

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 006.015.5(ДСТУ ISO 9001):336.225.674

ПОГОДЖЕНО

**Декан факультету
харчових технологій та управління
якістю продукції АПК**

_____ **Баль-Прилипко Л.В.**

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції**

_____ **Толок Г.А.**

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Розроблення процедури аудиту системи управління якістю згідно
з стандартом ДСТУ ISO 9001»**

**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

к.т.н., доцент

Жеплінська М.М.

Виконала

Калабухова К.О.

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,
к.т.н., доцент
_____ **Толок Г.А.**
«__» _____ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Калабуховій Каріні Олегівній

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розроблення процедури аудиту системи управління якістю згідно з стандартом ДСТУ ISO 9001»

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. Провести аналіз вимог національних, міжнародних щодо системи управління якістю;
2. Визначити сильні і слабкі сторони діючого стану управління;
3. Розробити заходи щодо вдосконалення системи управління якістю на дослідному підприємстві;
4. Верифікація системи;
5. Розрахувати економічну ефективність.

Дата видачі завдання «26» лютого 2024 р.

Керівник магістерської роботи

_____ Жеплінська М.М.

Завдання прийняв до виконання

_____ Калабухова К.О.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота викладена на 120 сторінках, містить 10 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки та перелік посилань з 28 джерел.

Метою магістерської роботи є розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення результативності системи управління якістю на ТОВ «АРКА +» для забезпечення високої якості продукції.

Перший розділ пов'язано з визначенням теоретичних основ управління якістю продукції, де здійснюється аналіз нормативних документів, що регламентують якість продукції промисловості, організація та процеси управління якістю продукції на виробництві.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «АРКА +» в ньому надано характеристику підприємства, структуру управління та розкриваються напрями господарської діяльності товариства. Зазначено процес управління документацією на підприємстві та особливості проведення внутрішнього аудиту на підприємстві.

Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення роботи товариства, зокрема, визначити сильні і слабкі сторони діючого стану управління, розробити заходи щодо вдосконалення системи управління якістю на дослідному підприємстві, верифікація системи, розрахувати економічну ефективність.

Матеріали магістерської роботи рекомендуються використовувати підприємствам при впровадженні, використанні СУЯ та розроблення інтегрованих систем управління для збільшення рентабельності, конкурентоспроможності, збільшення прибутку.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, АУДИТ, ПРОЦЕДУРА ЯКОСТІ, ВНУТРІШНІЙ АУДИТ, SWOT-АНАЛІЗ, РИЗИК, ТОВ «АРКА +».

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ISO – Міжнародна організація з стандартизації

ДСТУ – Національний стандарт України

СУЯ – Система управління якістю

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

НД - Нормативний документ

ДП – Документована процедура

ПЯ – Процедура якості

ПК СУЯ- Представник керівництва з системи управління Якістю

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	
ПРОДУКЦІЇ	
1.1 Сертифікація систем управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015.....	8
1.2 Аналіз доцільності впровадження системи управління якістю для підприємств, що виготовляють металопластикову продукцію.....	11
1.3 Проблема переходу на нову версію ДСТУ ISO 9001:2015.....	14
1.4 Аналіз відмінностей нової версії стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРКА +»	
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «АРКА +».....	21
2.2 Технологія виробництва металопластикових вікон.....	22
2.3 Визначення контексту підприємства відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015...30	30
2.4 Планування впровадження елементів системи управління якістю.....	36
2.5 Визначення функцій і завдань системи управління якістю.....	37
2.6 Визначення документації системи якості управління.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ЯКОСТІ ТОВ «АРКА +»	
3.1 Внутрішній аудит підприємства.....	47
3.2 SWOT – аналіз підприємства ТОВ «АРКА +».....	89
3.3 Розроблення елементів системи управління якістю в умовах ТОВ «АРКА»+».....	96
3.4 Економічна ефективність	98
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

У зв'язку з інтеграцією нашої країни до Європейського та світового товариства перед підприємствами постає завдання підвищити рівень якості та конкурентоздатності, послуг, робіт та продукції.

Впровадження на підприємствах системи менеджменту якості (СМЯ) за серією стандартів ISO 9000 стимулює, перш за все, інноваційний потенціал підприємства та його конкурентоспроможність, що включає науковий, ринковий потенціал підприємства на основі процесів збільшення рівня: конкурентоспроможності та інноваційності продукції, процесів і технологій підприємства; лідерства, компетентність і відповідальність керівництва в управлінні якістю та інноваційною діяльністю підприємства.

Наявність сертифіката відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 дає безумовне визнання світовим бізнес-товариством компанії як стабільної, високого рівня організації, що динамічно розвивається. Саме тому розробка методології для впровадження на високотехнологічних підприємствах системи менеджменту якості за версією стандарту ISO 9001:2015 є актуальною.

Управління якістю являє собою спеціалізований вид управлінської діяльності, який включає в себе управління персоналом, фінансами, якістю, розробкою проектів, інноваціями, маркетингом.

Для досягнення кожної з визначених та чітко сформованих цілей визначається політика підприємства в заданій сфері, розробляється комплекс заходів для впливу на виконавців і через них — на виробництво.

Політика в області якості складає основу політики підприємства з усіма її складовими (проекування, закупівлі, маркетинг, контракти та ін.). Для кожної зі складових політики проводять відповідний аналіз і оцінку. У результаті визначаються стратегічні рішення і плани, направлені на реалізацію політики в області якості.

Якість — це багатогранне поняття, забезпечення її вимагає об'єднання творчого-технічного потенціалу і практичного досвіду багатьох фахівців.

Проблеми з підвищення якості можуть бути вирішені тільки при спільних зусиллях країни, місцевих органів управління, керівників і трудових колективів підприємств. Важливу роль для вирішення цієї проблеми грають споживачі, що висувають свої вимоги і запити виробникам товарів і послуг.

Поліпшення якості продукції це найважливіший напрям інтенсивного розвитку економіки та ефективності суспільного виробництва. Саме в таких умовах зростає значення комплексного управління якістю продукції й ефективністю виробництва.

Метою магістерської роботи є розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення результативності системи управління якістю на ТОВ «АРКА +» для забезпечення високої якості продукції.

Об'єкт дослідження – аналіз діяльності підприємства із забезпечення якості продукції та елементи СУЯ на ТОВ «АРКА +».

Предмет дослідження – організація процесу внутрішнього аудиту в умовах виробництва ТОВ «АРКА +».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Сертифікація систем управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015

ISO 9001 – це стандарт, який входить в серію міжнародних стандартів ISO 9000 та описує вимоги для систем управління якістю на підприємствах і в організаціях. Найперша версія цього стандарту була прийнята Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO, International Organization for Standardization) у 1987 році. Остання версія – ISO 9001:2015. В Україні прийнятий ідентичний даному стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2015, IDT).

Станом на сьогоднішній день, системи управління якістю, розроблені відповідно до вимог стандарту ISO 9001, є найкращим визнаним у всьому світі запобіжним механізмом, який дає змогу забезпечити якість продукції на всіх етапах її виробничого (життєвого) циклу і сприяє на підвищення результативності роботи підприємства. Стандарт ISO 9001 використовується підприємствами та організаціями більш ніж у 190 країнах світу і користується особливою популярністю на тернах території Європейського Союзу, Японії, США, Канади, тобто в країнах, що є активними членами міжнародної торгівлі. Таке значне поширення стандарту ISO 9001 у більшості пояснюється тим, що він задовольняє головну потребу сучасного бізнесу – дає можливість оцінити потенційних партнерів ще до початку взаємної співпраці. Не потрібно перевіряти сотні потенційних постачальників, адже можна обрати тих, кого вже перевірила незалежна організація із сертифікації, тобто того, хто отримав сертифікат відповідності вимогам ISO 9001. І навпаки, одноразово довівши незалежній третій стороні свою можливість відповідати вимогам стандарту, підприємство може чотири роки(повний цикл сертифікації) пред'являти отриманий сертифікат потенційним партнерам як доказ високої якості своєї продукції чи послуг.

Стандарт ISO 9001 не містить конкретних вимог, а дуже узагальнені (наприклад: «Персонал повинен бути компетентним»), які в своїй суті, є принципами, на основі яких можливе функціонування і малого підприємства, і великої корпорації. Це являється однією з найбільших переваг стандарту так, як він можливий до застосування для будь-якого підприємства чи організації, незалежно від їх форми власності, розміру, сфери діяльності та галузі господарства.

Як свідчить світовий досвід, впровадження на підприємстві чи в організації системи управління якістю, розробленої на основі вимог стандарту ISO 9001, сприяє полегшенню надання послуг та зростання їх якості, встановленню чітко налагодженого зворотного зв'язку зі споживачами, значному покращенню робочого клімату, забезпеченню стабільності роботи в умовах текучості кадрів, прийняттю сприятливих та ефективних рішень на основі фактів. У результаті функціонування підприємства (організації) стає більш зрозумілим та прозорим, в ньому встановлюється чіткий розподіл відповідальностей, зростає внутрішня організованість та зменшується кількість помилок.



Рис. 1 Модель системи управління якістю, заснованої на процесах

Сім основних принципів управління якістю за ISO 9001:

1. Орієнтація на споживачів;
2. Лідерство ;
3. Залучення працівників;
4. Процесний підхід;
5. Постійне поліпшення;
6. Прийняття рішень на основі фактів;
7. Управління взаємовідносинами.

Всі вимоги стандарту ISO 9001 написані так, що в основі лежать ці принципи. І будь-яка організація, яка претендує на відповідність данного стандарту, зобов'язана доводити, що її діяльність ґрунтується на зазначених принципах. Сертифікація системи управління якістю відбувається за ініціативою виробника (надавача послуг) з метою засвідчення її відповідності до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 і забезпечення упевненості всіх зацікавлених сторін у тому, що:

- організація здатна постійно без перебою випускати якісну продукцію, яка відповідає вимогам цих нормативних документів і в повній мірі задовольняє запити замовника;
- організація зорієнтована на підвищення рівня задоволеності замовника завдяки результативному використанню системи управління якістю, у тому числі процесів, направлених на постійне її поліпшення.

Варто зазначити, що отриманий сертифікат на систему управління якістю – не є кінцевим результатом, адже однією з головних вимог стандарту є постійне вдосконалення та підвищення її результативності. Тобто, потрібно регулярно оцінювати і актуалізувати існуючі документи з використанням більш сучасних підходів до виробництва, нових видів послуг і т.д. Тільки за цих умов система управління якістю буде ефективно працювати і дасть значний позитивний результат.

1.2 Аналіз доцільності впровадження системи управління якістю для підприємств, що виготовляють металопластикову продукцію.

Металопластикові галузь є однією з перспективних у структурі промисловості України. Важливість її функціонування та розвитку є актуальними, оскільки, щодня, кожна людина зустрічається з цією продукцією в побуті.

Україна входить у десятку найбільш енергоємних економік світу. Середні показники споживання енергії тут у втричі вищі, ніж у державах Європейського Союзу. Ця проблема викликає не лише зростання ціни соціальних послуг, але й призводить до забруднення довкілля. Починаючи з 4 кварталу 2014 року в нашій країні економічна криза, яка торкнулась кожної галузі економіки, в тому числі і сферу енергетики. Енергоресурси України є дефіцитними, тому держава імпортує 75% природного газу і 85% нафти та нафтопродуктів. Така структура паливно-енергетичного балансу є критичною і неприйнятною з точки зору енергетичної безпеки [3]. За декілька років затрати на опалення природним газом для підприємств і для кінцевого споживача зросли 3-х а то й 4-х кратно. На зміну газу населення намагається використовувати інші енергоресурси: електроенергію та лісові ресурси. Однак їхня ціна щорічно також зростає. Тож, одним із важливих завдань поставлених перед нашою країною є зменшення неефективного споживання енергетичних ресурсів, що дозволило б нам скоротити витрати та перерозподілити їх між іншими потребуючими фінансування галузями. Як нам відомо, металопластикові вікна мають високі енергозберігаючі властивості. Встановлення енергоощадних металопластикових вікон сприяє утриманню тепла у житлових будинках та відбиванню холоду ззовні, що дає змогу зберегти температуру всередині приміщення на стабільному рівні. За оцінками міжнародної компанії із виробництва віконної та дверної фурнітури AXOR Industry в Україні, 80-85% ринку займають близько 150 великих і середніх підприємств із виробництва металопластикових вікон, решта 15-20% ринку

займають 300-350 дрібних цехів. За минулий 2018 рік зросла частка віконного ринку компаній, які входять до топ-20 віконного ринку [2]. Така ситуація виникла на самперед, за рахунок того, що ці підприємства могли запропонувати споживачеві не лише свою продукцію за більш конкурентною ціною і при цьому гідної якості, а й надавали додаткові послуги для покупців. Зі зростанням тарифів населення почало замислюватися про енергозбереження, хоча велика частка тих, хто змінює старі дерев'яні вікна на сучасні металопластикові, опирається на фактор ціни та намагається заощадити, обираючи більш дешеві варіанти або ж відкладають цю покупку «до кращих часів». Виходить своєрідне замкнене коло: немає грошей на енергозберігаючі вікна, тому що кожен місяць сплачуються великі гроші за опалення. Після зростання вартості енергоносіїв, в Україні нарешті почали робити найперші кроки на шляху до підвищення енергоефективності будинків та квартир. Одним із таких кроків було запровадження восени 2015 році Урядової програма із надання безповоротної фінансової допомоги у розмірі 35% від суми залучених кредитних коштів на придбання населенням енергоефективних матеріалів та обладнання для утеплення власного житла, заміни вікон на енергоощадні, встановлення вузлів обліку, модернізації освітлення тощо [4]. Прогнозувати зміни ситуації на ринку металопластикових вікон в умовах сьогодення вкрай складно. Опитування передових виробників металопластикових конструкцій щодо прогнозів дало двоякий, суперечливий результат – від істотного зростання ринку світлопрозорих конструкцій, до його різкого падіння [1]. Ситуація на ринку з продажу металопластикових вікон буде залежати від багатьох факторів – від зміни зовнішньої та внутрішньої політики нашої країни, подальшого розвитку державних програм енергозбереження, тощо. Скоріше за все обсяг ринку металопастикових конструкцій у наступному періоді залишиться на попередньому рівні із незначним приростом.

Саме задля того, щоб ринок міг збільшуватись, виробники мусять піднімати рівень якості своєї продукції, при цьому мінімально підіймати значення ціни на продукцію. Найкращим інструментом для вирішення такого

питання є Система Управління Якістю ISO 9001. В останні роки, більша частина підприємств почала активно її впроваджувати і це привело до значного змінення статистики на ринку. У 2017 році ми могли спостерігати подорожчання продукції через зростання цін на скло і сировину у вигляді Полівініл-хлориду(ПВХ) , що, втім, сильно не відобразилося на купівельній спроможності. Більша частина компаній в сегменті, відзначає збільшення обсягів ринку в 2017 році в порівнянні з показниками 2016 року. Ця думка підкріплюється цифрами: згідно з даними Держкомстату, в 2017 році було реалізовано продукції світлопрозорих конструкцій на 9947,7 млн. грн., з яких 2717,9 млн. грн. відносяться до товарів експорту. У 2016 році ці показники були помітно нижчі - всього продукції було реалізовано на 7861,9 млн. грн., 2195,3 млн. грн.. з яких від продажів у зарубіжжі. Варто відзначити, що стабільний розвиток цього сегменту ринку цілком виправдано зрушило зростання купівельних вимог - серед українців, популярні функціональні ПВХ-конструкції з енергозберігаючими властивостями, оснащені елементами безпеки, та наявність маркувань знаків якості.

Ключовою ланкою в системі управління якістю продукції є підприємство. Роботу із забезпечення якості продукції здійснюють у рамках дійсної на підприємстві системи управління якістю, її розробляють враховуючи орієнтацію на споживача конкретного продукту та охоплення всіх стадій життєвого циклу продукції: дослідження й проектування - виготовлення - реалізація [5]

Під управлінням якістю продукції ми розуміємо постійну, планомірну і цілеспрямовану діяльність з впливів на фактори та умови, що дають змогу забезпечити відповідність характеристик створюваної продукції конкретним вимогам. У теорії та у всесвітній практиці, управління якістю- пройдений шлях від інспектування якості до тотального менеджменту якості, коли вся діяльність підприємства знаходиться в оточенні безперервного поліпшення якості

Управління якістю є засобом успішної підприємницької діяльності. Система управління якістю посідає одне з найважливіших місць в управлінні

підприємством, поряд з фінансовим управлінням, виробництвом, постачанням та іншим. Утриматися на ринку, а тим більше, вийти на його міжнародні масштаби буде можливо тільки при наявності сучасних підходів для виробництва та управління якістю.

