

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Скорик А.В.

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Севродонецьк, 2018

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи бакалавра
(освітній рівень)

на тему _____

Виконав: студент гр. _____
напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

_____ (прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою менеджменту та
маркетингу

Овчаренко Є.І.

Севєродонецьк, 2018

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ
(ПОВНЕ НАЙМЕНУВАННЯ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ)
ІНСТИТУТ, ФАКУЛЬТЕТ, ВІДДІЛЕННЯ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА, ЦИКЛОВА КОМІСІЯ КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
ОСВІТНІЙ РІВЕНЬ

БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 МЕНЕДЖМЕНТ
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідуючий кафедрою менеджменту
та маркетингу,

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)
1. _____ Тема _____ роботи

керівник роботи _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

Студент

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст 121 стор., 16 табл., 12 рис.

Підприємство, виробництво, якість продукції, асортимент, брак, дефекти, система якості, собівартість, економічні показники, організація виробництва, технічне обладнання, фактори якості, динаміка заказів, контроль якості, витрати, міжнародні стандарти, методи управління якістю, постачальники, сировина, технологічні операції, взуття.

У дипломній роботі бакалавра дана загальна характеристика типового підприємства, що спеціалізується на виробництві взуття, виконано аналіз його виробничої, фінансово-господарської діяльності, досліджено систему управління якістю на підприємствах такого виду діяльності. Розглянуто існуючі системи і методи управління якістю. Розроблено пропозиції по удосконалюванню організації системи управління якістю на підприємствах виробництва взуття.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні засади побудови та дослідження систем управління якістю на підприємстві	9
1.1. Основні характеристики та елементи системи управління якістю продукції	9
1.2. Особливості управління якістю на підприємствах виробництва взуття: методи та системи управління якістю	18
Висновки до розділу 1	41
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності підприємства Виробник взуття	42
2.1. Загальна характеристика виробників взуття та аналіз їхнього зовнішнього і внутрішнього середовища	42
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства-виробника взуття	54
2.3. Обґрунтування актуальних напрямів удосконалення організації управління якістю виробника взуття	86
Розділ 3. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління якістю виробника взуття	97
3.1. Організація і управління якістю продукції	97
3.2. Склад можливих заходів щодо удосконалення системи управління якістю на виробництві взуття	105
Висновки	116
Список використаних джерел	117

ВСТУП

Останнім часом наші підприємства в міру просування своєї продукції на ринки збуту все частіше й частіше зіштовхуються з жорсткими вимогами до якості. Та й у побуті ми все частіше говоримо про якість, надійність, конкурентноздатність і безпеку продукції, вимагаємо пред'являти сертифікати на продукцію, наполягаємо на дотриманні Закону про захист прав споживачів. Так що зараз із упевненістю можна сказати: Майбутнє, у якому нічого робити без якості, уже наступило.

У ринкових умовах ніякі інвестиції не врятують підприємство, якщо воно не зможе забезпечити конкурентноздатність своєї продукції або послуг. Основою конкурентноздатності є якість. І хоча крім якості в конкурентноздатність входить ціна, терміни постачання, продуктивність, гарантії, сервісне обслуговування і ряд інших додатків, за результатами опитувань якість займає 70% «вагомості» усіх показників конкурентноздатності. У кінцевому рахунку, саме якості віддають перевагу покупці і замовники при виборі продукції. Кожному підприємству для успішної й усталеної роботи необхідно забезпечити випуск запланованого обсягу продукції, дотриматися встановлені терміни, домогтися низької собівартості виробів і при цьому забезпечити необхідний рівень якості. Труднощі одночасного досягнення цих цілей полягає в тім, що на практиці вони, як правило, суперечать один одному. Збільшення обсягів і скорочення термінів випуску продукції найчастіше приводить до зниження якості, а підвищення якості звичайно вимагає додаткових витрат і зниження темпів виробництва. У той же час, як відзначав американський вчений У. Демінг, поліпшення якості при виготовленні виробів викликає позитивну «ланцюгову реакцію»: зменшуються втрати на брак і рекламації, отже, знижуються витрати, росте обсяг придатної продукції, що випускається, підвищується продуктивність праці. Крім того, збільшується частка продукції підприємства на ринках збуту, як наслідок, установлюється його позиція і швидше повертаються інвестовані кошти.

Конкурентноздатна продукція забезпечує конкурентноздатність підприємств, а це, у свою чергу, позитивно впливає на розвиток економіки в цілому. Тому якість продукції - це не просто приватна проблема окремих виробників. Вона неминуче виростає в загальнонаціональну проблему якості життя населення.

Але бути конкурентноздатним не означає випускати продукцію тільки найвищої якості. Рівень якості може бути різним, розрахованим на певні шари населення. Не усі можуть їздити на «Мерседесах», але всі машини повинні бути безпечні та надійними в експлуатації. Усе це вимагає уміння гнучко й оперативно управляти якістю, використовуючи накопичений досвід організації робіт у цій галузі.

Крім забезпечення конкурентноздатності, випуск якісної продукції диктується необхідністю її безпеки й екологічної чистоти, що контролюється державними органами на основі спеціальних законів.

При вивченні і практичній організації управління якістю необхідно мати у виді, що воно тісно стикається з безліччю інших наукових галузей і напрямків практичної діяльності підприємства. Основними з них є менеджмент, технологія виробництва, стандартизація, метрологія, інформатика, маркетинг, статистика, управління персоналом, а також правові основи діяльності підприємств. Пояснюється це в такий спосіб.

По-перше, управління якістю, як галузь знання й один з аспектів загального управління підприємством, відноситься до науки про управління, і тому, крім власних понять в галузі якості, оперує поняттями і термінами цієї науки.

Оскільки якість формується в процесі створення продукції, першорядне значення для управління якістю мають знання технології робіт і організації виробництва продукції або послуг, для того, щоб охопити весь виробничий процес, не залишивши жоден етап робіт без контролю і впливу.

Крім цього, управління якістю, як усяке управління, не може здійснюватися без відповідного інформаційного забезпечення. Тому воно стикається з

теорією інформації, припускає знайомство з маркетингом і патентно-ліцензійною діяльністю.

Управління якістю зв'язано також зі стандартизацією, тому що основною нормативною базою його є стандарти, у яких викладені вимоги до якості, регламентований порядок перевірки й оцінки якості.

Одна з основних функцій управління якістю - контроль якості, що здійснюється за допомогою відповідних засобів вимірів. Звідси - необхідність метрологічних знань, у тому числі організації метрологічного забезпечення виробництва на підприємствах.

Застосування конкретних методів контролю вимагає знань у відповідних галузях техніки, уміння користуватися статистичними методами й обчислювальними засобами.

Ключовою функцією в досягненні необхідної якості продукції є мотивація персоналу. Практика багаторічної й в основному поки безуспішної «боротьби за якість» у нашій країні переконливо показала, що незацікавлені працівники не забезпечать необхідний рівень якості навіть при всіх інших сприятливих умовах. Тому знання і застосування методів управління персоналом і, особливо, теорій мотивації має першорядне значення в управлінні якістю.

І, нарешті, при управлінні якістю потрібне знання діючого законодавства в галузі якості для засвоєння виробниками і споживачами своїх прав, обов'язків і відповідальності, зв'язаних із забезпеченням якості продукції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні характеристики та елементи системи управління якістю продукції

У міру того, як зростають вимоги суспільства до якості товарів і послуг, можна простежити наступні етапи в розвитку управління якістю продукції.

Зародження і розвиток окремих елементів управління якістю в загальному процесі управління.

Інтеграція окремих елементів і перехід до комплексного управління якістю, виділення його в самостійне на-правління робіт у рамках управління всім підприємством.

Тотальне управління якістю, коли необхідна замовником якість стає головною метою й основним фактором, що визначає всі напрямки діяльності підприємства, коли розвивається і стимулюється участь усього персоналу в забезпеченні якості.

Глобальний підхід до іспитів і сертифікації в умовах міжнародного інтегрованого ринку, спрямований на забезпечення довіри до виготовлювачів, іспитовим лабораторіям і органам по сертифікації продукції і систем якості.

