктів харчування, що відповідають цим вимогам, у наш час є неможливим без застосування харчових добавок. Також, вони мають велику роль для технологій традиційних продуктів харчування майбутнього. Тому, букви "Е" на етикетці продукту не варто, просто ставитись до харчових добавок із розумом.



Рис.2. Демонстрація харчових добавок.

Ми повинні розуміти, що у сучасній харчовій галузі спостерігається інтенсивне зростання вимог до споживчих властивостей продукції. Прагнення домогтися оптимального співвідношення ціна/якість змушує виробників використовувати нетрадиційні підходи до вирішення виробничих проблем з метою задоволення потреб усього спектру споживчого ринку, враховуючи запити і купівельну спроможність різних груп населення.



Рис.3. М'ясна продукція.

Слід врахувати, що фахівцям м'ясопереробної галузі часто доводиться працювати в досить непростих умовах, коли виробничі потужності зношені, а якість м'ясної сировини нестабільна.

Рішення поставленої задачі пов'язано багато в чому з застосуванням різноманітних харчових добавок, що дозволяють створювати нові харчові продукти прогнозованої і гарантованої якості при одночасному зниженні їх вартості.

Технологи м'ясного напрямлення ТОВ «Грінпоінт» розробили ряд функціональних та смакових сумішей, що впливають на смак, аромат і консистенцію продукту, запобігають зміні кольору, продовжують термін придатності напівфабрикатів.

### **3.2 Практична організація процесу управління знаннями на підприємстві.**

Навчання, і обмін знаннями важливі для компанії, оскільки представляють проміжний етап між застосуванням уже наявних ідей і

генерацією нових. У цьому випадку навчання не закінчується вирішенням однієї поточної задачі, а розглядається як довгостроковий проект, коли всякий раз в іншій робочій ситуації вже отримані знання не відкидаються, а накопичуються, систематизуються і стають ресурсом, який дозволяє передбачати нові ринкові можливості.

Процес управління знаннями на підприємстві складається з наступних елементів:

- створення навчального середовища на підприємстві;
- навчання правильному використанню інформації;
- навчання роботі із системою управління знаннями підприємства;
- навчання принципам роботи організації;
- навчання спільному використанню знань;
- навчання в клієнтів.

Створення навчального середовища на підприємстві.

ТОВ „Грінпоінт” з метою створення комфортного робочого середовища для навчання, крім перепланувань робочого простору, прагне організувати саму роботу так, щоб вона була в радість. Дослідження доводять, що в процесі навчання в організмі людини формуються нові білкові структури. З огляду на той факт, що здатність людей учитися торкається необмежений діапазон інтересів людини, на підприємстві намагаються використовувати і знання своїх працівників, не пов'язані прямо з їхньою безпосередньою професійною діяльністю, адже й у неробочий час навчання не припиняється.

Досліджуване підприємство для цієї мети використовує метод творчої гри в обстановці, що нагадує атмосферу дитячих літніх таборів. Кожній групі - учаснику гри - ставиться дача знайти підхід до визначеного клієнта. Учасникам надається повна свобода пошуку інформації і складання плану вирішення задачі.

Цінним результатом семінарів і тренінгів, що проводяться в компанії „Грінпоінт” стало створення атмосфери вільного обміну інформацією між співробітниками, що в інших умовах практично не спілкувалися один із одним. При цьому сформувалися нові канали спілкування між людьми, що сприяло як більш повному баченню загальної картини і кращому розумінню зв'язку своєї повсякденної роботи з задачами, що постають перед організацією, так і виявленню прихованих джерел знань у працівників.

Крім звичних тренінгів, наприклад, по ефективних продажах чи управлінню проектами, серед найбільш цікавих нових програм, що входять у концепцію системи управління знаннями техно-комплекса „ІМК”, можна вказати наступні.

Навчання правильному використанню інформації. Так, практика показує, що в середньому співробітнику вдається знайти до 50% інформації, необхідної йому для роботи. Щоб збільшити ефективність доступу до інформації груп розроблювачів інноваційних продуктів, у досліджуваної організації не стали покладатися на особисті звички співробітників у плані управління інформацією. У рамках однієї з програм реінжинірінга був виконаний проект по обстеженню груп розроблювачів щодо того, яка інформація потрібно їм для роботи.