На жаль сучасний стан вітчизняних виробництв характеризується більшою мірою низькою ефективністю господарювання і відсутністю адекватних напрямків та форм стратегічного розвитку, менше третини виробництв світло-прозорих підприємств мають сертифіковані незалежним органом системи управління якістю. Процес гальмується консервативними методами управління, а також високою вартістю процедури. Часто сертифікація має декларативний характер.

Тому на сьогоднішній день актуальним є питання популяризації впровадження систем управління якістю та розробка сучасних моделей управління на підприємствах націлених на забезпечення лідерства керівництва, відповідальності кожного працівника за виготовлену продукцію. оптимізацію ресурсного потенціалу у метю підвищення конкурентоспроможності продукції та максимального задоволення споживачів [6].

1.3 Проблема переходу на нову версію ISO 9001:2015

В сучасних умовах розвитку міжнародно-торгівельної співпраці особливо важливе значення приділяється процесам стандартизації. Одним із найбільш розповсюджених та міжнародно-визнаних інноваційних інструментів, що показує стандартизованість виробничо-господарської діяльності організації у сфері якості, є система управління якістю, розроблена відповідно до діючих вимог міжнародних стандартів ISO.

Впровадження сучасних систем управління якістю дає змогу виробництву не лише регламентувати свою сферу діяльності відповідно до багаточисленних законодавчих вимог, а й сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності і прибутковості підприємства, забезпечує створення

неперевершеного іміджу та дає можливість зайняти стійкі ринкові позиції як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках [11].

Працюючи за стандартами ISO 9001, компанія значно вирізняється на ринку, так як ефективне управління якістю дозволяє:

- максимально ефективно задовольняти потреби клієнтів;
- ефективніше використовувати часові та фінансові ресурси;
- оперативно усувати виникаючі помилки;
- вивести мотивацію і залучення персоналу на новий рівень, сприяючи вдосконаленню внутрішніх процесів;
- отримувати пільгові умови кредитування;
- підвищувати лояльність до компанії з боку владних структур, партнерів і клієнтів;
- надавати товари і послуги кращої якості.

Нині всесвітня спільнота виявила підвищену зацікавленість до систем управління якістю. Так, у 90% випадків контрактних відносин споживач вимагає від підприємства-поставника доказів наявності системи менеджменту якості за стандартом ISO 9001 [10].

Бажаючи довести споживачам та партнерам свою здатність ефективно працювати та на високому рівні задовольняти їх потреби все більше підприємств проходять сертифікацію на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001.

На сьогоднішній день в світі сертифіковано більш ніж 5 000 000 систем управління якістю, що відповідають вимогам ISO 9001, в тому числі і на ринку металопластикових вікон.

Нова версія стандарту ISO 9001:2015 була видана 22.09.2015 року і обумовлена рядом значних особливостей сучасного розвитку соціально-економічних систем, таких як: зростання рівня інформатизації та автоматизації операційних елементів та управлінських процесів; глобалізацією конкуренції та посиленням ролі менеджменту знань в управлінні системою; внутрішніми та зовнішніми ризиками, тощо.

Організаціям було надано трирічний перехідний період, щоб привести систему менеджменту у відповідність новим вимогам та пере випустити сертифікати, так як з січня 2019 р вони стали недійсними [13, 14]

1.4 Аналіз відмінностей нової версії стандарту ISO 9001:2015

Оновлена версія ISO 9001: 2015 містить цілий ряд значних змін, які переводять цей стандарт на вищий рівень в порівнянні з версією ISO 9001: 2008. Головною метою змін стандарту є необхідність зосередитися на управлінні процесами. Це повинно дозволити успішно використати стандарт для більш широкого кола підприємств та організацій без розробки додаткових, специфічних вимог.

Передбачається, що зміни, занесені в оновлену версію стандарту ISO 9001:2015 дозволять створити незмінний набір вимог на найближчі десять і більше років. Даний набір вимог дає змогу залишатися незмінним в постійно мінливих зовнішніх економічних та бізнес умовах [15].

Структура високого рівня. Ця структура високого рівня, що в майбутньому повинна застосовуватися до всіх систем менеджменту, дозволяє однаково використовувати основний текст та термінологію, полегшуючи, таким чином, впровадження та сертифікацію інтегрованих систем менеджменту. Тепер стандарт складається з 10 пунктів замість 8 у попередній версії.

Принципи. Зміни торкнулися також принципів управління якістю. Див табл.

Таблиця 1.1

Порівняння принципів управління якістю у версіях стандарту ISO 9001 2008 та 2015 років

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Орієнтація на замовника	Орієнтація на замовника
Лідерство	Лідерство
Залучення працівників	Залучення персоналу
Процесний підхід	Процесний підхід

Системний підхід до управління	-
Постійне поліпшування	Поліпшення
Прийняття рішень на підставі фактів	Прийняття рішень на підставі фактичних даних
Взаємовигідні стосунки з постачальниками	Керування взаємовідносинами

Процесний підхід. Стандарт зосереджує необхідність використання процес-орієнтованого підходу в областях розробки, впровадження та поліпшення результативності системи управління якістю. Розглядати системи менеджменту якості, як сукупності взаємопов'язаних процесів є необхідною умовою для задоволення вимог замовників. У пункті 4.4 встановлено специфічні вимоги до системи управління якістю та її процесів.

Ризик-орієнтоване мислення. Стандарт вимагає, щоб ризики і можливості, які виникли в зв'язку з оглядом контексту організації, повинні бути враховані при плануванні системи менеджменту якості. Всі заходи з реагування на них необхідно планувати, здійснювати і оцінювати. Через специфіку окремих організацій існують численні можливості для реалізації даних вимог стандарту. Жодних формалізованих методик управління ризиками або конкретного документованого процесу ризик-менеджменту не потрібно.

Контекст організації. У новому стандарті даний розділ вводить нові поняття, такі як «Контекст організації» - умови, в яких функціонує організація. дане поняття, його ще називають «Організаційним середовищем». «Контекст організації» має на увазі такі внутрішні фактори, як внутрішньо-організаційна культура, і такі зовнішні фактори, як соціально-економічні умови. І організація повинна визначати фактори, розуміти, відстежувати і аналізувати ті, які стосуються її стратегічних цілей і мають змогу впливати на здатність системи менеджменту якості організації досягати намічених цілей і результатів.

Нововведення по «контексту організації» і «зацікавленим сторонам» також відобразили і в Моделі СУЯ, заснованої на процесах [18].

Потреби і очікування зацікавлених сторін. З «контекстом організації» в розділі 4.2 ISO 9001: 2015 постійно використовується поняття « зацікавлені сторони, що мають зв'язок з системою менеджменту якості і вимоги яких обов'язково необхідно враховувати [18].

Організація повинна визначати потреби своїх споживачів, власників, персоналу, постачальників, суспільства і т.д. які мають можливість вплинути на систему менеджменту якості. Дотримання цих вимог має велике значення, тому що найчастіше, вимоги клієнтів, це головні, але не єдині вимоги, що впливають на систему якості.

Область застосування. Існуюча раніше можливість виключень у розділі 7 (ISO 9001: 2008) в новій версії скасована. Всі вимоги стандарту ISO 9001 до: 2015 мусять застосовуватись, коли вони можуть бути використані в межах визначеної області системи менеджменту якості організації. Вимоги до процесів, які використовуються в організації, не можуть бути реалізовані, але це не повинно здійснювати вплив на здатність організації забезпечувати відповідність продукції і послуг, які були наданні. Пояснення для незастосування вимог стандарту обов'язково повинні бути задокументовані в області застосування.

Лідерство. Вищому керівництву виявлена більш активна роль при функціонуванні системи менеджменту якості. Обов'язки та повноваження для підтримки функціонування системи менеджменту якості, які раніше покладалися на "представника вищого керівництва", покладаються і далі на вище керівництво.

У новій версії ISO 9001: 2015 з'являються додаткові вимоги до ролі вищого керівництва. Зокрема, вище керівництво зобов'язане:

- нести відповідальність за ефективність системи;
- гарантувати інтеграцію бізнес процесів та вимог системи менеджменту якості на підприємстві;
- стимулювати поширення процесного підходу;
- гарантувати досягнення системою якості спланованих результатів;

- брати безпосередню участь, координувати та підтримувати людей, щоб сприяти роботі системи менеджменту якості;
- заохочувати постійне поліпшення системи якості;
- забезпечувати підтримку інших ролей управління.

Дії з реагування на ризики і можливості. Це нові вимоги стандарту нової версії. У версії ISO 9001:2008 концепція управління ризиками лише згадувалася, але ніяких дій по керуванню ризиками не було потрібно.

У новому виданні ISO 9001:2015 потребує використовувати дії з реагування на ризики і можливості при впровадженні системи. Однак наявність формальної системи управління ризиками або документованих процесів управління ризиками не обов'язково.

Організація зобов'язана врахувати ризики і можливості, що можуть впливати на систему якості, в ході її розробки.

Обмін інформацією. У версії ISO 9001:2008 зазначалося, що на підприємстві мають бути чітко встановлені процеси обміну внутрішньою інформацією. Версія 2015-го року поширює ці вимоги і на обмін інформацією з усіма зацікавленими сторонами.

При цьому організація має чітко визначити якого типу інформація буде передаватися, кому, коли та яким чином вона буде передаватись, а також хто буде її передавати.

Внутрішньоорганізаційні знання. Для ресурсів, що необхідні для створення, впровадження, підтримки і постійного покращення системи менеджменту якості включені знання організації. Вимоги до їх визначення, підтримки та оновлення включені в стандарт. Головною метою цих вимог по менеджменту внутрішньовиробничих знань - запобігти втраті існуючих знань і розвиток організації для здобуття нових знань.

Управління процесами, продукцією і послугами, що постачається ззовні. У новому стандарті, на протидію до ISO 9001: 2008, можна знайти чіткі вимоги по управлінню зовнішніми постачальниками і процесами, послугами і продукцією, що надаються зовнішніми постачальниками. Це стосується будь-яких процесів,

продукції та послуг, що постачаються ззовні: закупівель у постачальників, угоди з іншими підприємствами, аутсорсингові процеси, тощо.

Ці вимоги повинні забезпечувати, для процесів, продукції і послуг, що поставляються ззовні, для можливості залишалися під контролем організації або в системі заходів з управління зовнішніми постачальниками. Ризик-орієнтоване мислення сприяє визначенню типу і ступіню такого управління.

Управління змінами. Це новий розділ. Відповідно до вимог цього розділу організація мусить: проводити аналіз і контролювати непередбачені зміни та зберігати документовану інформацію, що є результатами аналізу, відомості про уповноважений персонал, повноваженнями персоналу та про виконані корегуючі дії [15, 16, 17, 18].

Основні зміни в новій версії стандарту ISO 9001: 2015:

- Виключення розділу «запобіжних дій»;
- Прийняття рішень з урахуванням ризиків;
- Орієнтація на отримання доданої цінності для підприємств і її споживачів;
- Гнучкість при застосовуванні документації;
- Поліпшена застосовність для компаній, що надають послуги;
- Терміни «Документ» і «Запис» змінені на «документовану інформацію»;
- Термін «аутсорсинг» змінений на «зовнішнє забезпечення»;
- Збільшені вимоги до лідерства;
- Підтримка функціонування співробітників по забезпеченню результативності СМЯ;
- Підприємство не зобов'язане призначати «Представника керівництва з якості»;
- Планування цілей повинно включати в себе «Що? Чим? Хто? Коли? Як?»;
- Введені вимоги щодо планування змін;
- Введено «менеджмент знань»;

- Відсутня вимога для розробки «Керівництва з якості »;
- Планування всіх операцій з урахуванням ризиків;
- Найбільший акцент на досягнення процесами відповідності вимог до продукції і задоволеності споживачів;
 - Аналіз з боку керівництва повинен враховувати стратегічні напрямки розвитку організації;
 - Залишилося «7» Принципів менеджменту замість «8» (принципи №4 та №5 об'єднані)
 - Зосередження на процесний підхід [18].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРКА +»

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «АРКА +»

Девіз компанії, звучить: «Ми не просто робимо вікна, ми оточуємо Вас теплом і затишком, перетворюючи навколишній світ».

Команда ТОВ "Компанія" АРКА "працює на віконному ринку з 1998 року. Високий професіоналізм, відповідальність, прямолінійність і гнучкість у відносинах, постійний розвиток, творчий потенціал і повна відданість своїй справі дозволили компанії зайняти міцні позиції на віконному ринку України.

ТОВ"АРКА" - це перспективна і динамічно розвивається, сучасне виробництво, новітні матеріали і технології, висока якість продукції, компетентні співробітники.

Основний напрямок діяльності - виробництво світлопрозорих металопластикових конструкцій з ПВХ-профілю RENAУ та алюмінієвих профілів, надання повного пакета послуг для комфортного вирішення завдань скління.

Головна мета - це СТВОРЮВАТИ.

- СТВОРЮВАТИ відчуття радості життя і творчості, перетворюючи Ваш навколишній світ;
- СТВОРЮВАТИ продукцію високої якості і передбачати очікування клієнтів;
- СТВОРЮВАТИ сучасні, красиві, функціональні вікна.

Для виробництва світлопрозорих конструкцій використовуються якісні комплектуючі провідних європейських виробників - профільні ПВХ-системи RENAУ (Німеччина), алюмінієві і ролетні системи Aluprof (Польща), фурнітура Masco (Австрія), скло Glas Trösch (Швейцарія).

Багаторічний досвід, сучасна виробнича база і партнерство з провідними постачальниками комплектуючих дозволяють компанії АРКА виготовляти конструкції високої якості, найрізноманітнішої складності і геометрії.

2.2 Технологія виробництва металопластикових вікон

Металопластикові вікна, як нам відомо, виникли досить давно, ще в кінці 50-х років XX ст. А такий матеріал як ПВХ ще раніше – у 1835 р. Полівінлхлорид винайшов відомий хімік Регнальд, на жаль, тоді технології виробництва та існуюче обладнання не давало змогу розпочати виготовлення пластикових вікон.



Рис.2.1.цех виробництва вікон

Пластикові вікна здобули більш широке розповсюдження тільки наприкінці XX ст. але з тих пір безповоротно набирають популярність серед населення усіх країн. Металопластикові вікна встановлюють у приватних будинках та квартирах, в офісних приміщеннях і торговельних центрах. Але яка ж технологія виготовлення пластикових вікон? Про це й буде йти мова в данному розділі



Рис.2.2. Цех збірки

Виготовлення металопластикових вікон – не самий важкий технологічний процес порівняно з багатьма іншими виробничими процесами. При невеликому об’ємі, виробничий цех вікон ПВХ не потребує наявності серйозного обладнання. У виробника, більшість операцій при виготовленні можуть виконуватись вручну з використанням простих і недорогих інструментів. Виробництво вікон з ПВХ, як повний технологічний процес, можна розділити на наступні 8 етапів.

На першому етапі виробництва вікон, здійснюється нарізання армуючого профіля під прямим кутом дисками для різання металу.

Другий етап – нарізка ПВХ профілю . Для цього виробники вікон повинні мати двухголовні або одноголовні вусо-різні пили з вертикальними або горизонтальними посадками диска.

Ще одним етапом виготовлення вікон є фрезерування відповідних отворів. Виготовлення вікон на цьому етапі здійснюється або фрезерним верстатом або за допомогою дрелі.

Четвертий етап- армування профілів ПВХ . Операція може здійснюватися як на спеціальному верстаті, так і вручну з використанням дрелі або шуруповерта.

Виробництво вікон на наступному етапі передбачає висверління отворів під ручку та фрезерування пазу ступки під фурнітурний механізм.

Далі виробник ПВХ – проводить фрезерування торців імпосту з використанням фрезерного станку з подальшою обробкою і установкою.