Інакше кажучи, елементи управління якістю, зароджуючи в надрах управлінської діяльності, у міру їхнього збільшення і розвитку відокремилися в самостійний аспект управління підприємством - управління якістю продукції. До дійсного часу накопичений і закріплений у міжнародних стандартах солідний досвід, що дозволяє організувати на підприємствах ефективну роботу в області якості.

Що стосується теоретичної бази, - тут є серйозні проблеми, що вимагають рішення. У першу чергу - це уточнення концепції управління і забезпечення якості і відпрацьовування термінології. Підставою для такого твердження

ня є результати аналізу методології і термінології міжнародних стандартів ISO 9000 і ISO 8402.

Необхідність удосконалювання теоретичної бази якості диктується наступними розуміннями.

По-перше, управління якістю не може вважатися самостійною областю знання або науковим напрямком, не маючи науково обґрунтованої концепції, методології і термінології.

По-друге, тільки науково обґрунтована концепція і методологія можуть забезпечити ефективність практичних робіт в області якості. У протилежному випадку доведеться діяти методом проб і помилок, тому що, як вірно говорять, практика без теорії сліпа.

І, по-третє, теоретична основа необхідна при підготовці фахівців в області якості, що повинні професійно керувати якістю на підприємствах. А це, має важливе значення для успішної діяльності підприємств в умовах ринкової економіки і конкуренції [20,с.48].

Необхідність контролю якості з метою одержання даних про об'єкт управління відображена в ДСТ 15467-79: «Управління якістю продукції — установлення, забезпечення і підтримка необхідного рівня якості продукції при її розробці, виробництві й експлуатації або споживанні, здійснюване шляхом систематичного контролю якості і цілеспрямованого впливу на умови і фактори, що впливають на якість продукції».

Контроль продукції складається з двох етапів: одержання інформації про фактичний стан продукції (її кількісних і якісних ознаках); зіставлення отриманої інформації з заздалегідь установленими технічними вимогами, тобто одержання вторинної інформації. При невідповідності фактичних даних технічним вимогам здійснюється керуючий вплив на об'єкт контролю з метою усунення виявленого відхилення від технічних вимог.

Складність проблеми якості вимагає комплексного підходу до організації служби якості підприємства, у яку доцільно включити не тільки підрозділ,

що здійснює контроль якості, але і підрозділу по організації всієї роботи в області забезпечення й аналізу якості, а також стимулювання якості.

На рис. 1.1 представлені функції служби якості для великого підприємства, зокрема таких, що виробляють взуття.

Планування якості зводиться до планування якісних характеристик надійності виробів на стадії їхньої розробки. Крім того, треба займатися підготовкою контролю і застосування контрольних засобів. При цьому повинні розроблятися методи управління якістю як у власному виробництві, так і в постачальників-суміжників. Необхідно вести аналітичну роботу — обробку й аналіз даних по якості і витратам на його забезпечення.

У систему контролю якості на великих фірмах входять підрозділи іспитів на надійність, контролю матеріалів, стендового відпрацьовування і перевірки макетів, дослідних зразків продукції. Невід'ємною частиною роботи з контролю якості є контроль покупних виробів, вхідний контроль на всіх ділянках і технологічних переходах у виробництві, оперативний і остаточний (фінішний) контроль готової продукції.

До функції контролю безпосередньо примикає метрологічне забезпечення виробництва, що дозволяє здійснювати розробку, перевірку і правильну експлуатацію засобів вимірів, електронних, комп'ютерних пристроїв і контроль їхнього стану.

І, нарешті, необхідно підготовлювати програми й організовувати навчання і підвищення кваліфікації кадрів, забезпечувати мотивацію і стимулювання персоналу для успішного рішення задач якості [51, с. 55].

Як усякий процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій.

Для побудови концепції управління якістю особливе значення має процесний підхід до управління як один з підходів, розглянутий у теорії менеджменту. Такий підхід дозволяє організувати і представити управління якістю як безперервний ланцюг логічно взаємозалежних функцій, що впливають

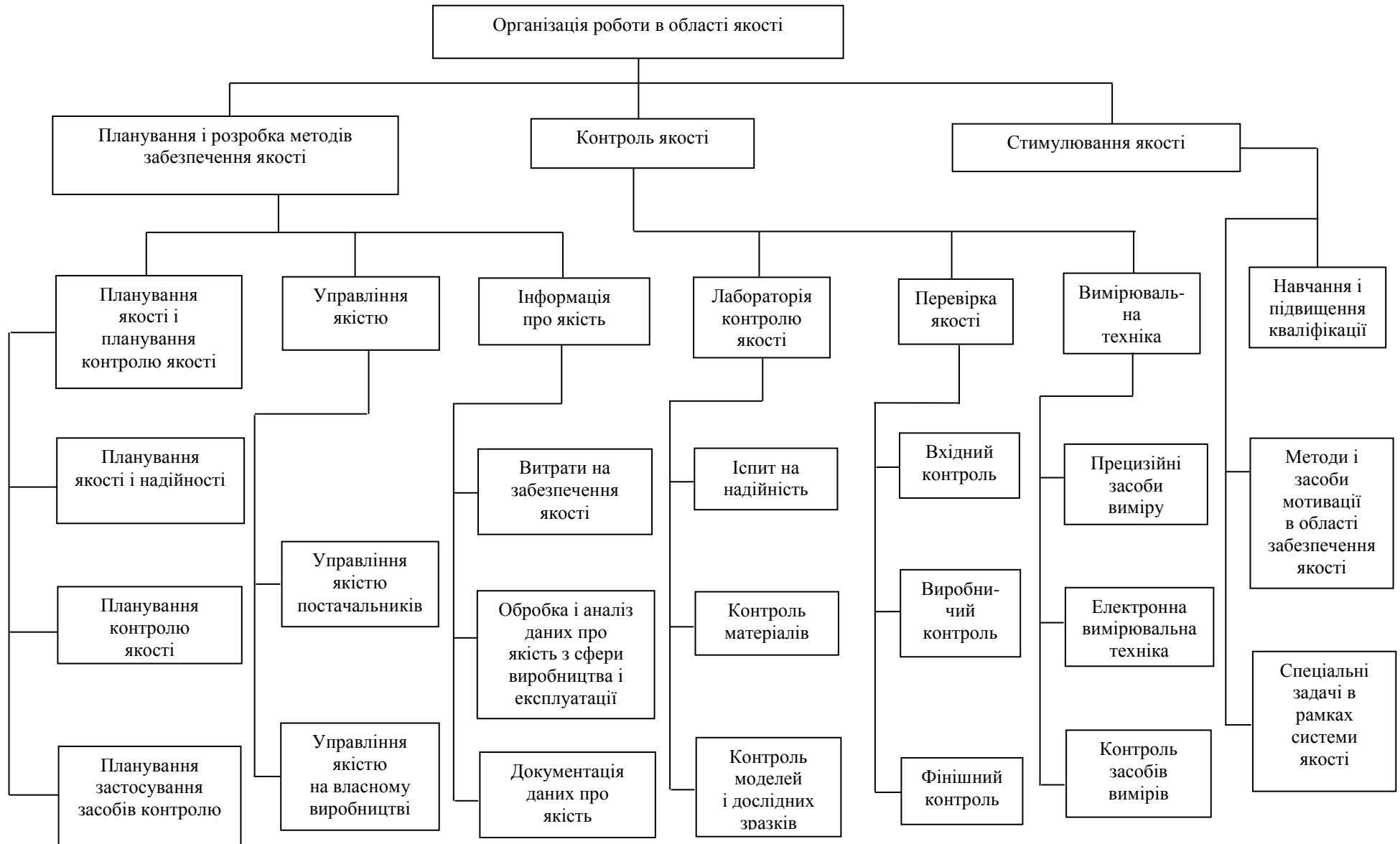


Рис. 1.1. Функції служби якості

на виробництво з метою забезпечення якості. Визнавши склад функцій, можна сформулювати концепцію і побудувати наочну концептуальну модель управління якістю, а потім, відповідно до неї, викласти методи виконання кожної функції (методологію управління якістю).

При використанні процесного підходу в керуванні підприємством застосовуються наступні функції: укладання угод, прийняття рішень, планування, організація, мотивація, підбір персоналу, розпорядження, контроль, комунікація (інформація), дослідження, оцінка, координація та ін.