Після аналізу отриманих відповідей склали список з 82 пунктів, що відбиває інформаційні пріоритети фахівців і який став основою для розміщення інформації про розробку нових продуктів у інтранеті (внутрішня інформаційна мережа організації). Також були розроблені стандарти для управління змістом інтранета і його наповнення. Після цього організація прийняла рішення про створення корпоративної бази знань. Централізоване управління інформацією, а також групове й індивідуальне навчання методам пошуку інформації управління особистими сайтами фахівців принесло свої плоди. У результаті активного використання інтранету працівники можуть

швидко знаходити до 90% необхідної їм інформації, що істотно скорочує виробничий цикл розробки нових продуктів.

Також удалася підвищити ефективність діяльності, провівши аналіз процесів руху інформації на підприємстві. Виявилось, що інформаційні потоки були як і раніше спрямовані "нагору", до вищих менеджерів, хоча вони вже не приймали рішень по поточним питаннях. У ході дослідження була визначена основна задача - зробити інформацію загальним ресурсом, адже доти, поки потоки знань не будуть перенабудовані безпосередньо на робочі групи, вони не мають можливості виконати ту роботу, за яку несуть відповідальність.

Це виявилось не так просто. Після декількох кризових спадів в організації знову поверталися до командних методів керівництва, що суперечить самій концепції управління знаннями. Проте подальший досвід усе-таки підтвердив правильність підходу, заснованого на спільному використанні знань. Для того щоб прийняти необхідне рішення в потрібний час, потрібно, щоб інформація була відкритим ресурсом. Організація ретельне вибудовувала середовище, у якому працівники могли б приймати рішення дійсно самостійно. Як виявилось, одержати інформацію - це тільки частина рішення задачі. Далі необхідно головне: мати свою точку зору, свою інтерпретацію отриманих даних. Щоб це стало можливим, у ТОВ „Грінпоінт” вирішили забезпечити:

- розробку загальної інформаційної мови і загальної інформаційної платформи, щоб фахівці могли погоджувати власні рішення з результатами діяльності всієї компанії;
- аналіз не тільки отриманих результатів, але й умов, у яких вони були отримані, і дій, початих для їхнього одержання.

Навчання роботі із системою управління знаннями підприємства.

Після впровадження будь-якої нової інформаційної системи неминує виникати питання, чи приживуться нововведення на підприємстві і чи не стануть працівники через якийсь час знову користатися старими методами збору інформації. Ця проблема виникла й у компанії „Грінпоінт” після рішення керівництва про перехід до більш формального і чіткого управління знаннями в результаті змін у характері діяльності компанії.

Команда проекту, задачею якого було показати зв'язок між процесом управління знаннями і новою сервісною орієнтацією, почали широку навчальну кампанію серед співробітників. Навчання проходило в невеликих групах, яким спочатку пояснювали основні принципи управління знаннями, а потім демонстрували можливості нової системи. При цьому фіксувалися всі зауваження працівників, відповідно, у систему вносилися зміни. Цей проект мав великий успіх і тривав більше половини року. Співробітники оцінили, що технологія створена, щоб зробити процес пошуку інформації і доступу до колективних знань більш зручним і ефективним, тобто підкорюється їх потребам, а не навпаки.

Компанія оснастила своїх співробітників системою електронних довідників, куди копіюються найбільш важливі і корисні матеріали, якими фахівці обмінюються по електронній пошті. Таким чином, поповнюються бази даних компанії: цінні матеріали сортуються і забезпечуються показниками, і якщо співробітник одержує питання по електронній пошті, на яке уже відповідав, він просто робить посилання на відповідний електронний архів.

Навчання принципам роботи організації.

Даний вид навчання тісно пов'язаний з використанням принципу прозорості в управлінні підприємством. У цьому випадку інформація виступає як вільний ресурс, не обмежений ніякими бар'єрами усередині організації. Кожний повинний усвідомлювати зв'язок між стратегією

компанії й окремих задач співробітників і підрозділів. Аналіз роботи ТОВ „Грінпоінт” дозволив визначити три розповсюджені типи табу на доступ до інформації.

1.Передача інформації "зверху вниз". Обмеження на доступ до інформації, особливо фінансового характеру, при переході на більш низькі рівні організаційної ієрархії викликано розуміннями безпеки: інформація може бути неправильно використана чи передана конкурентам.