Важливий етап виробництва металопластикових вікон – зварка профілів коробки віконного блоку і профілів стулки, цей етап виробники вікон здійснюють на спеціальному зварюючому верстаті. Задири, що утворилися під час зварювання видаляють або вручну, або на зачисному верстаті.

На перед-останньому етапі збірки профільних систем, відбувається установка імпосту і підставочного профіля. Цей етап проводиться вручну на збірному столі за використання дрелі та шуруповерту.

Також, на цьому етапі виготовлення, проводиться установка оснатки для віконної конструкції. Спершу відбувається зачистка пазів під ущільнення, а далі виробники вікон ПВХ проводять установку ущільнюючих профілів. Пережбачається навішування фурнітури.

Останнім етапом виробництва вікон ПВХ є скління, де виробники вікон здійснюють різку штапика та установку склопакета. Після того, як проведено кінцеве регулювання фурнітури та стулок і здійснений контроль якості готового виробу, віконна конструкція готова до установки.

Сучасні металопластикові вікна є популярними по всій Україні. Однак, насправді довго і надійно будуть служити лише ті конструкції, при виробництві яких були дотриманні умови усіх стандартів. Спробуємо розібратися, як та в якій послідовності відбувається технологічний процес виробництва вікон ПВХ.

Особливості конструкції вікон із ПВХ

На сам перед, треба зауважити, що вікна з ПВХ мають вагомні конструктивні відмінності від дерев'яних аналогів. Насправді основою, на якій тримається уся конструкція, є металеве армування. Лише завдяки їй, віконна конструкція отримує потрібну жорсткість і здатна витримувати значні механічні навантаження, без деформації.

Якщо у дерев'яному виробі теплоізоляцію забезпечує пориста структура деревини, то відповідні критерії ПВХ вікна залежать від кількості камер, що містить профіль. Чим більше камер - тим теплішими будуть вікна.

Під час виробництва металопластикових конструкцій використовують склопакети. Склопакет – це конструкція з двох та більше пластин скла, поєднаних між собою з утворенням повністю герметичних камер між ними. Такі камери дають змогу підвищити експлуатаційні показники вікна. Зокрема, його теплоізоляцію.

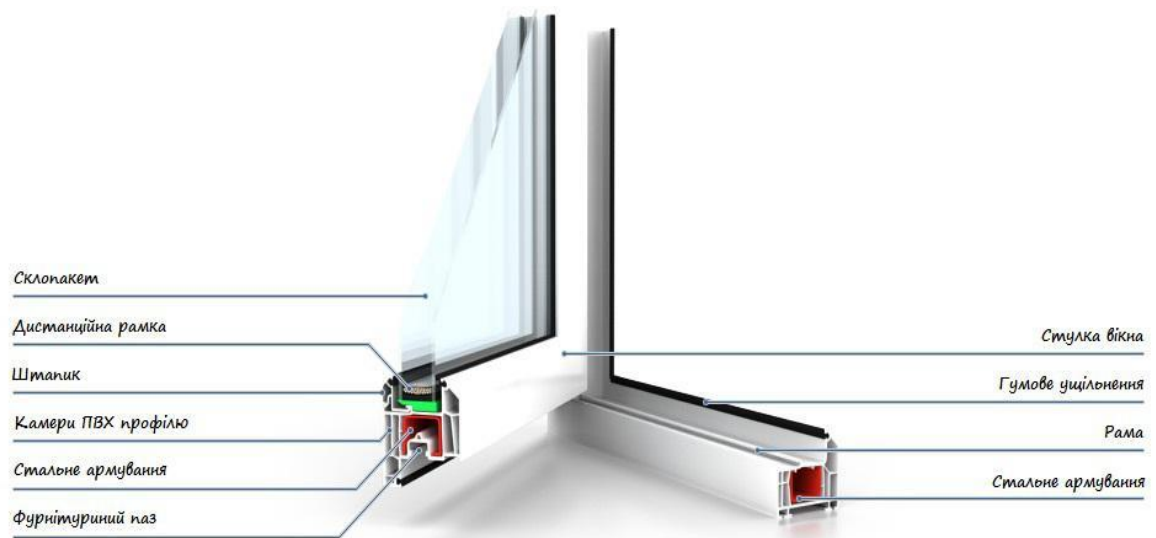


Рис. 2.3. Структура ПВХ вікна

Пластикові вікна можна відчиняти декількома способами. Найбільш популярні: відкидний спосіб, спосіб розкривання та мікро-вентиляція. Окрім того, у таких вікнах можливе застосування різноманітних блокувальних механізмів, ручки, що знімаються та інші елементи для підвищення рівня безпеки.

Як виготовляють металопластикові вікна?



Рис. 2.4. Автоматизована лінія для фрезерування

Процес вироблення металопластикових вікон повинно відбуватися в приміщенні з гарним освітленням, стабільною температурою та твердою гладкою підлогою. Випуск вікон з ПВХ складається з таких головних етапів:

Нарізання і підготовка профілю ПВХ та його армування. На цьому етапі дуже важлива точність роботи, адже всі його компоненти майбутньої конструкції зобов'язанні ідеально підходити одна-одній. Окрім цього, на першому етапі сверлять отвори для кріплення ручок та отвори під дренаж.

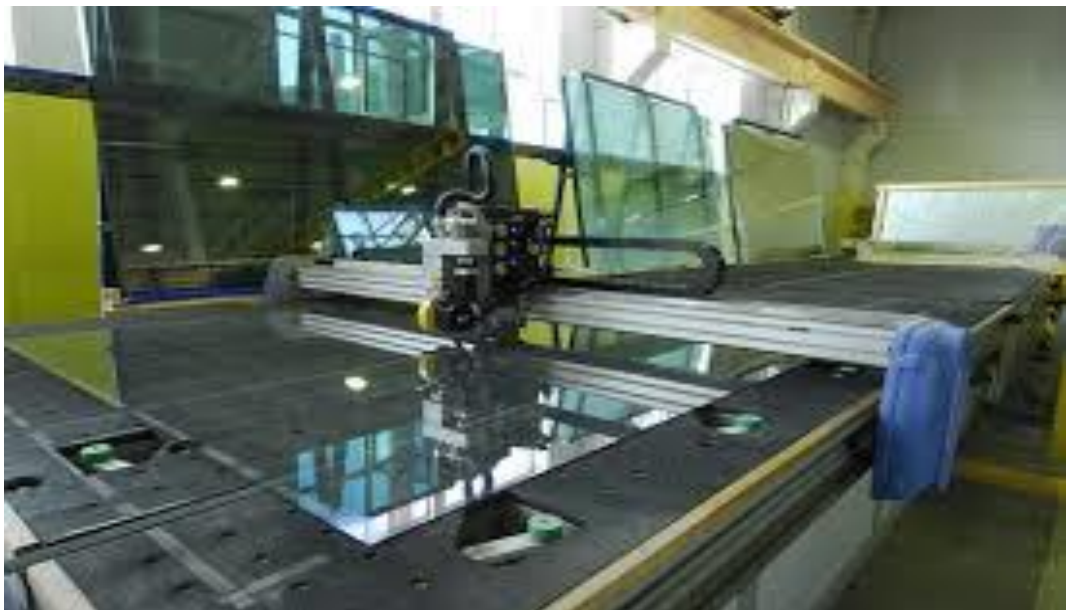


Рис. 2.5. Автоматична лінія різки скла

Зварювання металопластикового профілю. Цю процедуру проводять на спеціальному обладнанні, яке дає змогу зробити роботу з похибкою менше, ніж 0,1 мм. Після зварювання вся конструкція повинна бути зачищена у всіх місцях, де присутні зварювальні шви.

Виготовлення склопакета потрібного розміру. Фабрика вікон «Арка +» зібрало потужну сучасну лінію з виробництва склопакетів Rehau Німецького виробництва. Саме на ній виготовляють одно- та двокамерні склопакети з різних типів скла.

Монтаж віконної конструкції. Під час даного етапу всі елементи конструкції з'єднуються відповідно до проекту. А саме - навішується стулка вікна, вмонтовується склопакет та кріпляться всі елементи фурнітури.

Оцінка якості готового виробу. У цьому етапі Світло-прозора конструкція перевіряється за допомогою спеціалізованого стенду, який імітує справжній віконний отвір. Знайдені недоліки усувають негайно.



Рис.2.6. Перевірка на герметичність склопакета

Як виготовляють склопакети?

Так, як площа скла є домінуючою у віконній конструкції, то важливість склопакета переоцінити важко. Саме тому, є обов'язковим дотримання всіх

вимог технології під час виготовлення даного елемента. Виробництво склопакету нараховує 5 головних етапів:

Нарізання скла певних розмірів і конфігурації.

Промивка нарізаного скла з ціллю видалення з поверхні будь-яких сторонніх речовин.

Виготовлення з алюмінію профілів під склопакет – дистанціонерів.

Об'єднання усіх елементів склопакета за допомогою спеціального пристрою-гідравлічного пресу.



Рис.2.7. Розріз склопакета

Закачування інертного газу у герметичні камери склопакета.

В будь-якому разі склопакет зобов'язаний зберігати герметичність. Тому, що від того залежить його теплоізоляційні властивості та його здатність пропускати світло.



Рис 2.8. Складання профілю вікна

Чому виробництво «Арка +» є одним із найкращих в Україні?

Завод з виробництва металопластикових конструкцій «Арка +» один із найбільших виробництв даної групи виробів в Україні. Виробнича потужність складає більше 20 тисяч одиниць різних конструкцій на місяць. При цьому популярність виробника «Арка +» обумовлена такими основними умовами:

Використання тільки якісних матеріалів. Німецькі та українські ПВХ профілі максимальної якості, скло Pilkington та Guard, кращі колекції фурнітури – все це матеріали, якими користуються під час виробництва продукції «Арка +».



Рис. 2.9. перевірка фурнітури

Наявність сучасного обладнання, виробничі лінії німецького виробництва гарантують найвищу якість кінцевого продукту, незалежно від його складності.

Досконала технологія та контроль якості, що простежується на кожному етапі виробництва. Крім цього, готова продукція проходить окреме тестування з ціллю уникнення навіть мінімальних похибок в якості.

2.3 Визначення контексту підприємства відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015

Виходячи з цілей і стратегії розвитку в компанії були визначені внутрішній та зовнішній контекст, які можуть суттєво впливати на можливість її СМЯ досягти бажаних результатів .

Головними внутрішніми факторами для компанії є: зміни у законодавчому, ринковому, культурному, конкурентному, соціальному та економічному середовищі країни, а також на регіональному та міжнародному рівнях.

Внутрішні фактори тісно пов'язані з основними цінностями, культурою, знаннями та результатами роботи підприємства.

Для аналізу визначених факторів та їх впливу підприємством був застосований аналітичний метод SWOT – аналіз. Маючи відому, але децентралізовану та безсистемну інформацію про об’єктивний стан справ та конкурентне середовище, SWOT – аналіз дав змогу сформулювати логічно-погоджену схему взаємозв’язок сильних та слабких чинників, можливостей та загроз. Табл. 2.1

Відповідно до розділу 4 п. 4.2- ISO 9001:2015, в організаціях під час розробки та впровадження СУЯ повинні чітко розуміти та аналізувати таке поняття як зацікавлені сторони. В зв’язку з тим, що на можливість підприємства постійно виготовляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача та до якої можливе застосування законодавчих та регламентованих вимог, впливають або можуть впливати усі зацікавлені сторони. Тож підприємство повинно визначити:

- Усі зацікавлені сторони, які відповідають області системи управління якістю;
- Вимоги та потреби усіх зацікавлених сторін, які відповідають системі управління якістю.

Таблиця 2.1

SWOT- аналіз підприємства

Зовнішні можливості	Сильні сторони (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний внутрішній замовник 2. Можливість використання бренда 3. Належний ефективний зворотній зв’язок з споживачами через систему управління 4. Високий рівень проведення робіт з розробки та апробації нових продуктів 5. Сильний маркетинг 6. На українському ринку присутній тільки один конкурент, можливість толінгу 7. Можливість розширення асортименту продукції на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень проведення лабораторного контролю якості 2. Компетентний персонал 3. Якість, продукції, що виробляється 4. Відповідальне відношення до екологічної безпеки 5. Відповідальне відношення до гігієни та охорони праці на виробництві 6. Компактність та можливість оперативно вирішувати організаційні питання 7. Система входного контролю 8. Чітке розділення виробничих зон, висока потужність 9. технологічного обладнання
Зовнішні загрози	Слабкі сторони (внутрішні)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в законодавстві (екологічне право) 2. Обмеженість та ціна енергоресурсів 3. Відсутність кваліфікованого персоналу 4. Залежність від партнерів з інфраструктури: водопостачання, електропостачання, очисні споруди, вентиляції. 5. Законодавча база з отримання ліцензії на виробництво пестицидів (продукція для експорту) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деякі блоки обладнання потребують доопрацювання 2. Потужність припливно-витяжної системи 3. Обмеженість складських приміщень 4. Збої постачання частин пластикових вікон 5. Відсутність очисних споруд 6. Кваліфікація робітників змін, відсутність технічного персоналу 7. Обмеженість в наявності побутових приміщень 8. Сезонність виробництва
---	---

Під час визначення зацікавлених сторін, які мають відношення до системи управління якістю підприємства застосовувалися відповіді на наступні запитання:

1. Хто є споживачем продукції підприємства ?
2. Хто бере участь у процесах системи управління якістю підприємства?
3. Хто постачальник товарів та послуг, що використовуються у процесах системи управління якістю?
4. Чиї дії можуть вплинути на здатність організації досягнути цілей системи управління якістю?
5. Для кого діяльність підприємства, що входить в сферу застосування системи управління якості, може представляти вигоду або загрозу?

Після, були визначені усі зацікавлені сторони, в організації було сформульовано їх основні потреби та очікування, пов'язані із системою управління якістю. Для цього було проведено аналіз великого обсягу інформації з різних зовнішніх та внутрішніх джерел (законодавчі та нормативні акти, контракти з замовниками та постачальниками, внутрішні регламенти, опитування споживачів, проведення зустрічей та екскурсій). При визначенні очікувань і потреб зацікавлених сторін, були використані відповіді на запитання:

1. На що очікує зацікавлена сторона від продукції, процесів, системи управління якості, персоналу підприємства?

2. Які параметри оцінки задоволеності може застосовувати зацікавлена сторона?

3. Якою буде реакція зацікавленої сторони, якщо її очікування виправдаються або не виправдається?

4. Який вплив матиме реакція зацікавленої сторони на систему управління якістю підприємства?

5. Які інтереси зацікавленої сторони збігаються або не збігаються з інтересами організації?

6. У чому може бути конфлікт інтересів різних зацікавлених сторін?

Отримана інформація про потреби та очікування зацікавлених сторін була задокументована у формі таблиці.

Таблиця 2.2

Потреби та очікування зацікавлених сторін підприємства

Зацікавлені сторони	Вимоги зацікавлених сторін	Дії підприємства до зацікавлених сторін
1. Споживачі; 2. Регулюючі органи 3. Партнери по спільному підприємству 4. Головна компанія 5. Зовнішні постачальники (сировина, пакувальні матеріали та ін) 1. Працівники та інші особи, які працюють від імені підприємства 6. Юридичні та контролюючі органи (місцеві, регіональні, державні) 7. Органи з оцінки відповідності 7. Підрядні організації 8. Місцеві сусідні організації 9. Конкуренти	1. Вимоги споживачів щодо відповідності, ціни, доступності або постачання 2. Договори, укладені зі споживачами 3. Галузеві кодекси, стандарти 4. Договори, укладені з зовнішніми постачальниками 5. Законодавство 6. Дозволи, ліцензії, сертифікати відповідності 2. Накази, випущені регулюючими органами 8. Угоди з органами державної влади та споживачами 9. Добровільні принципи і кодекси практик; 10. Зобов'язання, що	1. Збирання інформації за допомогою методів: - активні дослідження - вивчення ринку - активна участь в круглих столах, зборах та ін.. - бенчмаркінг - проведення екскурсій, зустрічей з споживачами - моніторинг потреб, очікувань та задоволеності споживачів. 2. Розробка потенційних критеріїв «відповідних» зацікавлених сторін, розглядаючи: - їхній можливий вплив або вплив на результати діяльності або рішення

	<p>впливають з договірних відносин з організацією</p>	<p>підприємства - їхню здатність генерувати ризики й можливості - їхню здатність бути впливовими до впливу рішень або дій підприємства 3. Використання встановлених критеріїв для визначення потенційних зацікавлених сторін та їхніх відповідних вимог</p>
--	---	--

Вочевидь, що кожний сегмент зацікавлених сторін має свої певні інтереси, які іноді ідуть у розрізі інтересів інших зацікавлених сторін та виробництва. Часто виникають суперечки з приводу, складських запасів. Споживачі спонукають керівництво підприємства нарощувати запаси, а керівники підрозділів наслідують на скорочені затрат, що пов'язані з зберіганням запасів. Таким чином, під час планування в системі управління якістю підприємство враховує не лише потреби та очікування зацікавлених сторін, а й вірогідні конфлікти їх інтересів, знаходячи компроміс там, де це є необхідним+.