За аналогією з цими функціями, процес управління якістю логічно почати з взаємодії з зовнішнім середовищем, у першу чергу, із замовниками і ринками збуту, у результаті чого постачальник визначає необхідні властивості і характеристики (якість) своєї продукції. Виходячи з цих вимог, постачальник аналізує свої технологічні можливості і визначає політику в області якості, а також вимоги до своїх субпідрядників - постачальників матеріалів і комплектуючих елементів. На основі цієї політики здійснюється планування якості. Потім, у рамках загальної організації робіт на підприємстві організується робота з досягнення необхідної якості в процесі виробництва продукції з виділенням необхідних ресурсів, здійснюється підготовка і мотивація персоналу. Далі, безпосередньо при керуванні процесом виробництва, здійснюється контроль якості продукції й аналізується отримана інформація. За результатами аналізу отриманої інформації розробляють відповідні заходи і керівництво підприємства приймає необхідні рішення (рис. 2.2).

Заключний етап у керуванні якістю, реалізація заходів. Як правило, ці заходи спрямовані на усунення виявлених відступів від намічених властивостей і характеристик продукції і поліпшення виробничого процесу. Але, крім цього, вони можуть бути спрямовані на коректування раніше прийнятих планів, зміна організації робіт, поліпшення підготовки і підвищення мотивації персоналу, а також на вибір інших, більш кваліфікованих постачальників матеріалів і комплектуючих виробів.

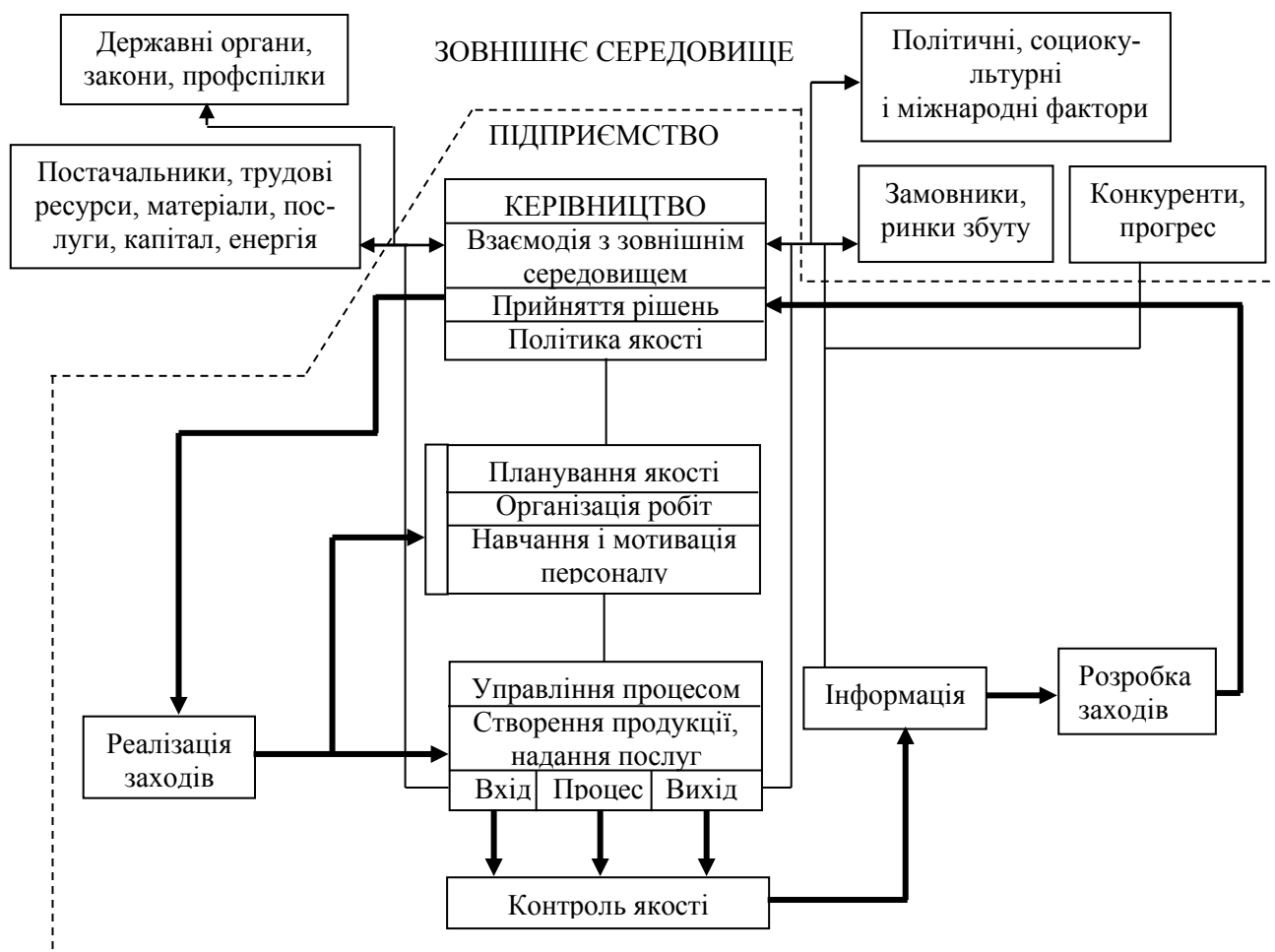


Рис. 2.2. Модель процесу управління якістю

— вертикальна петля
 — горизонтальна петля

Після реалізації заходів продукція може поставлятися замовникові, або на ринок, і цикл управління якістю закінчується виконанням тієї ж функції, з якої він і починався, - взаємодія з зовнішнім середовищем.

Після цього постачальник одержує інформацію з ринку або від замовника про якість поставленої продукції.

Звичайно, це є схема, принцип управління. У житті від прийняття замовлення і до його виконання реалізується не один описаний вище цикл управління. Якщо вдуматися, то такі цикли багаторазово реалізуються на кожному етапі створення продукції: у процесі розробки, виробництва, іспитів, монтажу і введення в експлуатацію. При цьому щораз виконуються ті самі відзначені тут функції, що при послідовній реалізації і складають, процес управління якістю.

При розгляді принципу управління якістю варто мати на увазі, що вертикальна петля управління якістю не ізольована від горизонтальної. Вони взаємозалежні і постійно взаємодіють. При оперативному керуванні по горизонтальній петлі функція контроль відслідковує виконання планів, заданих вертикальною петлею управління. І якщо не вдається домогтися реалізації заданих планів, можуть розроблятися не тільки заходи впливу на виробництво, але і заходи для коректування раніше прийнятих планів і інших функцій вертикальної петлі управління якістю [51, с. 37].

Зміст представленої моделі якості полягає в наступному: матеріальна база підприємства і персонал визначають основні умови виробництва і служать базою якості. Якщо підприємство має гарну матеріальну базу і кваліфікований персонал, зацікавлений у результатах своєї праці, це означає, що мається сприятлива основа для випуску продукції високої якості (необхідна база якості).

Вплив бази якості зображено у виді вектора якості. Але навіть такий позитивний вплив бази якості на виробництво - це лише потенційна можливість досягнення необхідної якості продукції. Для реалізації цієї можливості крім бази необхідна чітка організація управління якістю, що направляє діяльність працівників на створення продукції необхідної якості. Якщо на підприємстві буде чітко організоване управління якістю, то при позитивному впливі базових факторів петля якості перетворюється у висхідну спіраль і якість продукції підвищується до необхідного рівня після кожного циклу управління (рис. 2.3).

Якщо на підприємстві немає необхідної матеріальної бази або працівники не зацікавлені у високій якості своєї праці, це означає, що немає тієї основи, яка потрібна для створення високоякісної продукції. При цьому вектор якості буде дорівнювати нулю, і висхідна спіраль перетвориться в плоску петлю, тобто робота з управління якістю буде проходити вхолосту, без підвищення якості продукції.