2.Передача інформації "по горизонталі". Саме тут спостерігається найбільше число "бар'єрів", що пов'язано з розподілом компанії на функціональні групи, відділи, підрозділи і т.п. Цим структурним одиницям часто приходиться конкурувати між собою - за ресурси, фінансування, робочу силу, матеріально-технічне забезпечення. Обмеження на доступу до інформації обумовлені тим, що в "власників інформації" і інших співробітників немає стимулів до співробітництва, від чого страждає організація в цілому.

3.Передача інформації "знизу нагору". Вищі менеджери отримують неповну чи недостовірну інформацію, у результаті чого процес прийняття рішень спотворюється.

Щоб піти на такий ризикований крок, як надання робітникам інформацію стратегічного і фінансового характеру, керівництво технополісу, ретельно зважуючи всі "за" і "проти", виробило наступну програму дій:

- оцінюється ефективність механізмів поширення інформації фінансового і стратегічного характеру серед співробітників (канали розповсюдження, повноваження працівників, чи досить фахівцям інформації, що вони отримують для прийняття рішень);

- визначається, що в організації перешкоджає обміну інформацією (аналізується політика і процедури компанії);

- розробляються навчальні програми, націлені на роз'яснення значення і характеру використання інформації фінансового і стратегічного характеру;

- розробляються експериментальні проекти, ціль яких - стимулювання обміну інформацією і знаннями серед груп фахівців, діяльність яких має стратегічне значення для техно-комплексу.

Відомо, що інформація про кваліфікованих співробітників, являє собою один з комерційних секретів підприємства. Але з метою збільшення ефективності роботи цих фахівців досліджувана організація відкрила деякі дані, що стосуються найбільш перспективних співробітників. У результаті підвищилася міграція фахівців між підрозділами організації, у керівництва з'явилася можливість швидше визначати самих розумних і талановитих і призначати їх на відповідальні пости. Характер же роботи самих співробітників став у більшому ступені відповідати загальній стратегії техно-комплексу, люди зрозуміли, чого від них чекають і як будуть оцінюватися результати їхньої праці, а застосування накопиченого досвіду і знань почало давати більше морального задоволення і приносити прибуток.

Навчання спільному використанню знань.

Залучення менеджерів знань, що займаються інформаційним обслуговуванням фахівців компанії „Грінпоінт”, багато в чому оптимізує роботу системи управління знаннями, незважаючи на те що в технології саме людин вважається "самою слабкою ланкою". Не випадково в таких складних системах інформаційними посередниками виступають люди, роблячи кваліфіковану допомогу іншим фахівцям у прийнятті рішень щодо того, яку інформацію й у якій формі варто надати для колективного використання.

В організації створили спеціальний підрозділ інформаційної підтримки на чолі з генеральним менеджером по знаннях. У функції цієї служби входить дослідницька робота для груп обслуговування клієнтів,

нагромадження і систематизація знань на основі досвіду компанії, навчання співробітників обміну знаннями.

Завдяки високій кваліфікації цих співробітників у корпоративну базу даних попадали матеріали тільки найвищої якості. Але для того щоб це стало можливим, фахівці групи інформаційної підтримки багато чому училися один у одного. Колективна робота будувалася на основі відео конференцій електронних дощок оголошень. Роль особистого спілкування як форми передачі прихованих знань, накопиченого обсягу інтуїтивно-практичних знань і майстерності дуже значна.

Для регулярного обміну інтуїтивними-практичними знаннями між працівниками ТОВ „Грінпоінт” використовує неформальні бесіди по сценарії "Розповідь про реальну подію", у ході яких людина розповідає про свій особистий досвід і поділяється своїми враженнями. Такі заняття проводять провідні експерти, семінар записується на відеоплівку і показується без монтажу в інших групах. Цінними моментами аналізу відеозапису виступають усі ситуації, коли співробітники переривають доповідачів, задаючи питання, роблячи репліки чи зауваження, сперечаються і переговорюються один з одним.

Навчання в клієнтів.

Контекст системи управління знаннями підприємства надзвичайно розширюється за рахунок явного позначення в створенні вартості різних зацікавлених груп: працівників, партнерів, клієнтів. Активне залучення клієнтів до процесу розробки продукту дозволяє не просто краще довідатися потреби замовників, але і багато чому повчитися в них.