2.4 Планування впровадження елементів системи управління якістю

Попередньо до розроблення плану-графіку впровадження СУЯ було проведено аналіз існуючої системи, щоб визначити, в якому стані знаходиться система управління Заводом та що необхідно розробити, вдосконалити або привести у відповідність до вимог СУЯ.

Перед розробкою плану відбулася вступна нарада, на якій було прийняте рішення про створення СУЯ. Це прийняте рішення було оформлено у формі наказу, відповідно до якого було:

- призначено особу, відповідальну за створення та контроль функціонування системи якості;

- зібрана та сформована служба якості ;
- визначені основні етапи, виконавці, термін розробки та впровадження системи якості, а також терміни її сертифікації.

Для створення плану-графіку розроблення системи якості був використаний типовий план, який включав виконання наступних робіт:

- розробка політики в сфері якості;
- формування функцій і завдань системи якості;
- визначення складу всіх структурних підрозділів, що функціонуватимуть в системі якості;

2.5 Визначення функцій і завдань системи управління якістю

Був проведений аналіз процесу створення продукції виробництва, за основу був використаний життєвий цикл продукції, який складається з: проектування, постачання (закупівля), підготовки виробництва, виробництво продукції, логістики та дистрибуції.

Життєвий цикл продукції підприємства на сам перед, починається з планування. Процес планування в умовах підприємства є сталим, циклічним, безперервним для забезпечення виконання заданих вимог до продукту. Планування процесів життєвого циклу забезпечується виконанням наступних поставлених задач:

- дослідження ринку, його змін та тенденцій, виявлення попиту;
- визначення можливостей та ресурсів (виробничих, фінансових, ринків збуту);
- прогнозування відповідності асортиментної структури попиту до товарної пропозиції;
- удосконалення та збільшення асортименту;
- проведення калькуляції з оцінки випуску нових та «застарілих» продуктів;
- завчасна підготовка виробництвом- нових продуктів;

Все починається з досліджень на ринку та аналізування минулого сезону. Використовуючи цю інформацію формується план виробництва продукції на рік. Окремо формується план розробки нової продукції, який встановлює строки та відповідальних осіб за розробку. Після затвердження графіку виробництва формулюється потреба в сировині та пакувальних матеріалах, створюється графік закупівлі та постачання.

Планування ресурсів виробництва не обмежуються тільки планування забезпечення сировиною та матеріалами для пакування, в цей процес також включається:

- планування забезпечення кадрами підрозділів підприємства згідно до плану виробництва: цех виробництва, відділ якості, складське господарство, служба головного інженера та ін.;
- планування забезпечення обладнанням і матеріалами, що необхідні для проведення процесу виробництва, контролю якості, зберігання сировини та готової продукції, технічного обслуговування обладнання;
- забезпечення засобами індивідуального захисту для персоналу.

Для впровадження процесу планування і контролю проведення на підприємстві було створення і затверджено Стандартну операційну процедуру (СОП) «Планування виробництва ТОВ «АРКА +».

Попередньо до затвердження плану підприємства встановлюються вимоги до продукції, пакувальних матеріалів, сировини, а також аналізуються вимоги до продукту, що вже є серійною, опираючись на аналіз попереднього виробництва: рекламаций та претензій споживачів, головних особливостей організації та її обладнання. Документально вимоги формуються та затверджуються в вигляді специфікацій на готову продукцію, сировину та матеріали для пакування.

Для забезпечення значного рівня якості продукції у процес виробництва на виробництві було впроваджено систему якості, що обґрунтовується та базується на аналізуванні ризиків во усім ланкам виробничого процесу, процесів забезпечення ресурсами, процесів вимірювання та підвищення рівня якості. Нормативно-правовою основою системи управління якістю підприємства слугують міжнародні

стандарти серій ISO 31000 Управління ризиками, ISO 9000 Система управління якістю, а також найкращі, світові усталені практики.

На етапі вхідного контролю комірник складу проводить контроль усієї продукції, її маркування, цілісності упаковки, відповідність супроводжуваних документів всіх матеріалів, що надходять на склад. При відсутності дефектів та невідповідностей нормативним значенням, кожна тарна одиниця маркується етикеткою «Дозволено використовувати» та переміщується зони в зону складу відповідної продукції.

При контролі підготовленості обладнання до запуску виробництва нової продукції на підприємстві використовують Інструкції та методичні рекомендації відповідного технічного комітету TC17/SC20–O.

З встановленою періодичністю до планових дат виробництва продукту проводиться контроль підготовленості до запуску виробництва, відповідно до критичних позицій, що визначені у чек-листі, головними з яких є: готовність технічної документації, наявність сировини, тари та матеріалів для пакування в необхідній кількості з доказами їх якості; обов'язковим дотримання вимог з охорони праці та техніки безпеки; навчання робочих; тощо.

Під кожен виробничу технологію зроблені технологічні схеми із чітко визначеними критичними точками контролю та визначеними параметрами якості під кожен технологічну операцію: підготовка сировини, підготовка тари, виробництво, пакування продукту. При фасуванні та упаковці готового продукту, згідно до визначених контрольних параметрів та схеми пакування продукту, контролюються всі процеси.

Вся вироблена продукція розміщується у карантинній зоні, щоб було проведено приймально-здавальний контроль службою якості: При підтвердженні якості готової продукції для кожної партії видається Сертифікат якості.

Готова продукція, яка пройшла приймально-здавальний контроль, переміщується на склад готової продукції. Переміщення і зберігання продукції на складі відбувається відповідно до внутрішніх стандартних операційних процедур (СОП) системи управління якістю. Облік готової продукції ведеться за методом

FIFO за партійною системою, що забезпечує відповідну ротацію продукції та її простежуваність на усіх етапах повного життєвого циклу: від закупівлі до кінцевого споживача.

2.6 Визначення документації системи управління якістю

Важливою часткою етапу розроблення систем управління якістю є визначення обсягу та структури документації. Вона включає в себе:

- регламент;
- план дотримання та підвищення якості (кількісні цілі і показники);
- настанови з якості;
- задокументовані описи процесів системи якості, що регламентують порядок для виконання окремих кроків у рамках процесу управління якістю.

Уся документована інформація системи управління якістю виробництва поділяється за зовнішнім та внутрішнім походженням та включає в себе:

- політику та цілі з якості;
- настанову з якості;
- стандартні операційні процедури (СОП) та методики (М), які регламентують дотримання вимог стандартів ISO 9001:2015, ISO 31000 та інші, що підприємство визначило для себе як необхідні для забезпечення результативного функціонування та контролю процесів життєдіяльності;
- організаційно-розпорядна та інша документація (положення, регламенти, накази, посадові інструкції, робочі інструкції, методики, вхідна/вихідна документація);
- форми записів, щомістять данні, які підтверджують відповідність до вимог міжнародних стандартів;
- нормативно-правова база зовнішнього походження.

Дані види документованої інформації системи управління якістю підприємства визначають п'ять рівнів:

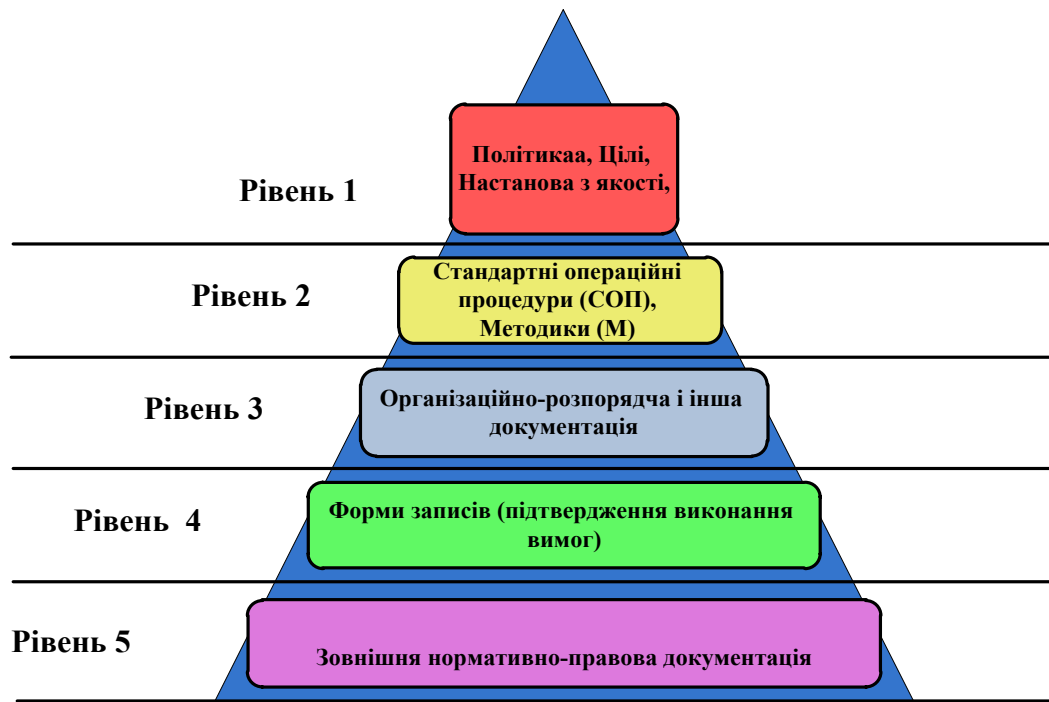


Рис. 2.10. Рівні документованої інформації системи управління якістю ТОВ «АРКА +»

Документована інформація I рівня використовується для загального опису системи управління якістю підприємства, а також для формування основних пріоритетів розвитку підприємства, головних його цілей і стратегій та шляхів їх реалізації. Документовану інформацію цього рівня надають споживачам і всім зацікавленим сторонам, як потрібну інформацію про компанію та доказом якості наданих їм товарів і супутніх робіт, дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки, а також еко-безпеки на всіх етапах життєвого циклу продукції компанії. Послідовність керування Політикою і Цілями системи управління якістю представлений в М «Аналіз результатів роботи».

Політика в області якості являє собою складовою частиною Настанови з якості; Під час її актуалізації, проводиться актуалізація Настанови з якості.

Документована інформація II рівня описує ті процеси СУЯ, управління якими дає впевненість в досягненні поставлених цілей, встановленні відповідальності посадових осіб підприємства у межах кожного визначеного процесу, формують порядок управління, а також послідовність дій задля досягнення результативності по кожному процесу.

СОП, М описують процеси СУЯ підприємства по блокам:

- управління;
- процеси основної діяльності;
- процеси ресурсного забезпечення;
- вимір, аналіз, поліпшення діяльності

Вимоги до бізнес-процесів сформовані у відповідній стандартній операційній процедурі, яка містить такі обов'язкові розділи:

- призначення;
- відповідальний за процес;
- послідовність дій (опис в текстовій, табличній або графічній формі);
- моніторинг і контроль процесу (при доцільності);
- взаємодії процесу (при доцільності);
- додатки (форми записів).

Плановий перегляд СОП, М проводиться з метою забезпечити відповідність документованої інформації вимогам чинного законодавства України та іншим обов'язковим вимогам стандартів ISO 9001: 2015-го, ISO 14001: 2015; ISO 45001 і стратегічним планам розвитку підприємства. До початку 1-го кварталу нового року, менеджер з якості готує, «План актуалізації документів СУЯ», затверджує його у Керівника підприємства і представляє його всім відповідальним за процеси шляхом розсилки по електронній пошті.

Якщо на протязі року під час проведення внутрішнього аудиту або зовнішнього аудиту виявлені невідповідності, чи учасниками процесу прийнято рішення про зміну, проводять перевидачу документа.

Документацією третього рівня являє собою організаційно - розпорядчу та іншу документовану інформацію організації, яка представлена у вигляді:

- регламентів, положень, робочих інструкцій;
- посадових інструкцій;
- наказів;
- вхідної, вихідної документації;
- іншої документованої інформації.

Регламенти, положення, робочі інструкції створюються за необхідності відповідальними особами за процеси для підвищення ефективності операційної діяльності й встановлення єдиних норм.

Загальний Реєстр всієї документованої інформації СУЯ 3-го рівня веде в електронному варіанті менеджер з якості; актуалізує в міру створення нової документації.

Посадові інструкції створюють керівники підрозділів під час прийому на роботу нових співробітників. Підписані посадові інструкції зберігаються у HR-менеджера - 1-й примірник; у співробітника - 2-й примірник.

Накази по компанії підготовлює призначений виконавець, підписує директор Заводу.

Облік вхідної та вихідної документації веде затверджена відповідальна особа підприємства в журналі реєстрації вхідної та вихідної документації. При отриманні вхідної документації призначена особа реєструє документ у відповідному журналі та передає її керівнику підрозділу для призначення виконавця.

Вихідну документацію готує визначений виконавець, після підписання документа директором підприємства, призначена особа реєструє його в відповідному журналі і відправляє оригінал документа за призначенням, а копію зберігає на сервері.

Документовану інформацію СУЯ IV рівня представляють зареєстровані дані про СУЯ, що були ідентифіковані відповідно до вимог ISO 9001: 2015. Вони використовуються щоб перевірити досягні результати, а також свідчать про діяльність підприємства, що воно спрямоване на постійне поліпшення. Для документованої інформації 4-го рівня введено спеціальне кодування відповідно до процесу.

$$\frac{\Phi}{1} (\frac{Ж}{2}) - \frac{X}{3} - \frac{X/X}{4} - \frac{X}{5}, \text{ де}$$

1 - найменування документованої інформації: Ф - форма; Ж - журнал;

2 - порядковий номер процесу в Реєстрі документованої інформації СУЯ;

3 - порядковий номер документа, який описує підпроцес (процес 2-го рівня);

4 - № версії даного документа;

5 - порядковий № Ф (Ж) в СОП (М).

Всі існуючі в організації записи діляться:

- за типом зберігання: на ті, які зберігаються на паперових і електронних носіях ;
- за походженням: на зовнішні (які надійшли від інших організацій) і внутрішні (які ведуться всередині компанії);
- за виду (змістом): плани, журнали, протоколи, звіти, чек-листи, реєстри, контрольні листи, довідки, списки та ін.

Послідовність управління записами зовнішнього походження (наприклад, акти санітарної інспекції і т.д.), а також іншими записами, що відносяться до організаційно - розпорядчої документації (такі як розпорядження, накази і т.п.) Внутрішні записи про СУЯ ведуться відповідно до зареєстрованих форм (розробленими, узгодженими і затвердженими).

Заповнені форми документів, у які вносять дані, пов'язані загальною тематикою, ведуться та зберігаються у окремих архівах-накопичувачах: підшивках, папках і т.д., як в паперовому, так і в електронному вигляді.

До записів, що ведуться в електронному вигляді, встановлені ті самі вимоги з розробки і затвердження, що і до паперових носіїв.

Збереження та відновлення (в разі необхідності) інформації що зберігалась на електронних носіях забезпечується шляхом проведення ,в установленому порядку, резервного копіювання даних, які зберігаються на електронних носіях, відповідальними виконавцями.