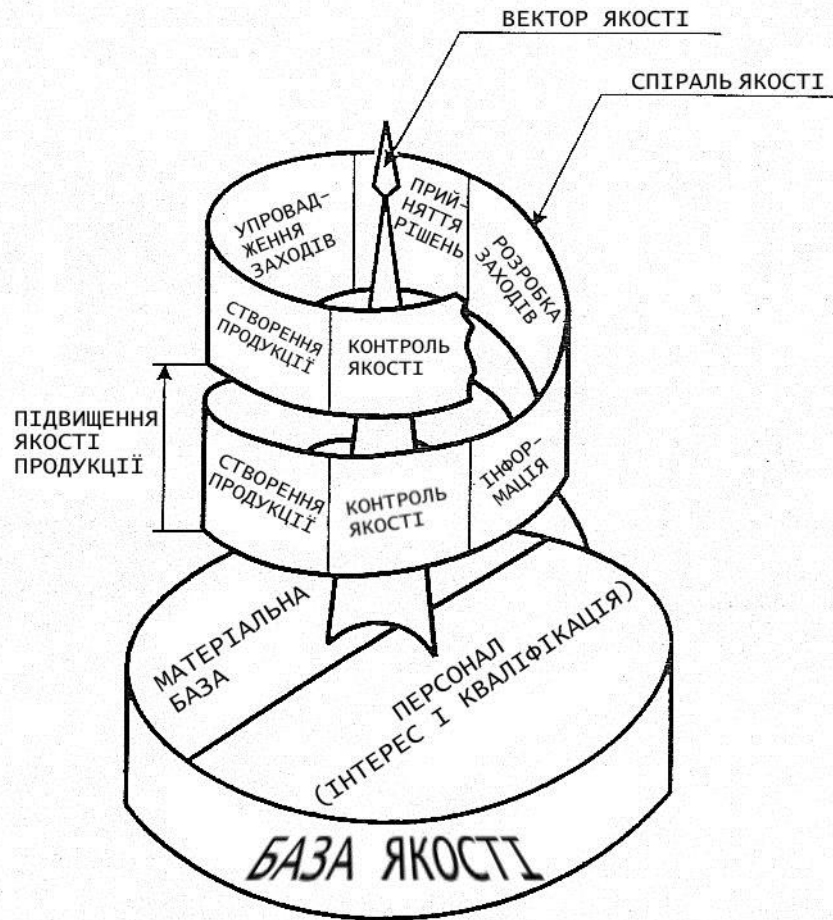


Рис. 2.3. Модель якості [51 , рис. 5]

1.2. Особливості управління якістю на підприємствах виробництва взуття

У недалекі часи, коли гарна якість взуття означало насамперед і в основному її відповідність нормативам ДСТу або ТУ, керувати якістю було відносно нескладно. Справа практично зводилася до перевірки якості над матеріалів, витримуванню при проектуванні моделей взуття параметрів ДСТу, не завжди планомірному контролю технологічного процесу і установленню відповідно до норм ДСТу сортності готового взуття працівниками ВТК . У сучасних умо-

вах на взуттєвій фабриці немає такої ланки у виробництві, що у більшому або меншому ступені не мало би відносини до управління якістю. Взуттєва промисловість поступово, можливо не завжди і не скрізь у потрібному темпі, перебудовується і пристосовується до нових умов, умов споживання що змінюються, і попиту. У першу чергу таке пристосування торкається системи управління виробництвом. При частій зміні фасонів і моделей незмірно зростає значення ретельної підготовки виробництва, у яку неодмінно повинні утягуватися всі технічні служби і допоміжні виробництва, підсилюється роль оперативного планування, підвищуються вимоги до якості моделей (тут маються на увазі їх-не проектування і конструювання), напівфабрикатів, технічного оснащення тощо.

Якість, як відомо, у всіх своїх аспектах пов'язана з багатьма техніко-економічними показниками й особливо сильно виявляє себе в об'ємних натуральних і ціннісних показниках, у собівартості, прибутках, а також у продуктивності праці.

Разом з тим не можна досягти в цілому ефективності виробництва, зосередивши увагу тільки на питаннях якості (зрозуміло, позитивних результатів неможливо досягти зневажаючи якістю продукції).

Проблема оптимального сполучення кількості і якості є одна з головних і разом з тим дуже важких проблем управління промисловістю.

Підготовка виробництва має мету скорочення до мінімуму втрати часу при впровадженні нових фасонів, моделей або технологічних процесів. Погано скоординовані дії служб управління ведуть у цьому випадку не тільки до втрати часу і зриву графіків по відновленню асортименту виробів, що саме по собі наносить утрату якості продукції, але і приводять, особливо в перший період освоєння, до великих втрат через низьку сортність і брак.

Підтримка устаткування й апаратів у робочому стані є однією з неодмінних умов виконання технологічних операцій відповідно до встановлених регламентів і норм. Повинні використовуватися ті скріпні й оздоблювальні матеріали, а також інструменти, що пропонуються технологічною картою.

Порушення останньої умови веде до погіршення надійності і зовнішнього вигляду взуття.

Важливість задачі підготовки кадрів, підтримки їхньої кваліфікації і підвищення її до рівня вимог, пропонованих до якості продукції, очевидна. Організація справи навчання кадрів повинна бути поставлена з розрахунком випередження передбачуваних до проведення заходів для впровадження нової техніки або технології; знову поступаючі робітники повинні вчасно одержувати мінімум технічних знань.

Контроль виробництва — навряд чи не центральна задача управління якістю. Відомо, що ефективність будь-якої системи бездефектної роботи визначається ступенем надійності контролю (тут маються на увазі вхідний контроль — сировина і матеріали, контроль виробництва і вихідний контроль — готове взуття). Поряд із установленням дислокації контрольних пунктів і підвищенням кваліфікації контрольного апарата відомі труднощі представляє розробка контрольної технічної документації, методики контролю, вимірювальних приладів і інструментів [41, с. 23].

На взуттєву фабрику величезним потоком надходить різна сировина, матеріали і комплектуючі напівфабрикати, від якості яких багато в чому залежить якість готового продукту. Робота з постачальниками полягає не тільки в забезпеченні строгого контролю матеріалів, що надходять, але й у залученні підприємств-постачальників у загальну боротьбу за випуск взуття відмінної якості.

Об'єктивними вимірниками якості на фабриці є:

- здача готового взуття з першого пред'явлення, % до загального випуску;
- повернення на переробку в межах цеху;
- повернення напівфабрикатів на переробку або як брак з одного цеху в іншій;
- повернення взуття контролерами;
- рекламації торгуючих організацій.

Активною формою контролю є регулярно проведений на фабриці й у кожному цеху День якості. На загальнофабричному Дні якості (раз у тиждень) розглядаються підсумкові показники по якості, що мали місце порушення технології і заходи для подальшого поліпшення якості.

Поняття якості нерозривно пов'язано з великою або меншою кількістю дефектів у взутті, їхнім впливом на гарантійні терміни носки, зовнішній вигляд взуття і зручність її в експлуатації. У кінцевому рахунку головна мета управління якістю (у тому числі аналізу й оцінки якості) — запобігання утворення дефектів.

У взуттєвій промисловості відсутня офіційно діюча класифікація дефектів, розроблена науковими методами. Тим часом багатобічна, з можливо більш широким колом ознак, класифікація дефектів взуття дозволяє не обмежуватися тільки планом, що містить заходу загального характеру щодо поліпшення якості, а проектувати більш детальну програму, побудовану при глибоко науковій оцінці природи дефектів і шляхів запобігання або усунення їх у взутті [55, с. 27].

Практична робота підприємств, обмеження на кількість і ступінь виразності дефектів, установлювані ДСТ і ТУ, а також рівень попиту і конкурентоспроможності взуття конкретного виду або конкретної моделі дозволяють розділити дефекти на групи. Зокрема, можливе розмежування дефектів, що допускаються і не допускаються ДСТ і ТУ у взутті I сорту і придатної; дефектів явних і схованих (але проте впливаючих на термін служби взуття); дефектів, що погіршують зовнішній вигляд і не впливають на товарний вид взуття і не розпізнаних покупцем (табл. 1.1.).

Стан якості продукції, що випускається, істотно впливає і на економічні результати роботи підприємства, тобто на найважливіші економічні показники відповідно до нової системи планування й економічного стимулювання: план реалізації продукції і рівень її собівартості, прибутки та збитки, продуктивність праці і заробітна плата.