В досліджуваній організації ретельно аналізують те, як участь клієнтів впливає на поточні плани про удосконалювання продукту, який характер мають контакти з клієнтами (наприклад, формальний чи неформальний, активний чи вичікувальний, односторонній чи багатовіковий) прогнозують

майбутні взаємини, намагаючись оцінити міру зацікавленості клієнтів у цих контактах.

Така політика дозволила в досліджуваній організації змінити напрямок своєї діяльності на 180 градусів. Після 10 місяців, протягом яких тривало опитування споживачів розробок технополісу керівництво організації прийшло до висновку, що основний прорив на ринку компанія може зробити, перейшовши від інтенсивного виготовлення технології до залучення клієнтів. Крім визначення тих якостей, що споживачі вважали для себе цінними, отримана інформація дозволила також скласти "портрети" основних конкурентів.

Служба контролю якості зайнялася аналізом усього ланцюжка створення вартості, починаючи з визначення потреб клієнтів і закінчуючи базою знань організації. Цей підхід дав можливість виявити ті знання і навички, яких необхідно підтримуватися, а також установити, які частини процесу створення вартості необхідно передати партнерам. Крім визначення шляхів удосконалення технологічних процесів вдалося також скласти і "портрети" нового типу інженера - нового менеджера. Якщо раніш співробітники, що зайняли керівні посади, ставали експертами в сфері окремих технологій, то тепер необхідні були фахівці з різнобічними навичками - від розуміння взаємозв'язку між різними технологіями і принципів функціонування ринку до володіння чудовими навичками співробітництва з партнерами і клієнтами.

Таким чином, Розробка пілотних проектів чи спеціальних навчальних програм, проведення круглих столів, семінарів, конференцій по удосконалюванню механізмів обміну досвідом сприяє появі інноваційних ідей, що виступає гарантією розвитку людей, підприємств і цілих галузей.

### 3.3 Економічна ефективність.

Вдосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

Вдосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

В даній роботі розроблювались заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом, на ці заходи підприємство витратить – 150 тис. грн.

Прибуток підприємства – 24733 тис. грн.

Відсоток браку продукції становить – 7% (1732 тис. грн.)

Після впровадження даних заходів, персонал почне більше ефективно працювати, а також:

- зменшиться відсоток браку;
- скоротяться виробничі витрати;

Завдяки даним заходам, відсоток браку становитиме не 7%, а 3-4%, що впововину скорочує витрати і підприємство зможе заощадити 866 тис. грн.

Отже, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновки, що заходи будуть ефективними і корисними для підприємства, навіть при затратах на навчання персоналу, підприємство все одно залишається з прибутками.

## ВИСНОВОК

Якість продукції є важливим чинником її конкурентоспроможності, тому кожна організація повинна розробляти та впроваджувати ефективні методи управління якістю. Більша частина управлінського інструментарію, що використовується як для проведення кардинальних змін у компанії, так і для розробки й реалізації рішень, спрямованих на постійний розвиток, може розглядатися в ролі сучасних інструментів і методів менеджменту якості. Багатоплановість і різноманітність методів управління якістю вимагає від керівництва структурування потоків інформації, їх адаптацію під умови конкретного підприємства, вибір дієвих та доцільних методів, які спроможні підвищувати його конкурентоспроможність підприємства, корегувати цілі організації та способи їх досягнення. Світовий досвід успішних компаній є вагомим аргументом у необхідності запозичення та застосування методів управління якістю на вітчизняних підприємствах, що поліпшить соціально-економічний статус не тільки конкретної господарської одиниці, а й держави в цілому.

Будь який бізнес – це система ресурсів. До них відносяться: фінанси, технології, персонал, бізнес процеси. Саме ці функції вимагають додаткових дій з управління бізнесом. Ці дії відносяться до галузі менеджменту. Але не всі бізнесмени ефективні менеджери. Це пояснюється нормальним законом розподілу, відповідно до якого незначна частина і людей, зайнятих бізнесом, - ( від 5 до 10% ) володіє властивостями менеджера. Саме з цієї причини, для управління бізнесом необхідний менеджмент. Менеджмент - уміння домагатися поставлених цілей, використовую працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Завданням менеджменту є управління. Управління це не пасивна і адаптивна дія - навпаки, це активні дії, спрямовані на досягнення необхідних результатів. Мистецтво управління передбачає

відповідальність за планування, ініціювання і проведення необхідних заходів, за прагнення позбутися певних обмежень, що накладаються на свободу дій.