Таблиця 2.4

Механізм управління записами на підприємстві

№	Етап управління	Опис дій
1	Визначення даних, які підлягають реєстрації та зберігання у вигляді записів	Відповідальний за процес на підставі аналізу стану процесу, результатів внутрішнього аудиту (звітів про внутрішні аудити або зовнішніх аудитів), результатів моніторингу та вимірювання процесів визначає, які дані підлягають реєстрації і зберігання, тобто документальному відображенню у вигляді записів

2	Призначення відповідальних за розробку і ведення записів	Відповідальний за процес з'ясовує у інженера з якості, чи немає в компанії форми для ведення аналогічного запису; якщо такої форми не існує, відповідальний за процес її розробляє і призначає відповідального за ведення записів за новою формою.
3	Попередня ідентифікація форми	Після вибору або розробки форми, відповідальний за процес дає назву, підтверджує П.І.Б. особи, відповідальної за ведення даного виду записів, встановлює термін її зберігання і направляє форму інженеру з якості для ідентифікації
4	Заключна ідентифікація форми та нормоконтроль	Інженер з якості готує і проводить зміни у відповідній СОП, М, реєструє форму у Єдиному реєстру документованої інформації
5	Ведення записів	Відповідальний за ведення записів повинен підтримувати їх в робочому стані - стежити за тим, щоб в роботі використовувалися тільки діючі форми, тобто такі, які внесені до Єдиного реєстру документованої інформації СУЯ; всі необхідні дані вносилися регулярно, своєчасно, в повному обсязі; чітко, розбірливо.
6	Зберігання та захист записів	Відповідальний за ведення записів стежить за зберіганням документів, на яких би видах носіїв вони не велися. Для упорядкування правил захисту реєстрованих записів інформація розділена: <ul style="list-style-type: none"> - на категорії важливості і конфіденційності, що визначає правила допуску до неї; - на збережену і використовувану на паперових або електронних носіях, визначає правила зберігання та підтримання записів в робочому стані.

Останній V рівень документованої інформації системи управління якістю є базовим і визначає загальні напрямки функціонування суб'єкта господарювання в області системи управління якістю. До цього рівня відносяться Статут підприємства, розпорядча, нормативна та нормативно - правова документація зовнішнього походження. Обов'язковою вимогою до управління документацією системи управління якістю п'ятого рівня є відсутність можливості використання персоналом підприємства скасованої, не чинної чи застарілої документації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «АРКА +»

3.1 Внутрішній аудит підприємства

Внутрішній аудит — діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій (забезпечення впевненості в межах розумного у досягненні органами державного і комунального сектору мети та функціонуванні системи управління у спосіб, який максимально знижує ризик шахрайства, марнотратства, допущення помилок чи нерентабельності) і консультацій.

Процедура проведення внутрішнього аудиту здійснюється за такими напрямками:

- Аналіз діяльності об'єкта внутрішнього аудиту з приводу ефективності функціонування системи, ступеня виконання і реалізації цілей, визначених у стратегічних та річних планах, якості передачі адміністративних послуг та виконання контрольних-наглядових функцій, ефективності планування і виконання бюджетних програм та результатів їх виконання, завдань, визначених законодавством, а також певних ризиків, що можуть негативно впливати на виконання поставлених функцій і завдань об'єкта аудиту (аудит ефективності);
- оцінка функціонування об'єкта аудиту з приводу законності та достовірності фінансових і бюджетних звітностей, правильності ведення фінансового аудиту(бух. обліку);
- оцінка діяльності об'єкта аудиту щодо дотримання законодавства, процедур, планів, контрактів з питань збереження активів, інформації та управління державним майном (аудит відповідності).

Підготовка до внутрішнього аудиту

Для організації аудиту визначається лідер групи аудиторів(провідний – аудитор).

Керівник групи:

- a) складає план та програму проведення аудиту;

- б) погоджує зі структурними підрозділами, що перевіряються, дати та час перевірки, наявність гідів та спостерігачів, перелік необхідної документації, що буде перевірятись;
- в) збирає інформацію про структурні підрозділи, які перевірятимуться;
- г) проводить попередній аналіз документів структурного підрозділу;
- д) Підготовлює робочі документи (Чек-листи аудиторів, аркуші для самооцінки, схема вибірки, тощо);
- е) визначає склад групи аудиторів, технічних експертів,
- ж) проводить попередній інструктаж аудиторів та технічних експертів.

Програма аудиту мусить містити інформацію про цілі аудиту, обсяг, тривалість, ділянки які перевірятимуться, склад групи аудиту, обов'язків учасників аудиту.

Цілі аудиту визначаються на основі: потреб вищого керівництва, характеристик процесів, вимог системи управління, потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін, рівня функціонування об'єкту аудиту, результатів попередніх аудитів та узгоджуються з Політикою у сфері якості, цілями у сфері якості системи управління. При складанні програми обов'язково враховуються: тривалість аудиту на кожному підрозділі і кількість аудиторів; кількість персоналу, важливість та складність робіт, аудит яких проводиться; висновки попередніх внутрішніх та зовнішніх аудитів, наявні ресурси, для здійснення аудиту.

Склад групи аудиторів залежить від складності та обсягів аудиту, вибраних методів, компетентності осіб, що до нього залучені, специфіки робіт підрозділу. До складу групи аудиторів за необхідності, можуть бути включені технічні експерти. Технічні експерти надають консультаційну допомогу аудитору з технічних питань.

Керівник групи відповідає за:

- а) своєчасне виконання програми аудиту;
- б) подання контрольних аркушів, аркушів невідповідності і звітів аудитором;

- в) вчасне оформлення та подання звіту про результати аудиту;
- г) аналіз результатів аудиту та виявлених під час аудиту тенденцій;
- д) запровадження корегувальних дій під час аудиту та погодження корегуючих дій для закриття невідповідностей.
- е) подання пропозицій щодо покращення програми аудиту, контрольних аркушів аудиту.

Система управління якістю XX.XX		ПЯ	
Дата введення 22.10.201	Редакція 01	Аркуш Аркушів	1 31

ПРОЦЕДУРА ЯКОСТІ

Планування та проведення внутрішнього аудиту

РОЗРОБИВ:

_____ Р.С. Зінченко
«__» _____ 2019 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ В.М. Юхимчук
«__» _____ 2019 р.

Система управління якістю XX.XX			ПЯ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	2 31

1. Мета та галузь застосування

1.1 Ця процедура якості визначає порядок проведення для внутрішніх аудитів.

1.2 Процедура спрямована на використання при реалізації процесу внутрішнього аудиту у відповідності до пункту 8.2.2, НЯ 01.05 «Настанова з якості».

1.3 Процедура розповсюджується на усі структурні підрозділи, керівників для всіх рівнів та внутрішніх аудиторів.

2. Нормативні посилання

2.1 Процедура якості розроблена за урахування наступних нормативних документів:

2.1.1 ДСТУ ISO 9000-2015 "Системи управління якістю. Основні положення і словник";

2.1.2 ДСТУ ISO 9001-2015 "Системи управління якістю. Вимоги";

2.1.3 ISO 9004-2018 "Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності";

2.1.4 ДСТУ ISO 19011:2018 «Настанови щодо здійснення аудитів систем

управління якістю і (або) екологічного управління»;

2.1.5 НЯ 01.05 «Настанова з якості».

3 Терміни та визначення

3.1 У данній процедурі якості використані наступні терміни та визначення:

3.1.1 ДСТУ ISO 9000:2015 та ISO 19011:2018:

3.1.1.1 **Аудит (перевірка)** - систематичний, незалежний та обов'язково документований процес отримання свідоцтва аудиту (перевірки) і об'єктивного

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	3 31

Внутрішні аудити проводять, зазвичай, самим підприємством або від його імені для оцінки досягнення внутрішніх цілей та можуть слугувати підставою для прийняття декларації про відповідність.

3.1.1.2 **Критерії аудиту** - сукупність політики, процедур і вимог, які застосовуються, як орієнтир, з яким порівнюються свідоцтва аудиту.

3.1.1.3 **Свідоцтво аудиту** — записи, викладення фактів чи іншої інформації, пов'язаної з критеріями аудиту, що можуть бути перевірені. Свідоцтва аудиту можуть бути якісним або кількісним.

3.1.1.4 **Спостереження аудиту** — результати оцінки свідоцтва аудиту в залежності від критеріїв аудиту.

3.1.1.5 **Заключення по результатам аудиту** - вихідні дані аудиту, представлені групою з аудиту після розгляду цілей аудиту та всіх спостережень аудиту.

3.1.1.6 **Невідповідність** – невиконання вимоги.

3.1.1.7 **Аудитор** - особа, яка має компетентність для проведення аудиту.

3.1.1.8 **Група з аудиту** - один або декілька аудиторів, що проводять аудит.

Примітки:

1 Один з аудиторів у групі з аудиту, як правило, призначається керівником групи з аудиту.

2 У роботі групи мають право приймати участь спостерігачі, які не мають повноважень членів групи з аудиту.

3.1.1.9 **Програма аудиту** - сукупність одного або декількох аудитів, запланованих на конкретний період часу та направлених на досягнення конкретної мети.

3.1.1.10 **Компетентність** - виражена здатність застосовувати свої знання та вміння.

3.1.1.11 **План аудиту** - опис діяльності «на місці» та угод на проведення аудиту.

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	4 31

3.1.1.12 **Обсяг аудиту** - глибина та межі аудиту. До обсягу аудиту, як правило, входить опис місцезнаходження, організаційної структури, видів діяльності та процесів організації, а також зазначення необхідного періоду часу.

3.1.2 Терміни, специфічні для цієї процедури:

3.1.2.1 **Суб'єкт аудиту** - підрозділ або посадова особа, що підлягає перевірці.

4 Прийняті скорочення

4.1 **СУЯ** - система управління якістю;

4.2 **ПК СУЯ** - представник керівництва з системи управління якістю.

5 Відповідальність та повноваження

5.1 За виконання вимог цієї процедури несе відповідальність ПК СУЯ.

Він також відповідає за:

- визначення критеріїв, на відповідність яких плануються аудити СУЯ;
- Вибір групи аудиторів для проведення внутрішніх аудитів;
- визначення оцінки компетентності кожного з членів групи аудиту для виконання визначеної перевірки;
- оцінку діяльності аудиторів, забезпечення узгодженості дій і прийняття рішення про потребу в навчанні;
- контроль за виконанням коригувальних дій, веденням записів, збереження конфіденційності, відсутності конфлікту інтересів;
- включення в хід виконання програми перевірок та управління нею, притримання аудитором ПЯ 31.09 „Кодекс основних правил поведінки членів групи аудиту”.

Система управління якістю				ПЯ 09.09
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	5 31

5.2 Керівник групи аудиту відповідає за:

- виконання усіх його етапів;
- підбір компетентної групи аудиту;
- підготовку плану аудиту;
- погодження з керівництвом членів групи та вступну нараду;
- написання звіту про аудит;
- контроль за ефективністю виконання корекції та коригувальних дій, прийнятих за результатами перевірки.

5.3 Аудитор є відповідальним за:

- дотримання вимог аудиту, що буде проводиться;
- інформування та роз'яснення усіх вимог аудиту, що буде проводиться;
- планування і виконання усіх покладених на нього обов'язків;
- чітке документування спостережень;
- складання форми звітності про невідповідності;
- забезпечення збереження документації, яка стосується процесу аудиту;
- співпрацю з керівником групи аудиту і надання допомоги у його діяльності.

5.4 Керівництво підрозділу, що буде перевірятись відповідальний за:

- інформування усього персоналу підрозділу про задачі та обсяг аудиту;
- назначення відповідальної особи, щоб супроводжувати групу аудиту;
- надання групі аудиту усіх засобів, що необхідні для успішного проведення аудиту;
- надання доступу, за проханням аудитора, до всіх об'єктів, включених в обсяг аудиту;
- визначення та ініціювання проведення коригуючих дій, відповідно до результатів аудиту.

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	6 31

6 Порядок проведення робіт

6.1 Мета внутрішніх аудитів

Виконавчий комітет організації проводить внутрішній аудит з плановою періодичністю, для встановлення, наскільки СУЯ:

- відповідає вимогам до ДСТУ ISO 9001:2015, а також вимог, що встановлені до СУЯ самим виконавчим комітетом;
- Є ефективно впровадженою та підтримується.

6.2 Група аудиторів

Функцією управління процесом внутрішніх аудитів делеговані на групу аудиторів, що керуються ПК СУЯ. Вона формується з осіб, які компетентні для проведення аудитів. Внутрішні аудитори реєструються у аудиторському реєстрі (Додаток Д).

6.3 Принципи проведення аудиту

Під час проведення аудиту необхідно опиратись на принципи, що роблять аудит ефективним і надійним інструментом для підтримки політики керуванням, забезпечуючи інформацією, в основі якої управління має можливість поліпшувати свої характеристики. Дотримання цих принципів є ключем для об'єктивних висновків результатів аудиту, спираючись на це аудитори, що працюють незалежно один від одного, прийдуть до однакових висновків при подібних обставинах.

Наступні принципи відносяться до самих аудиторів:

1. Дотримання етики при проведенні- основа професіоналізму; чесність, довіра, конфіденційність та вдячність дуже важливі під час аудиту;
2. беспристрасність аудитора – обов'язок з представлення правдивих та

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	7 31

чітких звітів;

Значні перешкоди, що виявлені при проведенні аудиту, а також нерозв'язані конфлікти або перешкоди між групою аудиторів і структурним підрозділом, що перевіряється, чітко відображаються у звітах.

3. професійна обачність - обережність та здоровий глузд під час аудиту. Професійна обачність відповідає важливості виконуємого завдання та довіри з боку зацікавлених сторін. Важливим фактором є наявність у аудитора необхідної компетенції.

Наступні принципи відносяться до процесу аудиту.

Аудит повинен бути незалежним, і ця характеристика тісно пов'язана із наступними принципами проведення:

- незалежність - підґрунтя безпристрастності та об'єктивності висновків. Аудитори незалежні у всій своїй діяльності і вільні від упереджень та конфлікту інтересів. Аудитори тримають об'єктивну думку протягом всього аудиту з метою забезпечення того, що в основі спостережень та висновків знаходиться тільки факти.

Свідцтво аудиту перевіряється. Свідчення полягають у виборі існуючої інформації, так як аудит здійснюється в лімітований період часу та з обмеженими ресурсами. Відповідний об'єм використання вибірок пов'язаний із довірою та надійністю тверджень, які мають місце при висновках аудиту.

6.4 Планування внутрішніх аудитів

6.4.1 Враховуючи важливість аудіюємих видів діяльності, політику у сфері якості та її цілі, що стоять перед виконавчим комітетом, ПК СУЯ, розробляє графік аудитів, що є основним документом під час планування та проведення конкретних внутрішніх аудитів. Графік внутрішніх аудитів розробляється стосовно до всієї СУЯ або до певного виду діяльності. У процесі виконання він може переглядатися і змінюватися.

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	8 31

6.4.2 При необхідності, що визначається і обґрунтовується, ПК УЯ, можливі позапланові аудити.

6.4.3 Планування проводиться таким чином, щоб кожен підрозділ на протязі року було б перевірено хоча б однією повною перевіркою за всіма вимогами СУЯ, які до нього входять. Форма графіку проведення внутрішніх аудитів наведена у додатку А.

6.5 Група з аудиту

6.5.1 Для проведення конкретної перевірки ПК СУЯ збирає групу з аудиту. Для цього він визначає керівника групи, на якого покладена загальна відповідальність. Це необхідно виконати передчасно з метою, забезпечити членам групи можливість підготуватися до перевірки.

6.5.2 При підборі керівника групи аудиту обов'язково враховується досвід практичної роботи з проведення подібних перевірок та присутність компетенцій з управління аудитами.

6.5.3 Персоналу, який відповідає за перевіряємі ділянки роботи, заборонено приймати участь .

6.6 Програма внутрішнього аудиту

6.6.1 Отримавши графік проведення аудиту лідер групи з аудиту розробляє програму аудиту та погоджує її з ПК УЯ. Ухвалена програма є підставою для запуску проведення внутрішнього аудиту.

6.6.2. Програма аудиту має можливість включати один або декілька аудитів залежно від його розміру, типу та складності підрозділів, що будуть перевірятися.

Програма аудиту включаєв себе відповідне планування, встановлення ресурсів та визначення процедур для проведення.