Дефекти, що виникають у процесі виробництва взуття

Найменування дефекту	Операції на яких можуть утворитися дефекти	Заходи щодо усунення дефекту
1. Різна мерея в деталях	Розкрій, зборка деталей	Заміна деталей; підвищення кваліфікації виконавця
2. Віддушистість, жимістість у союзках, носках	розкрій	Заміна деталей, підвищення кваліфікації виконавця
3. Садка лицьового шару у всіх деталях	Підбір шкіри, розкрій, формування заготівлі	Заміна деталей, посилення виробничого контролю
4. Поверхневі ушкодження лицьового шару шкіри	Всі операції зборки, обробки й упакування взуття	Зміна конструкції пристосувань; регулювання устаткування; зміна організаційного режиму
5. Опадання барвників	Зволоження, формування й обробка	Перегляд технології; посилення контролю
6. Деталі різного кольору у парі	Розкрій; операції швейного потоку	Підвищення кваліфікації виконавця; посилення виробничого контролю
7. Деталі викроєні не по тягучості	розкрій	Підвищення кваліфікації виконавця; посилення виробничого контролю
8. Подовжні і поперечні складки на підкладці	Затягування шкарпеткової частини	Уточнення параметрів викроєних деталей; перегляд технології; підвищення кваліфікації виконавця
9. Відшаровування задника або підношення від верха	Вставка й активація підношення і задника	Уточнення технології; регулювання устаткування; підвищення кваліфікації виконавця
10. Звалювання рядка з деталей верха або підкладки	Швейні операції	Регулювання устаткування; підвищення кваліфікації виконавця

Продовження табл. 1.1

Найменування дефекту	Операції на яких можуть утворитися дефекти	Заходи щодо усунення дефекту
11. Різна довжина або перекис союзок, берцев, задинок і задніх зовнішніх ременів	Швейні операції, формування на колодці	Уточнення параметрів викроєних деталей; зміна технології; підвищення кваліфікації виконавця
12. Нерівна загнучка деталей верха	Швейні операції	Уточнення параметрів викроєних деталей; регулювання устаткування; підвищення кваліфікації виконавця
13. Нерівний рядок деталей верха	Швейні операції	Заміна допоміжних матеріалів; зміна конструкції пристосувань, регулювання устаткування
14. Ущелини між підошвою і зтяжною крайкою	Хімічне кріплення підошов	Уточнення технології; регулювання устаткування; підвищення кваліфікації виконавця
15. Бугристість, зморшки і дрібні складки по периметрі зтягнутого взуття	Формування на колодці	Уточнення параметрів деталей; перегляд технології; регулювання устаткування; посилення виробничого контролю
16. Нерівне вз'єрошення зтяжної крайки	Вз'єрошення зтяжної крайки	Зміна конструкції пристосувань; підвищення кваліфікації виконавця; посилення контролю
17. Пориви заготівель	Знімання взуття з колодок	Зміна конструкції заготівель; уточнення технології; підвищення кваліфікації виконавця

Втрати через низьку якість взуття різноманітні по розмірах і джерелам і виникають як у процесі виробництва, так і в торгівлі й у споживачів взуття.

Класифікацію джерел утрат, зв'язаних з якістю продукції, можна представити в наступному виді:

Втрати підприємства, причини :

не реалізується продукція через випуск взуття спрощених видів і нехорошого асортименту, а також через низьку сортність;

штрафи й уцінки відповідно до рекламаций торгуючих організацій;

брак у виробництві;

утримання починщиків браку;

підкрой деталей замість забракованих;

повернення взуття на переробку в процесі виробництва;

повернення покупцями взуття, що не витримала гарантійних термінів носки;

повернення взуття з виявленим браком з магазину.

Втрати в торгівлі через уцінку погано реалізованого взуття.

Втрати в покупців, причини :

передчасний і багаторазовий ремонт взуття;

швидкий моральний знос взуття;

придбання взуття, що не відповідає призначенню внаслідок обмеженого асортименту [41, с. 103].

Оскільки загальна риса основних дефектів — це здатність кожного з них простиратися від незначно вираженого до такого, котрий перетворює взуття в брак, у першу чергу напрошується, однак, кваліфікація дефектів по їхній значимості для якості взуття, по їхньому впливі на термін служби і зовнішній вигляд взуття. Важливе значення має також класифікація дефектів із причин їхнього виникнення, по ознаках імовірності виникнення, по можливості і методах виявлення, по можливості усунення або виправлення взуття з дефектами.

У процесі виготовлення взуття з'являються численні виробничі дефекти.

По своїй значимості для якості взуття дефекти у взутті можуть бути розділені на 4 класи: критичні, великі, менш великі і незначні.

Критичні – це найбільше сильно виражені дефекти, що виходять за межі допусків ДСТУ , через наявність яких взуття не може бути використана по прямому призначенню. Це значно деформовані внутрішні задники і підношен-

ня, великі бугри на устілці, великі складки на підкладці, відставання або відклеювання підошви, розриви в заготівлі, деформована і взуття, що втратило товарний вид. Деякі з критичних дефектів піддаються усуненню.

Не виявлені у взуттєвих матеріалах критичні дефекти найчастіше виявляються при механічних і інших впливах на деталі, напівфабрикати під час зборки взуття на потоці. Так виявляються: садка лицьового шару; сховані сторонні включення в підошві, оброблюваної при зборці і т.д. Основне число критичних дефектів, незалежно від старанності проведення вхідного контролю, виникає при зборці взуття і не є результатом якої-небудь однозначної причини. Тут можуть дати про себе знати порушення технологічних нормативів, невідрегульоване устаткування, зміни в процесі виробництва, концентрації розчинів матеріалів, що клеять.

Великі дефекти утворюються в процесі зборки й обробки взуття, вони є наслідком порушення технологічних інструкцій і розпоряджень. Їх виявляють при суцільному фінішному контролі. До великих дефектів відносяться: неправильно, зі зсувом зібрані деталі; просічений або звалений рядок; погано виконані операції формування; недоліки у виконанні окремих операцій.

Менш великі дефекти (нерівномірне покриття апертурою, плями на верху, підкладці і підошві, нерозгладжені зморшки, відсутність чітких граней формування верха в носках і п'ятах, неправильне формування підошов, зсув каблуків і ін.) не впливають на міцність і довговічність взуття, але значною мірою позначаються на її зовнішньому вигляді. Після усунення цих дефектів взуття здобуває відповідний товарний вид.

Незначні дефекти не відбивають ні на довговічності, ні на зовнішньому вигляді взуття, вони можуть бути виявлені тільки при обстеженні взуття фахівцями. Наприклад, кривий рядок заготівлі буває настільки слабо виражена, що для її виявлення потрібна кваліфікація взуттєвика-виробничника. Коло незначних дефектів поширюється на форму колодки, конструкцію заготівлі, технологію зборки, методи обробки та інше.

Основними причинами виникнення дефектів у взутті є:

- порушення технологічного процесу;
- застосування неякісних основних і допоміжних матеріалів;
- незадовільна робота устаткування і поганий стан оснащення й інструментів;
- порушення організаційного режиму;
- погані: збереження, упакування і транспортування готової продукції.

Першопричиною дефектів, унаслідок порушення технологічного процесу, є низька кваліфікація виконавців і недбале або неухвалене відношення до роботи.

Так, садка лицьового шару шкіри у всіх деталях як масовий дефект може з'являтися в тому випадку, якщо не проведений попереджувальний вхідний контроль якості шкіри. Звичайно садка – це прихований дефект, що виявляється тільки при проведенні обтяжно-затяжних операцій або загнучкі деталей на швейному потоці. Відповідальність виконавців тут полягає в тому, щоб не пропустити на подальшу обробку в напівфабрикати з виявленою садкою (особливо на союзках заготівель). При правильному зволоженні заготівель перед формуванням істотно скорочуються втрати через даний дефект.

Опадання барвників – теж прихований дефект, що виявляється найчастіше після зволоження заготівлі і проведення операцій по очищенню верха взуття від патьоків клеячи.

Більшість дефектів, що утворилися в результаті порушення технології виконавцями на попередніх операціях, при належній кваліфікації й увазі виконавця може бути цілком або частково виправлене на наступних операціях. Наприклад, дефект «різна довжина або перекіс союзок, берців, задинок і задніх зовнішніх ременів». Недоліки заготівлі при зборці деталей на швейному потоці, при належній кваліфікації затяжників і перетяжників, можуть бути значною мірою виправлені. Не виправляючи дефект попередньої операції (якщо він піддається виправленню), виконавець тим самим стає його непрямым винуватцем.