Головною перевіркою менеджменту є економічна ефективність підприємства, результати економічної діяльності. Світова практика показує, що для ефективного управління бізнесом необхідний висококваліфіковані менеджери. Менеджмент, крім керування бізнесом, повинен керувати ефективним використанням ресурсів. Ця внутрішня задача менеджменту якраз і є тим елементом бізнесу, який спрямований на прибуток. Кінцевим результатом бізнесу є економічна ефективність. Вона досягається за рахунок кращого, ніж у конкурентів задоволення потреб споживачів (за допомогою функції маркетингу та інновацій) і за рахунок ефективного використання ресурсів (забезпечення продуктивності). Бізнес споживач визначає, яким має бути бізнес. Управління бізнесом це постійне вивчення потреб споживачів та постійні інновації для їх задоволення. Маркетинг постійне вивчення потреб споживачів. Інновації створення продукту для задоволення потреб споживача. Менеджмент уміння домагатися поставлених цілей, використовую працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, активна дія для усунення обмежень. Менеджмент Головною задачею менеджменту є економічна ефективність підприємства, результати економічної діяльності, ефективне використання ресурсів, за для отримання прибутку.

Класичні методи, які було розроблено впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та які зберегли свою актуальність на сьогоднішній день; їх розробниками вважають американських учених Е. Демінга, К. Ісикаву, Т. Тагуті, дослідження яких було спрямовано на розробку й розвиток методів планування якості та статистичного аналізу. "Нові" методи, становлення й розвиток яких відбувалися наприкінці ХХ ст. і тривають зараз; їх було сформульовано на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх те, що всі вони відрізняються соціальною

спрямованістю в широкому розумінні та повинні застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів. Слід зазначити що, такий підхід до класифікації є досить умовним, оскільки значна кількість методів має багато спільного у структурі й методиці застосування, завдяки чому вони можуть розглядатися не відокремлено один від одного, а як частини єдиної методології тотального управління якістю (TQM). Вибір методів управління якістю залежить як від розміру підприємства, від рівня його прибутковості, виду спеціалізації, рівня кваліфікації персоналу, так і, значною мірою, від зацікавленості вищого керівництва у розвитку, удосконаленні виробничих процесів на основі застосування наукових економічних інструментів.

Отже знання- це субстанція, що складає основу всіх соціально-економічних процесів. Спочатку процес передачі знань був частиною освітніх установ. Потім знання придбали товарний вид. Зараз знання стали не тільки товаром, але і корпоративною практикою. Тому виникає гостра необхідність учити навичкам роботи зі знаннями й умінню управляти знаннями.

У світі відбулися великі організаційні зміни, що відбилися на характері веденні ділової колективної діяльності. Організації постійно знаходяться під впливом таких факторів, як глобальна конкуренція, прискорення процесів по впровадженню нововведень і прийняттю рішень, підвищенню продуктивності праці співробітників і перехід до послуг і продуктів, заснованим на управлінні знаннями.

Сучасна компанія діє в умовах зростаючої конкуренції, яка носить хаотичний, складний і глобальний характер, що вимагає скорочення часу реакції в умовах обмежених ресурсів. Знання співробітників і організацій у цілому стають цінним ресурсом, що починає враховуватися нарівні з іншими

матеріальними ресурсами. Сучасні методики управління знаннями дозволяють досягати вимірних бізнес - результатів від їхнього впровадження.

Фірми, що застосовують управління знаннями, усе частіше виграють на ринку в порівнянні з компаніями, що використовують звичайний збір і нагромадження інформації.