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	9 31

При визначенні ресурсів програми аудиту розглядаються:

- методи для проведення аудиту;
- наявність відповідно-компетентних аудиторів;
- процеси для досягнення і підтримки певного рівня компетентності аудиторів та підвищення їх діяльності;
- об'єм програми аудиту.

В процедурах проведення аудитів повинно враховуватись:

- складання плану аудиту;
- визначення аудиторської групи, визначення ролі та відповідальності;
- ведення записів з аудиту;
- моніторинг за виконанням та результативністю програми аудиту.

До записів з аудиту відносяться:

- плани аудитів;
- звіти аудиту;
- плани корегуючих і запобіжних дій та довідки про їх виконання;
- результати аналізу аудиту;
- записи, що відносяться до персоналу, який залучений в аудиті, оцінка компетентності аудитора.

6.6.3 За необхідністю, яка визначається керівником групи або за вирішенням ПК СУЯ, програма аудитів може бути детально описана та включена в звіт. Можуть застосовуватись стандартизовані форми програми аудитів, контрольні переліки питань та інші методики (види).

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	10 31

6.7 Підготовка до аудиту

6.7.1 Перед проведенням аудиту лідер групи проводить інструктаж членів групи з приводу мети і обсягів аудиту, розподіляє обов'язки та у майбутньому забезпечує координацію та обмін інформацією всередині групи.

6.7.2 Кожен аудитор, у відповідності з зафіксованими за ним контролюючими вимогами СУЯ та дільницями, повинен вивчити всю нормативну та робочу документацію, яка відноситься до сфери діяльності підрозділу, попередні звіти та звіти про невідповідності, підготувати контрольні чек листи, переліки детальних дій . Такі матеріали є виключно допоміжними та не повинні обмежувати діяльність аудитора.

6.8 Повідомлення про аудит

6.8.1 Провідний аудитор на підставі плануємої дати перевірки повідомляє керівництво аудіюємого підрозділу про призначену перевірку, її цілі та обсяги, уточнює конкретні дати та час проведення.

6.8.2 По узгодженню з ПК СУЯ можливе проведення без попереднього повідомлення, якщо це являється необхідним для отримання достовірної та об'єктивної інформації.

6.9 Вступна нарада

6.9.1 Перед початком проведення аудиту Лідер групи з аудиту проводить вступну нараду разом з керівництвом підрозділу.

6.9.2 Метою попередньої наради є:

- Ознайомлення з членами групи керівництва перевіряємого підрозділу;
- доведення до відома критеріїв та обсягу аудиту;

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	11 31

- коротке представлення опису методів та процедур, що використовуватимуться під час аудиту;
- підтвердження наявності необхідних для перевірки ресурсів;
- визначення часу та дати заключної наради та усіх проміжних(за необхідності);
- забезпечення можливості працівникам підрозділу, який перевірятиметься, задавати питання.

6.10 Проведення аудиту

6.10.1 Методи збору інформації:

- опитування;
- спостереження за діяльністю;
- аналіз документів.

6.10.2 Опитування дуже важливим засобом збору інформації і повинно проводитись разом із урахуванням ситуації, місця та співрозмовника. При цьому аудиторі слід врахувати наступне:

- опитування повинно проводитись з персоналом на відповідних рівнях та з відповідними функціями, що виконують дії або задачі в межах обсягу аудиту;
- опитування зобов'язане проводитись в робочий час та по можливості, на робочому місці працівника;
- необхідно зробити все можливе, щоб зняти напругу співрозмовника;
- повинні бути пояснені причини проведення опитування та кожний запис, який був зроблений під час опитування;
- опитування може розпочинатися з прохання до співрозмовника описати свою роботу;
- слід уникати питань, що можуть містити у собі відповідь;

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш	12
			Аркушів	31

- результати опитування мусять бути узагальнені та проаналізовані разом із співрозмовником.

6.10.3 Необхідно перевіряти інформацію, отриману з опитування, за допомогою інформації, отриманої з інших незалежних джерел.

6.10.4 Під час аудиту Провідний аудитор може делегувати обов'язки між членами групи та в програму аудиту (за узгодженням з ПР СУЯ), якщо це необхідно для досягнення цілей аудита.

6.10.5 Усі спостереження, які зробили аудиторі під час його проведення, фіксуються ними у переліку наявності документів по системі управління якістю (додаток Б) та доповідають провідному аудитору. В разі виявлення невідповідностей складають відповідні звіти за формою, що приведена у додатку В. Можлива класифікація невідповідностей.

6.10.6 Аудитор зобов'язаний проаналізувати результати спостережень разом з відповідальним представником підрозділу що підлягає аудиту, а у звіті про невідповідність підтвердив наданні факти.

6.10.7 Про виявлені невідповідності, що потребують негайних коригувальних дій, необхідно відразу повідомити керівництво підрозділу.

6.10.8 Якщо у результаті аудиту з'явиться необхідність перевірити інший підрозділ (для уточнення чи отримання додаткової інформації), то аудитор має право це зробити, аргументувавши необхідність цього - керівництву перевіряемого підрозділу, що в свою чергу не має права цьому перешкоджати.

6.11 Заключна нарада

6.11.1 При закінченні аудиту Лідер групи повинен провести заключну нараду разом із керівництвом підрозділу що перевірявся та, за можливості, з особами, які являють собою відповідальних за основні дільниці та функції. Головною метою цієї наради - є представлення керівництву спостереження та висновки з аудиту так, щоб вони були зрозумілі та було дано згоду на

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	13 31

проведення коригувальних дій в встановлені строки.

Керівник групи має право надати рекомендації щодо поліпшення, якщо це передбачено цілями аудиту або за проханням суб'єкта перевірки.

6.12 Документація за результатами аудиту

6.12.1 За результатами спостережень і зроблених записів, аудитор складає у двох екземплярах звіт про невідповідність на кожну невідповідність за формою додатку В та, завізувавши у відповідальній особі підрозділу, вручає провідному аудитору.

6.12.2 На підставі звітів про невідповідність та іншої інформації отриманої від аудиторів, керівник групи у максимально швидко, не пізніше ніж за один місяць після проведення перевірки, складає в двох екземплярах звіт з аудиту за формою додатку Г та передає два екземпляра звітів про невідповідність та один екземпляр звіту з аудиту керівництву підрозділу для розробки плану коригувальних дій, а інший екземпляр звіту з аудиту – ПК УЯ.

6.12.3 Звіт аудиту мусить також включати посилання на наступне, за необхідності:

- підтвердження досягнення мети аудиту в повному обсязі;
- всі неохоплені галузі, що входили у аудит;
- не розрішені розбіжності між аудиторами та персоналом;
- рекомендації з поліпшення, за потреби;
- заяву про конфіденційність характеру змісту результатів аудиту;

6.12.4 Якщо в результаті аудиту яких-небудь невідповідностей не встановлено, тоді у звіті з аудиту робиться запис «Невідповідностей не встановлено» і він розсилається як це описано вище (див. 6.12.2).

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	14 31

6.12.5 Оформлені звіти з аудитів та звіти про невідповідність повинні мати усі передбачені підписи з вказівкою прізвищ і дат та зберігатися у підрозділах окремо від інших документів у спеціальній справі «Внутрішні аудити системи управління якістю».

Строк обчислюється з дати завершення останньої перевірки, яка включена до справи.

6.13 Коригувальні дії

6.13.1 Керівник аудійованого підрозділу, отримавши звіти про невідповідності, повинен розробити план коригувальних дій, що спрямовані на усунення визначених невідповідностей та причин, що їх викликали, узгодивши їх з головою групи, та на протязі 7 календарних днів повернути один екземпляр кожного звіту ПР СУЯ. Інші екземпляри звітів про невідповідність разом із одним екземпляром звіту аудиту залишаються у керівництва підрозділу для контролю за виконанням коригувальних дій.

6.13.2 Затвердження запропонованих коригувальних дій проводить керівник аудійованого підрозділу. Якщо керівник підрозділу вважає, що невідповідність виникла з не залежної нього причини та повинно бути усунено іншим підрозділом, він зобов'язаний звернутися до керівника відповідного підрозділу, що у цьому випадку розроблятиме коригувальні дії. В усіх випадках повернення звітів про невідповідність ПК СУЯ здійснює керівник підрозділу або відповідальна особа, що була визначена під час вступної наради.

6.13.3 ПК СУЯ, отримавши звіт про невідповідність з запропонованими коригувальними діями, здійснює подальший контроль за їх реалізацією.

Керівництво аудійованого підрозділу повинно інформувати ПК СУЯ про стадію виконання коригувальних дій (за його вимогою).

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	15 31

6

6.13.4 Перевірку виконання визначених коригувальних дій проводить керівник групи аудиту або один з групи за його дорученням. Він на місці фактично переконується, що впровадження коригувальної дії та його ефективність і робить про це запис у обох екземплярах звітів про невідповідність, що зберігаються у керівника підрозділу та ПР СУЯ і готує довідку про контроль виконання коригувальних та запобіжних дій.

6.13.5 Звіт з аудиту вважається закритим, коли виконані всі коригувальні дії та вказані у ньому зауваження усунені, визначена їх ефективність, і це підтверджено підписом ПК СУЯ в екземплярі звіту з аудиту, що зберігає ПК СУЯ.

6.13.6 Недотримання строків створення коригувальних дій, несвоєчасна здача звітів про невідповідність або порушення встановлених строків коригувальних дій розглядається як невиконання посадових обов'язків призначеної особи. ПК СУЯ має право застосувати до них заходи впливу у відповідності з наданими йому повноваженнями, або доповісти про стан справ міському голові для прийняття рішення

6.14 Критерії оцінки результативності та інструменти моніторингу процесу «Внутрішній аудит»

6.14.1 Результати внутрішніх аудитів СУЯ є ваговою часткою даних на вході процесу аналізування СУЯ зі сторони керівництва. Для цього ПК СУЯ обробляє результати внутрішніх аудитів та зведеного звіту, надає директору або доповідає на періодично проводимих нарадах для аналізу.

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	16 31

6.14.2 Для оцінки досягнення мети та визначення можливостей покращення програми аудиту мусить проводитись моніторинг реалізації та, аналіз програми аудиту. Отримані результати надаються вищому керівництву.

Для моніторингу можуть використовуватись індикатори робіт наступних характеристик:

- здатність аудиторської груп реалізовувати план аудиту;
- відповідність графіку аудиту до проведених програм ;
- зворотній зв'язок з аудиторами структурних підрозділів, що були піддані аудиту.

Аналіз програми аудиту обов'язково повинен враховувати:

- результати, що виявлені при моніторингу;
- відповідність вимогам процедур якості;
- виявлення потреб та очікування зацікавлених осіб;
- Інші(альтернативні) способи проведення аудиту, що раніше не використовувались організацією;
- Узгодженість та координацію дій аудиторів у непередбачуваних ситуаціях.

7. Навчання та кваліфікація

7.1 Аудитори, що виконують внутрішні аудити, повинні пройти відповідне навчання та атестацію, а також бути ознайомлені з цією процедурою.

7.2 Кваліфікація аудиторів мусить відповідати критеріям, наведеним у додатку Е.

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	17 31

8. Протоколи якості

8.1 ПЯ 09.09.Ф1 «Форма графіку проведення внутрішніх аудитів»;

8.2 ПЯ 09.09.Ф2 «Перелік наявності документів системи управління якістю»;

8.3 ПЯ 09.09.Ф3 «Форма звіту про невідповідність»;

8.4 ПЯ 09.09.Ф4 «Форма звіту внутрішнього аудиту УЯ»;

8.5 ПЯ 09.09.Ф5 «Реєстр зареєстрованих внутрішніх аудиторів»;

8.6 ПЯ 09.09.Ф6 «Кваліфікаційні критерії для аудиторів».

Система управління якістю				ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш	18	
			Аркушів	31	

Додаток А

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ Р.С. Зінченко
 “ ____ ” _____ 2019 р.

Форма графіку проведення внутрішніх аудитів на 200_ рік

Найменування підрозділу	Керівник підрозділу	Обсяг аудиту	Запланована дата аудиту	Керівник групи з аудиту	Склад групи з аудиту	Підпис

Представник керівництва
з якості

(підпис)_____
(ПІБ)

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш	19
			Аркушів	31

Додаток Б

ПЯ ХХ.ХХ.Ф2**ПЕРЕЛІК**

наявності документів по системі управління якістю

у _____

№ з/п	Документація	Посилання на нормативно-правові акти, ДСТУ	Примітки
1	реєстр документації з СУЯ відділу (наявність та актуальність)	р. 8.8 ПЯ 07.07 (дод. Є)	
2	5 стандартних процедур (ознайомлення та їх використання в роботі)	р. 8.6. ПЯ 07.07	
3	Розроблені відділом процедури якості	Р. 4.2.1 ДСТУ ISO 9001-2001	
4	реєстр протоколів якості (наявність та актуальність)	Р. 5.6 ПЯ 08.07	
5	реєстр процедур якості виконавчого комітету (наявність та актуальність)	Р. 4.2.1 ДСТУ ISO 9001-2001	
6	реєстр процедур якості, які використовуються у підрозділі (наявність та актуальність)	Р. 4.2.1 ДСТУ ISO 9001-2001	
7	реєстр нормативно-правових документів, які використовуються у підрозділі (наявність щорічної актуалізації НД)	Р. 8.8 ПЯ 07.07, Р. 11.1, 11.2 ПЯ 07.07	
8	політика якості виконавчого комітету (ознайомлення)	Р. 4.2.1, 5.3 ДСТУ ISO 9001-2001	
9	цілі підрозділу у сфері управління якістю (ознайомлення, актуальність)	Р. 5.4.1 ДСТУ ISO 9001-2001	
10	розпорядження міського голови: - на впровадження СУЯ та ПЯ; - про відповідальних осіб за ведення документації СУЯ	ПЯ 07.07 р.6.4.4 ПЯ 07.07 р. 8.1	
11	Положення про підрозділ	ПЯ 03.05	
12	посадові інструкції робітників	ПЯ 02.05	
13	Перелік функцій та послуг відділу (наявність та доступність до відома відвідувачів)	Р. 7.1, 7.5.1 ДСТУ ISO 9001-2001	
14	Номенклатура справ	п. 7.1.1, 7.1.3 інстр-ції з діловодства	

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2009	Редакція	01	Аркуш Аркушів	20 31

15	Графік проведення Дня якості, протоколи нарад з якості	ПЯ 19.05 р.4.1.5, 4.2.6	
16	План роботи підрозділу та звіти про його виконання	П. 2.7 регламенту виконкому ріш. № 157 від 21.07.2005	
17	Графік проведення аудитів (наявність та ознайомлення)	Р. 6.4. ПЯ 09.05	
18	Звіти про проведений аудит (наявність та виконання)	Р. 6.12.2 ПЯ 09.05	
19	План корегуючих та запобіжних дій	6.13 ПЯ 09.05	
20	Довідка про виконання корегуючих та запобіжних заходів	Р. 6.2 ПЯ 13.07	
21	Наявність журналу обліку невідповідностей, аналіз цих невідповідностей	Р. 6.2.2 ПЯ 20.07	

Система управління якістю				ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2009	Редакція	01	Аркуш	21	
			Аркушів	31	

Додаток В

Форма звіту про невідповідність

ЗВІТ ПРО НЕВІДПОВІДНІСТЬ					
Підрозділ	Процес	Послуга	№ Звіту:		
			Дата:		
Процедура системи управління якістю:		Посилання на розділ ДСТУ ISO 9001-2001			
Аудитор		Аудируємий			
		Суттєве		Несуттєве	
Звіт аудитора (невідповідність):					
Аудитор: _____ (прізвище)		Відповідальний представник перевіряемого підрозділу: _____ (прізвище)			
Підпис: _____		Підпис: _____			
		Дата: _____			
Запропоновані коригувальні дії					
Запропонована дата завершення _____ Відповідальний за впровадження _____					
Підпис: _____		Дата: _____			
Перевірка виконання коригувальних дій:					
Виконано _____			Не виконано _____		
Аудитор: _____ (прізвище)					
Підпис: _____		Дата: _____			

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш	22
			Аркушів	31

Додаток Г

Форма звіту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Представник керівництва

«__» _____ 200_ р.