При порушенні технології і відповідних робочих прийомів, наприклад, взуття з колодки знята різким рухом, можливий порив заготівлі. Тут провина

виконавця безпосередня. Порив може відбутися і внаслідок надмірного утонення деталей під рядок, використання ниток і голок інших номерів і т.п. У даному випадку, виявляючи необхідну майстерність і строго дотримуючи технологічних указівок, виконавець може зняти взуття з колодок і без пориву заготівлі.

Причиною пориву заготівель під час знімання взуття з колодок може бути і помилка модельєра під час конструювання моделі (високе розташування союзки, неправильний її нахил і ін.). Тоді дефект стає масовим і є незалежним від виконавця фактором.

Імовірність утворення дефектів через незадовільний стан устаткування або погано підібраного інструмента охоплює велику групу технологічних операцій (в основному це операції, зв'язані з застосуванням устаткування для скріплення деталей). У меншому ступені такого роду дефекти мають місце при роботі на оздоблювальному устаткуванні і майже зовсім не спостерігаються при роботі на устаткуванні по розкрої матеріалів на взуттєві деталі.

Коли невідрегульоване устаткування або неправильне встановлені і підібрані голки, відбуваються: обривши ниток, у зв'язку з чим стають необхідними повторні рядки; відтягнення через неутягнутості швів при пристрочуванні деталей верха [43, с. 35].

Невідрегульоване устаткування у випадку використання хімічних методів кріплення низу є причиною відклеювання низу в ході виробництва і схованого дефекту, що веде до відриву підошов у період експлуатації взуття.

Появі дефектів у взутті сприяє і порушення організаційного режиму, зокрема випадки непогодженості швидкісних режимів конвеєра зі швидкісними режимами сушарок, пресів для приклеювання підошов і іншого устаткування. В остаточному підсумку виникають дефекти: м'які носки і задники, відставання підкладки, нерозгладжені бугри і складки після затягування, відклеюванні підошов і ін. Зобов'язання по виконанню плану не дають можливості через таких «дрібниць», як тимчасова відсутність вкладних устілок або апретури, зупиняти конвеєр. Взуття знімається з потоку в незавершеному виді, а потім , після одер-

жання матеріалу або напівфабрикату, обробляється разом з минаючою, поточною продукцією. У результаті збільшується число механічних ушкоджень, у зв'язку з удвічі більшим завантаженням виконавців погано обробляється як минаючий потік у даний момент, так і раніше знята з потоку взуття.

Усі дефекти можуть бути розділені на переборні і непереборні. Усі непереборні дефекти – критичні. Взуття з такими дефектами звичайно безнадійно загублена як продукція, вона розбирається на елементарні деталі з всім економічним збитком, що впливає звідси, для підприємства. Допущені в деталях верха пороки (за винятком деяких випадків опадання барвників у готовому взутті) непереборні не тільки в готовому взутті, але і процесі виробництва. Непереборні в готовому взутті також дефекти зборки і формування. Деякі критичні дефекти удається виправити, дефект усунути, але рідко коли взуття при цьому може вважатися високої якості.

Структурна схема системи якості виробництва взуття будується на основі структурної схеми підприємства і дає можливість показати «пристрій» системи – склад і взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, що виконують функції в системі якості. Окремим блоком можна показати керуюче ядро системи якості – службу якості, у яку включаються відділ технічного контролю, служба стандартизації, метрологічна служба, а також відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації і методичного керівництва роботою по якості. Структурну схему типової системи якості для виробників взуття надано на рис. 1.4.

Діяльність відділу технічного контролю є однієї з головних в управлінні якістю. Вона починається з вхідного контролю сировини, матеріалів, що комплектують виробів, що надходять на підприємство. Такий контроль на відповідність їхнім установленим вимогам, договорам на постачання, виконується з метою виключення випадків запуску у виробництво низькоякісних предметів праці. Вхідний контроль має велике значення для налагодження спільної роботи з поліпшення якості з постачальниками сировини, матеріалів або комплектуючих виробів.

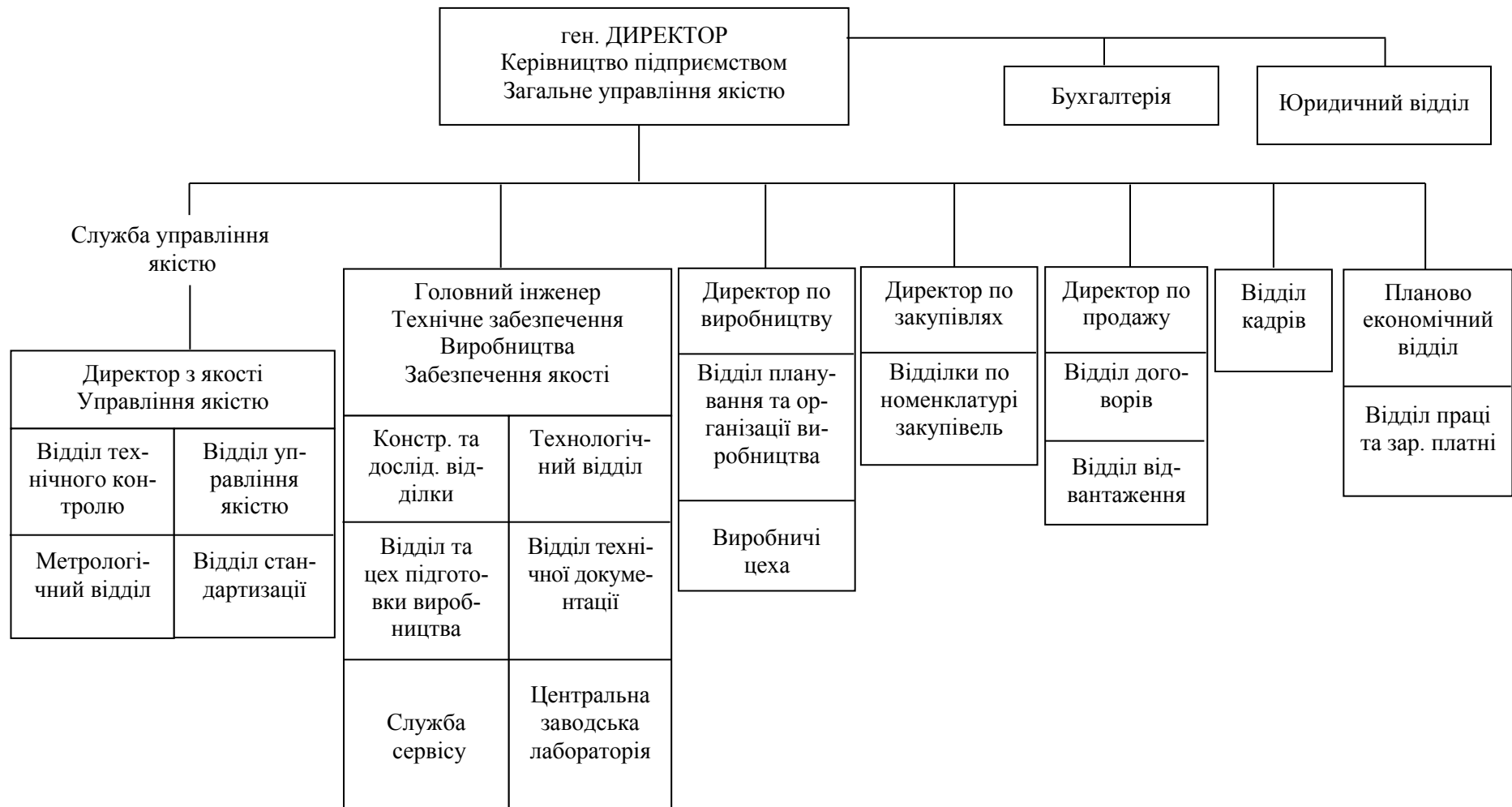


Рис. 1.4. Структурна схема системи якості виробництва взуття

Після запуску у виробництво здійснюється операційний контроль якості виготовлення взуття. На підприємстві проводять, як правило, вибіркові перевірки дотримання технології виконання окремих технологічних операцій.

Фінішний контроль є основою основ діяльності ВТК, тому що тут здійснюється приймальний контроль готової продукції, тобто взуття, що після приймання ВТК пред'являється представникові замовника. Після того, як готова продукція прийнята представником замовника, здійснюється її відвантаження споживачеві.