Очевидно, що наявність в організації, такої концепції як управління знаннями допомагає вивести підприємство на новий, якісний рівень ведення бізнесу. На жаль, основні принципи по управлінню знаннями одержали визнання зовсім недавно, коли багато вітчизняних підприємств і організацій, унаслідок відсутності чи ігнорування такої системи потерпіли фіаско. Тому основною задачею, є абсолютне впровадження такої програми в кожне підприємство. Причому не має значення приватний це сектор чи державний, важлива наявність такої системи як обов'язковий і невід'ємний. Слід також зазначити, що вітчизняним бізнесменам більш легко адаптуватися до цієї програми. Унаслідок того, що український бізнес порівняно молодий, йому не прийдеться рятуватися від старих принципів у менеджменті, що дозволить лаконічно підбудуватися в ідеальну модель, що сьогодні представляє програма управління знаннями.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. В. Б. Захожай, Н.Г. Салухіна, О.М. Язвінська, А.Ю. Чорний. Управління якістю: навч. Посібник для студентів вищих навч.закл. К.: ДП «Вид.дім «Персонал», 2011. 936 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, «Світ», 1995. – 296с.
3. В. В. Савуляк. Управління якістю продукції: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 012. 91 с.
4. Шаповал М.І. Менеджмент якості, підручник. К.: Знання, 2003. 480 с.
5. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ: навчальний посібник. Х.: ФОП Александрова К. М., 2015. – 187 с.
6. Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 167 с.
7. Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. Управління якістю: навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.
8. О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І Моїсєєва, І. В.Галич, А. О. Никифоров. Загальне управління якістю: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. 205 с.
9. Нічітайлова Н. С. Концепція кайзер як мало витратний інструмент впровадження системи екологічного менеджменту / Н. С. Нічітайлова // Механізм регулювання економіки, 2009. - №3(2). - С. 157-161.
10. Пономарьов С. В. Управління якістю продукції. Інструменти и методи менеджменту якості: Навчальний посібник / С.В. Пономарьов, С.В.Міщенко. – М.: РВА «Стандарти і якість», 2005. – 248 с.
11. Федюкін В.К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г. Методи оцінки і управління якістю промислової продукції. Підручник./ Федюкін В.К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г. – М.: «Филинь», Рилант, 2005. – 328 с.

12. Балановська Т.І. Сучасні й класичні методи управління якістю: особливості та перспективи застосування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// elibrary. nubip. edu. ua/ 13641/](http://elibrary.nubip.edu.ua/13641/)

13 Ковальчук Ю.О. Світовий досвід загального управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// eztuir. ztu. edu. ua/6525/1/318. pdf](http://eztuir.ztu.edu.ua/6525/1/318.pdf)

14. Левицький Ю. К., Цуркан Б. Ю. Сучасні методи управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// intkonf. org/ levitskiy-yuktsurkan-byu-suchasni-metodi-upravlinnya-yakisty/](http://intkonf.org/levitskiy-yuktsurkan-byu-suchasni-metodi-upravlinnya-yakisty/)

15. Попкова Т. О. Вітчизняний та зарубіжний досвід у сфері управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www. economy. nauka. com. ua / ?op=1&z=2045](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2045)

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

17. Бейдер А. Системи управління знаннями для банків. // Банківські технології. - 2004. - № 11. - с.17-19.

18. А. М. Одарченко, Д. М. Одарченко, М. С. Одарченко, О. О. Лісніченко, Я. М. Черненко. Управління якістю товарів: навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2018. 270 с. ISBN.

19. Воробець М.М., Кондрачук І.В. Стандартизація, сертифікація, метрологія та управління якістю: навчальний посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2022. 104 с.

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

21. Гаврилюк Т.А., Хорошевський В.Ф. Бази знань інтелектуальних систем. - К: Либідь, 2000. - 422с. .

22. Дев'ятко В.В. Системи штучного інтелекту. - К.: Либідь, 2005. - 311с. Досліджується проблема побудови штучного інтелекту.

23. Криштафович А.Н. Управління знаннями - перспективний напрямок менеджменту // Управління та маркетинг. - 2003. - № 1. - с.22-25.

24. Прохоров А. Технології управління знаннями і документообіг. // Компьютерпрес. - 2002 - № 1. - с.5-9.

# ДОДАТКИ

Додаток А.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ**  
**І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій  
та управління якістю продукції АПК



**ХІІ МІЖНАРОДНА**  
**НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**  
**ВЧЕНИХ, АСПІРАНТІВ І СТУДЕНТІВ**

«Наукові здобутки у вирішенні актуальних  
проблем виробництва та переробки сировини,  
стандартизації і безпеки продовольства»

присвячена 15-ти річчю факультету харчових технологій  
та управління якістю продукції АПК

**ЗБІРНИК ПРАЦЬ**

за підсумками  
ХІІ Міжнародної науково-практичної  
конференції вчених, аспірантів і студентів

КИЇВ – 2024

використання. Міжнародні стандарти та організації, що регулюють стандартизацію та сертифікацію, сприяють уніфікації та встановленню міжнародно визнаних стандартів якості та безпеки харчових продуктів.