Звіт про внутрішній аудит УЯ № _____

Перевіряємий підрозділ: _____

Керівник підрозділу: _____

Склад групи, яка проводила аудит: _____

Дата внутрішнього аудиту: _____

Мета внутрішнього аудиту: _____

Сфера внутрішнього аудиту: _____

РЕЗУЛЬТАТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Кількість виявлених невідповідностей _____

Кількість звітів про невідповідності _____

ВИСНОВОК ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ УЯ

1 Діяльність перевіряемого структурного підрозділу відповідає/ не відповідає встановленим вимогам.

2 Необхідність інспекційної перевірки за невідповідностями (вказати номер протоколу).

3 Висновки та рекомендації аудиторської групи: _____

ДОДАТКИ

Звіти про невідповідності на _____ аркушах.

Керівник групи аудиторів _____
(підпис)_____
(розшифровка підпису)

Система управління якістю				ПЯ XX.XX
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш	24
			Аркушів	31

Додаток Є

Кваліфікаційні вимоги до аудиторів

1 Загальні положення

1.1 Цей додаток визначає кваліфікаційні критерії для аудиторів, що виконують внутрішні аудити СУЯ, порядок їхнього призначення, навчання та компетенції.

2 Вимоги до кандидатів в аудитори

2.1. Кандидат в аудитори зобов'язаний:

- мати повну вищу освіту;
- пройти навчання(мінімум 40 академічних годин), яке дає знання та кваліфікацію, що потрібні для проведення аудитів;
- мати досвід роботи, що включає в себе прийняття рішень, можливість самостійно знаходити вихід з проблем;
- бути неупередженим та стриманим, володіти здоровим глуздом, аналітичним складом розуму та твердістю волі, мати здатність реально оцінювати обставини та їх наслідки, уміти вільно знаходити контакт з людьми, мати схильність до подібної роботи та бути чесним;
- бути рішучим, тактичним, спостережливим, дипломатичним, самостійним.

3 вибір кандидатів у аудитори

3.1 Вибір кандидатів в аудитори відбувається під методичним керівництвом ПК СУЯ із складу робітників виконавчого комітету.

4 Навчання

4.1 Кандидати в аудитори зобов'язані пройти навчання за спеціальними програмами.

4.2 Програма навчання створюється ПК СУЯ та обов'язково включає, такі питання, як:

- Розуміння стандартів з систем управління якістю;
- методи виконання аудиту;
- види звітної документації та як її вести;

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш	25
			Аркушів	31

- додаткові уміння у сфері управління аудитами (планування, підготовка, взаємозв'язок та керівництво).

4.3 Навчання повинні давати викладачі, що мають певні знання та досвід у даній сфері з числа кваліфікованих до цього додатку аудиторів які ухвалені ПК СУЯ. Можливе залучення викладачів з інших організацій.

5 Оціночна комісія

5.1 Щоб оцінити кваліфікаційні якості кандидатів в аудитори всередині виконавчого комітету створюється стабільно функціонуюча оціночна комісія у складі:

- а) голова комісії - ПК СУЯ чи інша особа із числа персоналу, що веде активну діяльність у сфері аудиту СУЯ;
- б) члени комісії - аудитори, які мають володіють достатнім досвідом та знаннями у сфері аудиту.

5.2 Компетенції учасників оціночної комісії мусять бути жорсткіші ніж вимоги до аудиторів, наведених у данному додатку.

5.3 Склад оціночної комісії зазначається у розпорядженні, яке готує ПК СУЯ і затверджується Директором .

5.4 Для функціонування оціночної комісії достатня наявності голови і двох членів.

6 Оцінка кандидатів в аудитори

6.1 Оцінку кандидатів в аудитори проводить оціночною комісія шляхом:

- співбесіди з кандидатом;
- письмового екзамену.

6.2 Комісія повинна користуватись екзаменаційними білетами, тестами та іншими матеріалами, які підготовлює та затверджує ПК СУЯ.

6.3 Оціночна комісія лише схвалює або відбраковує пропонованих кандидатів. За результатами роботи цієї комісії пишеться звіт.

7 Підтримка рівня кваліфікації

7.1 Аудитори повинні підтримувати свій рівень професіоналізму шляхом постійного прийняття участі у проведенні аудитів, вивчення нормативної документації, що відноситься до СУЯ, приймати участь у навчальних курсах та семінарах.

7.2 ПР СУЯ повинен постійно давати оцінку діяльності аудиторів та, за необхідності, направляти цю інформацію оціночній комісії. У випадку коли виникають сумніви з приводу рівня кваліфікації аудитора, ПР СУЯ має право направити його переатестацію до оціночної комісії.

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	02	Аркуш Аркушів	26 31

8 Ведення записів

8.1 На аудитора, якого ухвалила оціночна комісія, ПР СУЯ надає розпорядження про включення аудитора у реєстр аудиторів.

(додаток Д)

Керівник особи, що стала аудитором, повинен звільняти його на час проведення аудиту від виконання його прямих обов'язків (якщо аудитор суміщує цю діяльність із основною роботою).

9 Заключні положення

9.1 Претенденти в аудитори мають право пройти навчання та отримати кваліфікацію в будь яких інших, прийнятних з точки зору ПК СУЯ, організаціях. При цьому необхідно надати підтверджуючі документи.

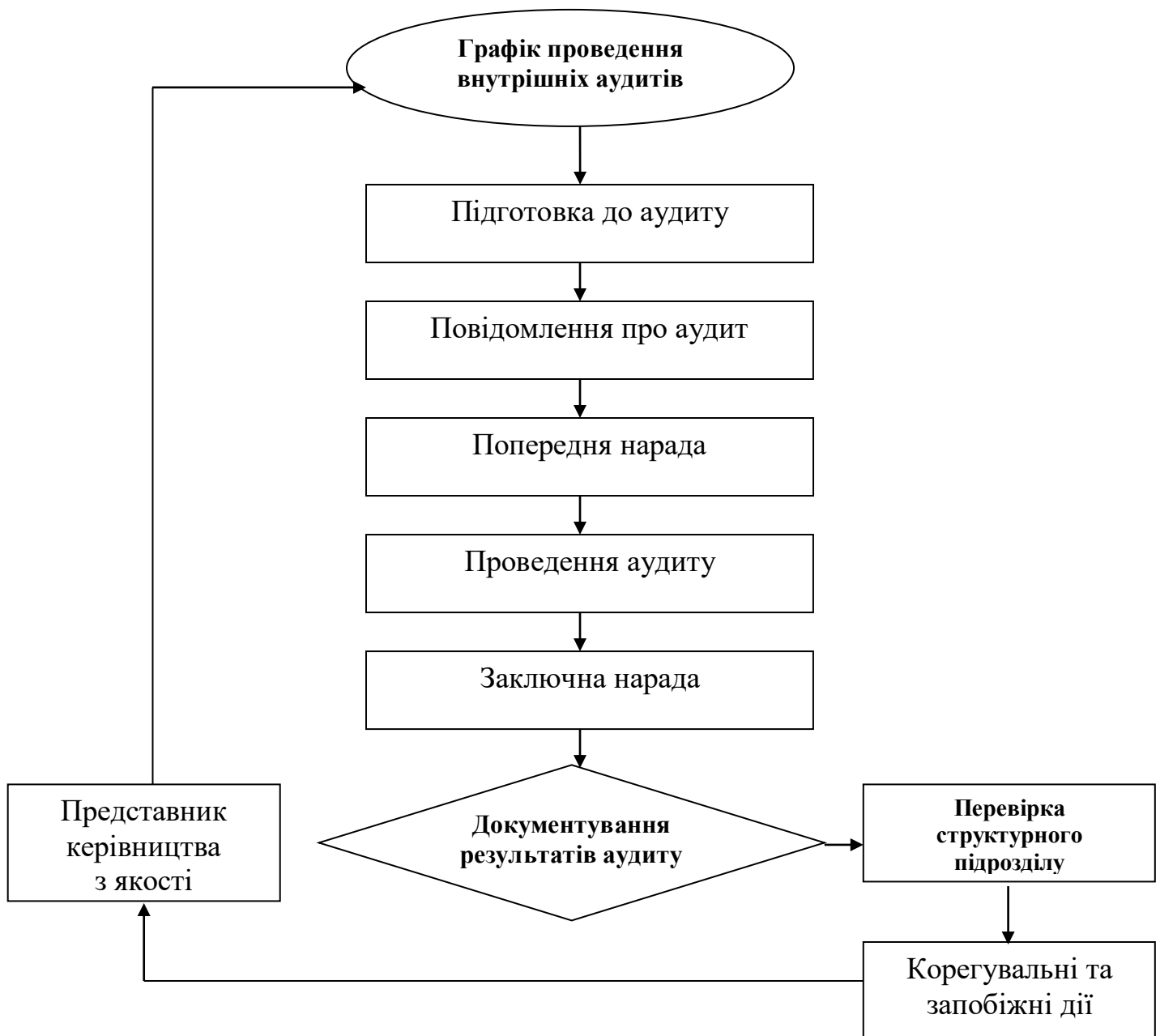
9.2 У випадку порушення Кодексу аудитора за вимогою ПК СУЯ аудитор повинен надати йому своє посвідчення для збудження питання про його анулювання.

Система управління якістю			ПЯ XX.XX	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	27 31

Додаток Ж

Додаток Ж

Блок-схема процесу „Проведення внутрішнього аудиту”



Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш	28
			Аркушів	31

Додаток 3

ПРОТОКОЛ УЗГОДЖЕННЯ

ПЯ ХХ.ХХ "Планування та проведення внутрішнього аудиту"

Розробник:

**Начальник відділу роботи зі зверненнями громадян
та кадрової роботи** _____

(підпис)

« ____ » _____ 200__ р.

УЗГОДЖЕНО:

ПІБ	Посада	Підпис	Дата узгодження
	перший заступник міського голови		
	секретар ради		
	заступник міського голови, представник керівництва з якості		
	заступник міського голови		
	керуючий справами виконкому		
	начальник організаційного відділу, секретар Координаційної ради		
	державний реєстратор		

Система управління якістю			ПЯ ХХ.ХХ	
Дата введення 22.10.2019	Редакція	01	Аркуш Аркушів	30 31

Додаток К

**ПРОТОКОЛ РЕЄСТРАЦІЇ НАЯВНОСТІ
ПЯ ХХ.ХХ «Планування та проведення внутрішнього аудиту»
у керівників та робітників підрозділів**

Процедура якості знаходиться у:

ПБ та посада	Підпис	Дата отримання
заступник міського голови, представник керівництва з якості		
державний реєстратор		
головний спеціаліст з питань роботи ради та її органів		
начальник відділу економічного розвитку		

Таблиця 3. 1

Процедура внутрішнього аудиту ТОВ «АРКА +» по підрозділам

№ п/п	Підрозділ який перевіряється	Перевіряймі пункти стандарту	Представник підрозділу	Представник експертної групи	Оцінка (від 1 до 10)
1	Адміністрація	4.1 Розуміння організації та середовища	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		4.2 Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		4.3 Визначення сфери застосування СУЯ	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		4.4 Система управління якістю та її процеси	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		5.1 Лідерство та зобов'язання	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		5.2 Політика	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		5.3 Функції та зобов'язання в межах організації	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		6.2 Цілі у сфері якості та планування дій після їх досягнення	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		6.3 Планування Змін	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		7.1.6 Знання організації	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		7.5 Задokumentована інформація	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		9.3 Аналізування системи управління	Директор виробництва;	Група Внутрішнього	

			Власник виробництва	аудиту;	
		10.2 Невідповідність і коригувальні дії	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
		10.3 Постійне поліпшення	Директор виробництва; Власник виробництва	Група Внутрішнього аудиту;	
2	Відділ закупівель та збуту	8.4 Контроль надаваних іззовні послуг, продукції .	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
		4.4 система управління якістю та її процеси	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
		5.2 Політика	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
		6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
		6.2 Цілі у сфері якості та планування дій після їх досягнення	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
		9.1 Моніторинг, аналізування та оцінювання	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
		10.2 Невідповідність і коригувальні дії	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
		10.3 Постійне поліпшення	Сейлз-менеджери; Начальник відділу збуту; маркетологи.	Група Внутрішнього аудиту;	
3	Цех виробництва	4.4 система управління якістю та її процеси	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
		5.1 Лідерство та зобов'язання	Начальник	Група	

		виробництва, оператори ліній, персонал,	Внутрішнього аудиту;	
	5.2 Політика	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	6.2 Цілі у сфері якості та планування дій після їх досягнення	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	7.1 ресурси	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	7.2 Компетентність	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	8.1 Оперативне планування та контроль	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	8.2 Вимоги щодо продукції та послуг	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	8.3 Проектування та розроблення продукції	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	8.4 Контроль надаваних іззовні послуг, продукції .	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	8.5 виготовлення продукції та надання послуг	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
	8.6 випуск продукції	Начальник виробництва, оператори	Група Внутрішнього аудиту;	

			ліній, персонал,		
		8.7 контроль невідповідних виходів	Начальник виробництва, оператори ліній, персонал,	Група Внутрішнього аудиту;	
4	бухгалтерія	4.4 система управління якістю та її процеси	Головний бухгалтер; фінансисти, Бухгалтери	Група Внутрішнього аудиту;	
		7.5.3 Контроль задокументованої інформації	Головний бухгалтер; фінансисти, Бухгалтери	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.1 Оперативне планування і контроль	Головний бухгалтер; фінансисти, Бухгалтери	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.4 Контроль надаваних іззовні послуг, продукції .	Головний бухгалтер; фінансисти, Бухгалтери	Група Внутрішнього аудиту;	
5	Конструкторський відділ	4.4 система управління якістю та її процеси	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		7.1.5 Ресурси для моніторингу і вимірювань	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		9.1 Моніторинг, аналізування та оцінювання	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.1 Оперативне планування та контроль	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.2 Вимоги щодо продукції та послуг	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.3.4 засоби контролю проектування та розроблення	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.4 Контроль надаваних іззовні послуг, продукції .	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.5 виготовлення продукції та надання послуг	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
		8.6 випуск продукції	Начальник Відділу,	Група Внутрішнього	

			Інженери, конструктори.	аудиту;	
		8.7 контроль невідповідних виходів	Начальник Відділу, Інженери, конструктори.	Група Внутрішнього аудиту;	
6	Відділ логістики	4.4 система управління якістю та її процеси	Начальник відділу; Логісти, Водії	Група Внутрішнього аудиту;	
		6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей	Начальник відділу; Логісти, Водії	Група Внутрішнього аудиту;	
		6.2 Цілі у сфері якості та планування дій після їх досягнення	Начальник відділу; Логісти, Водії	Група Внутрішнього аудиту;	
		7.1 ресурси	Начальник відділу; Логісти, Водії	Група Внутрішнього аудиту;	
		7.5.2 створювання та актуалізування	Начальник відділу; Логісти, Водії	Група Внутрішнього аудиту;	
		10.2 Невідповідність і коригувальні дії	Начальник відділу; Логісти, Водії	Група Внутрішнього аудиту;	
		10.3 Постійне поліпшення	Начальник відділу; Логісти, Водії	Група Внутрішнього аудиту;	

Таблиця 3.2

Графік проведення внутрішнього аудиту по підрозділам.

	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
Адміністрація	■						■					
Відділ збуту та закупівлі		■						■				
Конструкторський відділ			■						■			
Логістичний відділ				■						■		
Бухгалтерія					■						■	
Цех виробництва						■						■

3.2 SWOT – аналіз підприємства ТОВ «АРКА +».

Починаючи **SWOT-аналіз**, будемо матриці «Можлива вірогідність/ Можливі наслідки», в першій з яких відображаємо виявлені фактори зовнішнього середовища, які дають позитивний вплив на виробництво, в другій – фактори зовнішнього середовища, що

Таблиця 3.3

Матриця «Можлива вірогідність/ Можливі наслідки» для позиціонування зовнішнього середовища

	Можлива вірогідність			
	Рівень/рівень	Висока	Середня	Слабка
Можливі наслідки (вплив)	Сильний	Не повністю задоволений попит на продукцію; Стійкий попит на продукцію; Впровадження в нові сегменти ринку;	Вдосконалення технології виробництва; Зниження цін на сировину і готову продукцію;	Зниження податків і мит; Збільшення конкурентних виробників;
	Помірний	Вільний вхід на ринок; Вдосконалення менеджменту;	Розорення і відхід підприємств-виробників	Зміни переваг споживачів;
	Слабкий	Невдала поведінка конкурентів;	Відсутність зарубіжних конкурентів;	Державна підтримка підприємств;

Таблиця 3.4.