Працівники ВТК здійснюють приймання готової продукції відповідно до ДСТ 28371-89 «Взуття. Визначення сортності» положенням про ВТК передбачені аналіз причин виникнення дефектів у процесі виробництва продукції, рекламацій, узагальнення даних про експлуатаційні і споживчі властивості випущеного взуття, оцінених споживачем. Для виконання своїх функцій в інтересах якості ВТК надані широкі права, аж до припинення приймального контролю напівфабрикатів, а також готового взуття, заборони використання у виробництві недоброякісної шкіри, матеріалів, що комплектують виробів, що не відповідають установленим вимогам [21, с. 311].

Цикл формування якості взуття складається з ряду взаємозалежних етапів.

За певних умов потреби суспільства у взутті конкретизуються відповідно до її цільовим призначенням і виявляються основні споживальні функції, що повинна виконувати взуття в процесі експлуатації.

На етапі проектування аналізують особливості системи «людина-взуття-середовище», виявляють зростаючі потреби і вимоги, пропоновані споживачем до взуття визначеного цільового призначення, а також розробляють проект взуття з властивостями, що сприяють задоволенню вимог людини.

Після виготовлення дослідних зразків теоретично оцінюється рівень якості взуття. Потім затверджені зразки погоджують з торгуючими організаціями. Реклама знайомить покупців з новими характеристиками пропонованої до виробництва взуття.

На етапі виробництва виготовляють взуття заданого цільового призначення, воно здобуває необхідну сукупність соціально-корисних властивостей, тобто визначена якість. На етапі реалізації зберігають досягнута якість взуття.

У період експлуатації взуття виконує задані їй функції. При цьому виявляються, додані їй на виробництві властивості, і вона одержує оцінку від споживача.

Складність виробництва, просторість номенклатури застосовуваних матеріалів і індивідуальне користування виробами взуттєвої промисловості вимагають насамперед усеосяжності контролю якості, що повинний являти собою поетапну систему. Контроль виробничих процесів без контролю вихідних матеріалів і напівфабрикатів роблять його пасивним, що не забезпечує випуску взуття необхідної якості. Утворення дефектів у процесі виробництва через недоброякісність матеріалів і напівфабрикатів може тільки фіксуватися при контролі технологічних процесів. Рівною мірою тільки контроль матеріалів без контролю виробництва не сприяє нормальному здійсненню технологічного процесу. Контроль готової продукції, пасивний по своїй істоті, констатує стан якості готових виробів за граничним значенням (придатна продукція або шлюб) і визначає їхній сорт. Зрозуміло, що застосування такого контролю без контролю матеріалів і технологічного процесу в сучасних умовах масового потокового виробництва тим більше не гарантує випуску доброякісного взуття.

Контроль якості продовжується в торговельній мережі і покупцями. Особливість цього контролю — закономірна, у міру росту матеріального і культурного рівня населення, тенденція до суворості. Без цієї останньої стадії всеосяжного контролю підприємства були б позбавлені коштовної інформації про стан якості продукції свого виробництва і попиту на неї.

Показниками старанності проведення попереджувального контролю служать високий показник сортності і мінімальна кількість взуття, що повертається на переробку. Але, на жаль, у українських виробників взуття повернення взуття на переробку з фінішу — явище хронічне. Нерідкі випадки, коли

повернення взуття на переробку досягає 15—20% і більш, що свідчить про погано поставлений попереджувальний контроль.

Належним образом організований попереджувальний контроль надає можливість на етапі завершення якого-небудь технологічного циклу (наприклад, готова заготівля) і на фініші при контролі нескладної продукції (наприклад, сандалії або інше легке взуття) замінити 100% контроль менш дорогим статистичним.

Контроль може бути безпосереднім і побіжним. Перший проводиться спеціально виділеним персоналом, розміщеним по всьому ланцюжку технологічного процесу, включаючи контроль матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Другий здійснюється виконавцями в ході виконання ними технологічних операцій по встановлених методиках виробництва і технологічних карт. Як передбачає технічна документація, кожен працюючий зобов'язаний, перш ніж він приступить до виконання своєї операції, проконтролювати правильність виконання попередньої операції. Виконавцеві забороняється застосовувати для зборки або обробки деталі, у яких він знайде які-небудь відхилення від норми [54, с. 54].

До методів забезпечення якості відносяться насамперед інженерно-математичні методи, використовувані для аналізу і регулювання процесів на всіх стадіях життєвого циклу продукції (розробка, виготовлення, іспити, експлуатація та ін.), а також для відпрацьовування характеристик (планування експерименту, забезпечення надійності, аналіз відмов).

До методів стимулювання відносяться як звичайні методи мотивації, так і спеціально розроблені для поліпшення якості (проведені в країнах і у всесвітньому масштабі кампанії якості, національні премії по якості та ін.).

До методів контролю відносяться методи оцінки якості продукції, наприклад через аналіз економічних показників, через перевірку документації як на продукцію, так і на систему якості. І нарешті, контроль якості самої продукції.

Найбільш ефективним і масовим методом активізації людського фактора є кружки якості, що з'явилися у 1962 р. у Японії і що одержали широке поширення у світі (більш ніж у 50 країнах).

Кружки якості призначенні вирішувати одночасно дві задачі:

масове навчання працівників підприємства конкретним методам і прийомам підвищення якості продукції;

використовувати творчі здібності людей для рішення проблем виробництва.

Метод самоконтролю. Звичайний контроль якості має наступні негативні наслідки:

не підвищує якості, а призначений лише для відділення поганого від гарного;

незавжди сприяє підвищенню цінності, однак підвищує витрати;

потрібний тільки там, де процеси освоєні ненадійно, тому що те, що і без того налагоджене, не вимагає перевірки (виключення — перевірка безпеки виробів);

не забезпечує удосконалювання виробів, процесів і методів роботи.

З цього випливає висновок: якість повинна бути закладена у виробі, а не доведена контролем [54, с. 50].

Перехід на принципи загального управління якістю (TQM) дозволяє по-іншому побудувати виробничі взаємини. Основним правилом роботи стає постійне задоволення усіх вимог споживача за рахунок удосконалювання своєї діяльності. При цьому під споживачем розуміються покупці усередині країни і покупці за рубежом, дилери, а також усі суміжні підрозділи і виконавці усередині виробництва власної фірми, тобто реалізується принцип японських фахівців з якості: «виконавець наступної технологічної операції — твій споживач».

Поліпшення власної роботи забезпечується за рахунок правильного, грамотного керівництва, з одного боку, і свідомого поведження кожного працівника фірми, його сумлінного відношення до справи — з іншої. У результаті

на фірмі складається «корпоративна культура», змістом якої є залучення людського фактора, розуміння того, що якість — турбота кожного.

Один з основоположників застосування статистичних методів при серійному виробництві американський математик У. А. Шухарт писав: «Протягом тривалого часу ефективність статистики буде залежати в меншому ступені від існування загону статистиків, що мають чудову підготовку, чим від підготовки всього покоління, вихованого в дусі статистики, з фізиками, хіміками, інженерами і багатьма іншими фахівцями, що будуть відповідати тією чи іншою мірою за підготовку і управління новими процесами виробництва» [52, с. 112].

Загострення конкуренції на національному і міжнародному рівнях змусило багатьох знову звернутися до статистичних методів. Статистичні методи визнаються важливою умовою рентабельного управління якістю, а також засобом підвищення ефективності виробничих процесів і якості продукції.

У стандартах ISO 9001 — ISO 9003, де розглядаються системи якості, записано: «У разі потреби постачальник повинний розробляти процедури, що забезпечують вибір статистичних методів, необхідних для перевірки можливості технологічного процесу і прийнятності характеристик продукції».

Для рішення проблем, зв'язаних з якістю продукції, широко застосовуються 7 традиційних методів (так званих «інструментів» якості), а саме: гістограми, тимчасові ряди, діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми, контрольні листки, контрольні карти, діаграми розсіювання.

В даний час ці методи, одержавши подальший розвиток, стандартизовані і рекомендуються для використання в роботі з підвищення якості (міжнародний стандарт ISO 9004-4:1993).

Відомий японський фахівець з якості професор К. Ісікава говорив: «Грунтуючись на досвіді своєї діяльності, можу сказати, що 95% усіх проблем фірми можуть бути вирішені за допомогою цих семи прийомів» [52,с.114].