#### **Висновок**

Завдяки стандартизації та сертифікації споживачі можуть мати впевненість у якості продуктів, а виробники можуть довести відповідність своїх продуктів вимогам, що призводить до підвищення довіри споживачів та розвитку харчової промисловості в цілому.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. ДК 004:2008 «Український класифікатор нормативних документів» (ICS:2005, MOD). URL: <http://ligazakon.net>.
2. Артеменко Л. В. Законодавче регулювання реалізації права споживачів сільгоспроодукції на безпечні продукти харчування / Л. В. Артеменко // *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. – 2016. – Вип. 6, т. 1. – С. 16–19.
3. Національна стандартизація. Правила та методи прийняття міжнародних і регіональних нормативних документів : ДСТУ 1.7:2015 (ISO/IEC Guide 21-1:2005,NEQ; ISO/IEC Guide 21-2:2005,NEQ. [Чинний від 2015-12-20]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015. IV, 30 с. (Національний стандарт України).

#### **УДК 631.1.65**

**А.А. Купчик**, студентка магістратури

**Г.В. Пушменко**, доктор філософії (PhD), доцент

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

### **РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Розробка системи менеджменту якості (СМЯ) є важливим кроком для будь-якої організації, незалежно від її розміру або галузі. Ось кілька кроків, які можуть допомогти вам розробити ефективну систему менеджменту якості:

Розпочати необхідно з визначення мети вашої системи менеджменту якості. Це може бути покращення якості продукції, зменшення відходів або підвищення задоволеності клієнтів. Встановити конкретні цілі, які хочете досягти.

Далі варто оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище вашої організації, враховуючи ризики, можливості та потреби зацікавлених сторін. Це допоможе вам зрозуміти контекст, в якому діє ваша організація.

Розробити політику якості, яка відображає зобов'язання вашої організації стосовно якості продукції або послуг. Ця політика повинна

бути адаптована до потреб вашої організації та відповідати вашій місії та цілям.

Визначити ключові процеси вашої організації та розробити процедури та інструкції щодо їх виконання. Забезпечити, щоб ці процеси були документовані та відповідали вимогам стандартів якості.

Провести навчання з системи менеджменту якості для всього персоналу. Забезпечити, щоб ваші співробітники розуміли важливість якості та їхню роль у забезпеченні якості в організації.

Після розробки системи менеджменту якості розпочніть її впровадження. Забезпечити систематичне впровадження процедур та контроль їх ефективності.

Встановити механізми моніторингу якості та збирайте дані для аналізу ефективності вашої системи менеджменту якості. Внести необхідні зміни для покращення ефективності та відповідності.

Провести внутрішні аудити та, якщо це необхідно для вашої галузі, залучіть зовнішніх аудиторів для отримання сертифікату відповідності стандартам якості.

Ці кроки допоможуть вам розробити та впровадити ефективну систему менеджменту якості, яка допоможе вашій організації досягти високих стандартів якості та задовольнити потреби вашого клієнтського базису.

#### УДК 631.1

**І.Р. Курганський**, студент магістратури

**Т.В. Науменко**, доктор філософії (PhD), доцент

**Т.В. Бровенко**, к.т.н., доцент

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

### **РОЗРОБЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УМОВАХ ДЕРЕВООБРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Система управління якістю (СУЯ) - це система, яка використовується для забезпечення та постійного вдосконалення якості продукції на деревообробному підприємстві. Етапи розробки СУЯ:

1. Визначення політики та цілей у сфері якості: керівництво підприємства має чітко сформулювати політику та цілі у сфері якості, які відповідають специфіці та ризикам деревообробного підприємства. Політика та цілі мають бути доведені до відома всіх працівників та оновлюватися при необхідності.

2. Визначення та документування відповідальності та повноважень: визначаються та документуються відповідальність та повноваження персоналу в питаннях, пов'язаних з якістю.