**Матриця «Можлива вірогідність/ Можливі наслідки» для позиціювання
погроз зовнішнього середовища**

		Можлива вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Можливі наслідки (вплив)	Сильний	Несприятлива економічна ситуація в державі;	Збої в постачаннях продукції;	Поява товарів-субститутів; Посилення конкуренції;
	Помірний	Зниження рівня життя населення; Зростання податків і мит;	Посилювання законодавства;	Поява принципово нового товару; Скачки курсів валют; Зміна купівельних переваг;
	Слабкий	Зміна рівня цін;	Зростання темпів інфляції;	Погіршення політичної обстановки;

Підсумовуючи оцінку за таблицями 3.3 та 3.4 ми приходимо до наступних висновків, для здобуття більш точної та диференційованої оцінки вагомості факторів зовнішнього контексту організації, використовуємо метод «зваженої оцінки дії чинників», приклад оцінювання якої представлені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5.

Можливі наслідки

	Можлива вірогідність			
		Висока	Середня	Низька
Можливі наслідки (вплив)	Сильний	5	4	4
	Помірний	4	3	3
	Слабкий	2	2	1

Таблиця 3.6.

Чинники та їх оцінка.

Найменування чинника	Оцінка
Зовнішнє середовище	
1. Не повністю задоволений попит на продукцію;	5
2. Стійкий попит на продукцію;	5
3. Впровадження в нові сегменти ринку;	5
4. Вільний вхід на ринок	4
5. Вдосконалення менеджменту;	4
6. Невдала поведінка конкурентів;	2
7. Вдосконалення технології виробництва;	4
8. Зниження цін на сировину і готову продукцію;	4
9. Розорення і відхід підприємств-виробників	3
10. Відсутність зарубіжних конкурентів;	2
11. Зниження податків і мит;	4
12. Збільшення кількості нових виробників;	4
13. Зміни переваг споживачів;	3
14. Державна підтримка підприємств;	1
Внутрішнє середовище	
15. Неприятлива економічна ситуація в державі;	5

16. Зниження рівня життя населення;	4
17. Зростання податків і мит;	4
18. Зміна рівня цін;	2
19. Збої в постачаннях продукції;	4
20. Посилювання законодавства;	3
21. Зростання темпів інфляції;	2
22. Поява товарів-аналогів;	4
23. Посилення конкуренції;	4
24. Поява принципово нового товару;	3
25. Скачки курсів валют;	3
26. Зміна купівельних переваг;	3
27. Погіршення політичної обстановки;	1

Таблиця 3.7.

Сильні і слабкі сторони ТОВ «Арка +»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Недостатньо широкий асортимент продукції
Імідж на ринку	Збої в постачанні
Фокусування на споживачі	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Залежність від постачальників комплектуючих
Висока рентабельність	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Частково застаріле устаткування
Наявність джерела фінансування	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень

Сучасні технології виробництва	Вузька спеціалізація
Продумана стратегія у сфері діяльності	Непридатність продукції в інших областях
Висока кваліфікація персоналу	Слабкість в створенні нових видів продукції
Хороша мотивація персоналу	Процедура внутрішнього аудиту розроблена лише для матеріальної бази та цеху виробництва
Конкурентноздатна цінова політика	
Налагоджена збутова мережа	

Таблиця 3.8

Swot –аналіз ТОВ « Арка +»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Хороша репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мала зацікавленість всіх працівників у підтримці ефективної системи. 2. Брак власної робочої сили. 3. Невеликий офіс. 4. Недостатній контроль системи управління 5. Додаткові транспортні витрати.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

3.3 Розроблення елементів системи управління якістю в умовах ТОВ «АРКА +»

В сучасних умовах будь-які уміння і знання швидко стають застарілими, тому ключову роль в управлінні персоналом грає фахове навчання і постійний розвиток. На провідних підприємствах, навчання та розвиток кадрів є комплексним безперервним процесом залучення нових працівників до розвитку. Навчання персоналу на сам перед потрібне в таких випадках:

- коли працівник тільки приходить на підприємство;
- Коли працівника призначають на іншу посаду або доручають нову роботу;
- у робітника не вистачає умінь та знань для виконання своєї роботи, а також під час серйозних змін в економіці підприємства або зовнішньому середовищі.

Процес навчання працівників повинен проходити постійно. Безперервність процесу досягається плануванням навчання працівників раз у півріччя і щотижневим проведенням навчання із працівниками по відділам. Кожен відділ організації зобов'язаний мати свій план навчання, розрахований на півріччя, та з конкретними датами та часом. Наприкінці кожного півріччя робітникам необхідно пройти екзамени зі спеціальних дисциплін. Підсумки іспитів враховуються при кінцевій атестації працівників у кінці 4 кварталу щороку.

Головні завдання навчально-тренінгового центру полягають у виконанні програми з підвищення кваліфікації, перепідготовки фахівців та обслуговуючого персоналу; проведенням навчань для постійних працівників методами управління якістю.

Тренінг-програми, за якими повинне відбуватися навчання персоналу:

- тренінг-програми для керівників підрозділів, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб (з напрямком стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства, яка пов'язана зі стратегічним плануванням, цілями і пріоритетами);

- тренінг-програми, що спрямовані на процесну модель управління підприємством (в якій розглядаються методики аналізу та покращення функціонування (оптимізації бізнес-процесів; автоматизації бізнес-процесів; реінжинірингу ; розглядаються практичні приклади);
- тренінг-програми, що звертають увагу проектам удосконалення діяльності компанії, а також управління змінами при впровадженні результатів проектування. Головним завданням цих тренінгів є: розвиток творчого потенціалу працівників компанії, оволодіння ефективними методами і способами роботи;
- тренінг-програми із системи управління персоналом (аналіз та оцінка при підборі кадрів до колективу, методики проведення кадрового аудиту разом з психологічними методиками в діагностиці персоналу);
- тренінг-програми, що розглядають аспекти антикризового управління (проведення діагностики стану та оцінки організації, розробки стратегії виходу з кризи);
- тренінг-програми, в яких звертають увагу на сучасні психотехнології в кадровій роботі (системи діагностики персоналу; побудови мотиваційних карт);
- тренінг-програми, що розглядають серію методик, які надають можливість визначити всі складові механізму, який управляє поведінкою людини,;
- тренінг-програми для відділів маркетингу, реклами, PR (керування маркетингом фірми, кількісне описання ринку через споживачів, визначення споживчих переваг, медіапланування, створення реклами і PR;)
- тренінг-програми з організації і проведення нестандартних виставок і презентацій;

Слід зазначити, що комплексно-сформована система навчання, що об'єднує у собі поєднання інформаційних , організаційних, технічних, режимних, та інших заходів, спрямованих на досягнення високого рівня продукції .

А для того щоб розширити виробничі людські ресурси, необхідно, постійно шукати нові кадри. Пошук і залучення необхідних претендентів за допомогою корпоративного сайту може бути ефективним, для цього необхідно системно підійти до сегменту ринку та автоматизувати такі операції:

- розробити на корпоративному сайті організації можливість пошуку роботи на підприємстві.
- пошук вакансій (за допомогою цієї функції кандидат зможе провести пошук вакансій за назвою посади, заробітною платою, тощо);
- реєстрація резюме (як тільки кандидата зацікавила конкретна вакансія, його сповіщають на електронну адресу, з проханням надіслати резюме);
- підписка розсилку вакансій (завдяки цій функції усі вакансії, які відповідають зазначеним запитам кандидата, надсилатимуться на його електронну адресу);
- ідентифікація кандидата (під час заповнення анкети кандидату можна запропонувати ввести пароль.

За цим паролем можна ідентифікувати кандидата при його наступних відвідуваннях. Таким чином можна визначити самих зацікавлених.

3.4 Економічна ефективність

В результаті проведених досліджень було виявлено, що для ТОВ «Арка +» буде доцільним впровадження на підприємстві ISO 9001: 2015 року.

Витрати ТОВ «Арка +» на впровадження та системи за ISO 9001 можна розділити на дві основні частини:

1. Розробка та впровадження елементів системи (для цих робіт СУЯ пропонується додатково залучити спеціаліста(консалтинг) на термін в 5 робочих днів
2. Підтримка системи у відповідному стані (ціна за документування та верифікацію ISO 9001, коригувальні дії);

Для впровадження нової версії ISO 9001: 2015 в ТОВ «Арка +» потрібні незначні фінансові витрати. Перед початком впровадження системи на

підприємстві потрібно прорахувати, чи покрийть прибутки - втрати на її впровадження та чи буде доцільним впровадження . Для цього проведемо попередній розрахунок економічної ефективності

Прибуткова частина:

1. Дохід від реалізованої продукції підприємства станом за 3 квартали 2019 року становить 3 565 000 грн. З цього слідує, що виручка за 12 місяців становитиме приблизно 4 754 000 грн. Нами визначено, що впровадження системи за ISO 9001 дасть змогу підвищити якість та конкурентоспроможність продукції на ринку, яка відобразиться на підвищенні репутації компанії, що дасть змогу додатково укласти договори на поставку продукції закордонним партнерам. Таким чином, у результаті впровадження, дохід від реалізованої продукції зросте на 10%, що у вартісному вираженні становитиме 4 754 000грн.
2. Собівартість реалізованої продукції у 2019 році буде приблизно 455 000 грн, інші витрати: за місяць становлять приблизно 70 000грн, таким чином, за рік : $70\ 000 \cdot 12 = 840\ 000$ грн, => собівартість продукції за додатковими угодами становитиме 1 295 000грн.
3. Прибуток підприємства за 2019 рік ,буде складати $840\ 000 - 455\ 000 = 3\ 459\ 000$ грн. Таким чином додатковий прибуток з укладення нових договорів на поставку продукції складе 345 900 грн.

Витратна частина

1. Витрати на розроблення та впровадження елементів ISO 9001 з залученням стороннього фахівця:

Кількість днів роботи фахівця – 7

Заробітна плата (за 1 день роботи) становить 900 грн.

Таким чином, оплата всієї роботи буде становити:

$900 \cdot 7 = 6\ 300$ грн.

2. Вартість робіт з сертифікації схеми ISO 9001 становить 3000€ по курсу. Станом на 01.11.2019 року 1 євро по курсу НБУ коштує 26,65 гривень: $3000 \cdot 26,65 = 79\ 950$ грн.

Витрати на проведення тренінгів персоналу - внутрішніх та зовнішніх будуть коштувати: 19 000 грн за 1 повний тренінг для усього персоналу. Оскільки рекомендують проводити навчання персонал двічі на рік, витрати на тренінги будуть становити 38 000 грн (при стабільній ситуації на ринку, та відсутності критичних невідповідностей.).

Отже, Повні витрати на розроблення і впровадження сертифікації ISO 9001 становлять: $79\,950 + 38\,000 + 6\,300 = 124\,250$ грн.

Прибуток від реалізації з урахуванням усіх витрат за рік складе:

$345\,900 - 124\,250 = 221\,650$ грн.

1. Таким чином, провівши аналіз очікуваних затрат на розробку та впровадження і очікуваний прибуток від розширення ринку збуту, підприємство вже протягом першого місяця співпраці з новими міжнародними клієнтами покриє всі витрати.
2. Також, після впровадження ISO 9001 : 2015, у ТОВ «АРКА +» з'явиться можливість у подальшому стати найбільшим дистриб'ютором RENAУ в Україні , що додатково збільшить прибуток на 10-15% в рік за рахунок більш вигідної закупівельної ціни, та збільшенням обсягу реалізації.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу та оформлення магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

Перший розділ пов'язано з визначенням теоретичних основ управління якістю продукції, де здійснюється аналіз нормативних документів, що регламентують якість продукції промисловості, організація та процеси управління якістю продукції на виробництві та проаналізовано стандарти серії ISO 9000 та проаналізовано стандарт ISO 9001:2015.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «АРКА +» в ньому надано характеристику підприємства, структуру управління та розкриваються напрями господарської діяльності товариства. Зазначено процес управління документацією на підприємстві та особливості проведення внутрішнього аудиту на підприємстві.

Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення роботи товариства, зокрема, визначити сильні і слабкі сторони діючого стану управління, розробити заходи щодо вдосконалення системи управління якістю на дослідному підприємстві, розроблено процедуру внутрішнього аудиту

Розраховано економічну ефективність (доцільність) від впровадження стандарту ISO 9001.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. The ISO Survey of Certifications – 2013 [Electronic recourse] / Switzerland : ISO.
–Access mode :
<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=UA#countrypick>.
2. Гринишин Г. М. Методика аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Г. М. Гринишин // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014.-№ 1 (28). –С. 63-73.
3. Віткін Л. М. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу / Л. М. Віткін, З. М. Борисенко, О. І. Глухова, К. Г. Карандеев // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – № 3. – С. 40–45.
4. Воробієнко, П. П. Практичний досвід розроблення та впровадження системи управління якістю підготовки фахівців з вищою освітою в Одеській національній академії зв'язку ім. О. С. Попова / П. П. Воробієнко, І. В. Станкевич, О. І. Глухова, Л. О. Суліма // Вища школа: наук.-прак. вид.; М-во освіти і науки України. – К. : Знання. – 2013. – № 6. – С. 7–20.5. SWOT-анализ и стратегическое планирование. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [/www.swot-analysis.ru/index_2.html](http://www.swot-analysis.ru/index_2.html)
6. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).
7. Назарова К. Аналіз маркетингової діяльності на підприємствах торгівлі // Вісник КНТЕУ. – 2001. - № 2. – С. 64
8. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги.- Видання офіційне, Київ, ДП «УкрНДНЦ», 2016
9. Маркетинг, Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай: Підручник / За ред. Л.А. Мороз – 2-ге вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект – Захід», 2002. – 244 с.

10. Quality management principles [Electronic recourse] / Switzerland : ISO. – Accessed mode : http://www.iso.org/iso/ru/qmp_2012.pdf.
11. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. І доп. – К.: Знання, 2005 – 185 с.
12. Системы менеджмента качества. Требования: проект международного стандарта ISO/DIS 9001:2014(E) – ISO/TC 176/SC2/ WG24/N112 [2014-05-13. [Електронний ресурс]; перевод В. А. Качалова от 01.06.2014 / ООО «Интерсертифика-ТЮФ». – Режим доступа : http://iso-management.com/wp-content/uploads/2014/08/ISO-9001_2015.pdf.
15. [Електронний ресурс] - <https://kristall.prom.ua/p12866216-komplekt-smennyh-kartridzhej.html>
16. І. В. Станкевич, Л. М. Віткін, О. І. Глухова. Адаптація систем управління якістю освітніх організацій до контекстних змін нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 108 Механізм регулювання економіки, 2015, № 2. – С. 103-114.
17. [Електронний ресурс] <http://www.info-library.com.ua/books-text-9728.html>
18. - [Електронний ресурс]
https://pidruchniki.com/1584072059253/marketing/marketing_sotsialnih_poslug_
19. - [Електронний ресурс] -
<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51774/1/Saher.pdf>
20. Маркетинг: Підручник / Павленко А.Ф., Войчак А.В.; - К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
22. Л. М. Віткін. Сучасні методи аналізу ризиків в процесі проектування систем управління підприємством м'ясо-молочної промисловості/ Л. Віткін // Вісник Сумського національного аграрного університету , серія «Економіка і менеджмент».- 2014.- випуск 4 (59).-С. 48-53
24. В. М. Сороко. Функціонування та розвиток системи управління якістю, Навчально-методичні матеріали, , Київ, 2013
26. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Конспект лекцій. – К.: кафедра менеджменту і бізнес-моделювання ННІМП ДУТ, 2015. – 170 с.

27. Сирохман І.В. Управління якістю : навчальний посібник / І.В. Сирохман, Т.М. Лозова, О.Я. Давидович, М.-М. В. Калимон. – Львів: Видавництво “Растр-7”, 2015. – 428 с.
28. Шаповал М.І. Менеджмент якості Навчальний посібник / Київ, 2007.- 471 с.