Області застосування згаданих «інструментів» якості показані на рис. 1.5.; там же приведені ще два прийоми, часто використовувані на початковій стадії роботи: мозкова атака і схема процесу.

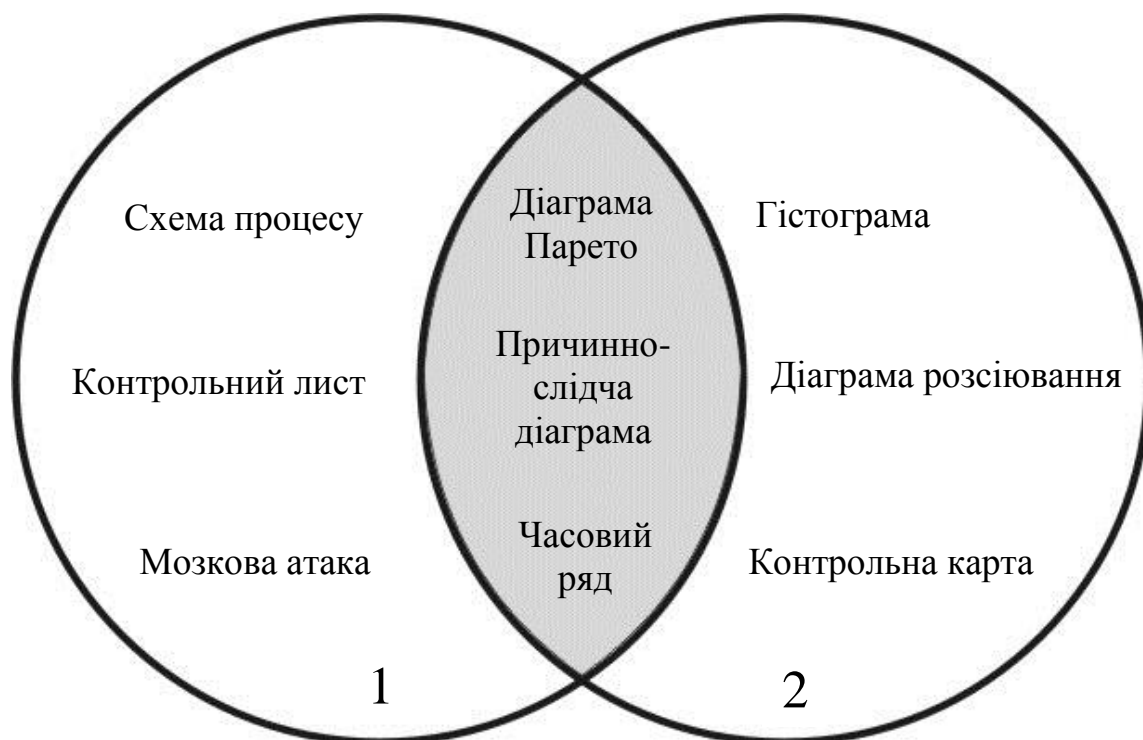


Рис. 1.5. Галузь застосування "інструментів" якості:

1 – виявлення проблем; 2 – аналіз проблем

Розглянемо сутність зазначених методів.

Мозкова атака використовується, щоб допомогти групі виробити найбільше число ідей по якій-небудь проблемі в можливо короткий час, і може здійснюватися двома шляхами:

упоряджено — кожен член групи подає ідеї в порядку черговості по колу або пропускає свою чергу до наступного разу. Таким способом можна спонукати до розмови навіть самих мовчазних людей, однак тут є присутнім деякий елемент тиску, що може перешкодити;

не упоряджено — члени групи просто подають ідеї в міру того, як вони приходять на розум. Так створюється більш розкута атмосфера, щоправда, є небезпека, що самі балакучі візьмуть гору [52, с. 114].

Схема процесу (схема послідовності операцій, маршрутна карта) застосовується, коли потрібно простежити фактичні або які мається на увазі стадії процесу, що проходять виріб або послуга, щоб можна було визначити відхилення.

Схема процесу являє собою графічне зображення послідовних стадій процесу, дає відмінне представлення про програму і може бути корисною для розуміння того, як різні стадії процесу співвідносяться один з одним (рис. 1.6).

При вивченні схем процесів можна часто знайти сховані пастки, що служать потенційними джерелами перешкод і труднощів.

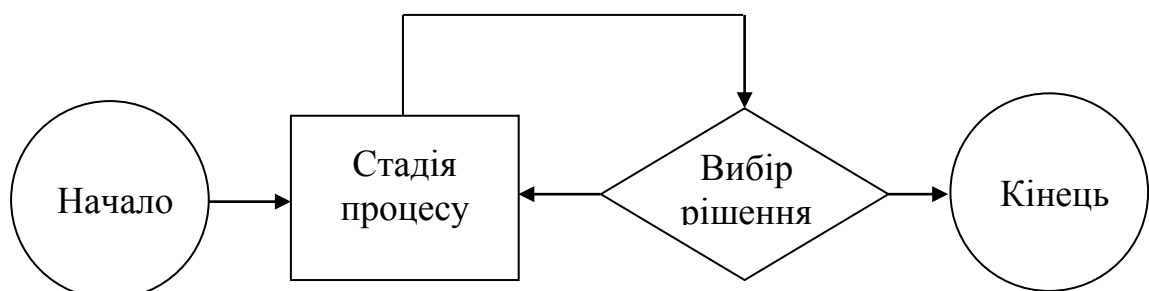


Рис. 1.6. Схема процесу

Необхідно зібрати фахівців, що розташовують найбільшими знаннями про даний процес, для того, щоб:

побудувати послідовну схему стадій процесу, що дійсно відбувається;

побудувати послідовну схему стадій процесу, що повинний протікати, якщо усе буде працювати правильно;

порівняти дві схеми, щоб знайти, чим вони відрізняються, і в такий спосіб знайти крапку, у якій виникають проблеми.

Контрольний листок (таблиця перевірок) дозволяє відповісти на запитання: «Як часто трапляється визначена подія?». З нього починається перетворення думок і припущень у факти. Побудова контрольного листка містить у собі наступні кроки, що передбачають необхідність:

установити як можна точніше, яка подія буде спостерігатися. Кожний повинний стежити за одною і тією же річчю;

домовитися про період, протягом якого будуть збиратися дані. Він може коливатися від годин до тижнів;

побудувати форму, що буде ясною і легкою для заповнення. У формі повинні бути чітко позначені графи і стовпчики, повинне бути досить місця для внесення даних;

збирати дані постійно і чесно, нічого не спотворюючи. Ще раз переконаєтеся, що призначене вами час достатній для виконання за дачі по зборі даних.

Часовий ряд (лінійний графік) застосовується, коли потрібно найпростішим способом представити хід зміни даних, що спостерігаються, за визначений період часу.

Часовий ряд призначений для наочного представлення даних, він дуже простий у побудові і використанні. Крапки наносяться на графік у тім порядку, у якому вони були зібрані. Оскільки вони позначають зміну характеристики в часі, дуже істотна послідовність даних.

Небезпека у використанні часового ряду полягає в тенденції вважати важливим будь-яку зміну даних у часі.

Часовий ряд, як і інші види графічної техніки, варто використовувати, щоб зосередити увагу на дійсно істотних змінах у системі [52, с. 119].

Діаграма Парето застосовується, коли потрібно представити відносну важливість усіх проблем або умов з метою вибору відправної крапки для рішення проблем, простежити за результатом або визначити основну причину проблеми.

Діаграма Парето — це особлива форма вертикального стовпчикowego графіка, що допомагає визначити, які маються проблеми, і вибрати порядок їхнього рішення. Побудова діаграми Парето, заснована або на контрольних листках, або на інших формах збору даних, допомагає привернути увагу і зусилля до дійсно важливих проблем.

Гістограма застосовується, коли потрібно досліджувати і представити розподіл даних про число одиниць у кожній категорії за допомогою стовпчикового графіка

Причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави, діаграма «риб'ячий кістяк») застосовується, коли потрібно досліджувати і зобразити всі можливі причини визначених проблем або умов.

Причинно-наслідкова діаграма була розроблена, щоб представити співвідношення між наслідком, результатом і всіма можливими причинами, що впливають на них. Наслідок, результат або проблема звичайно позначаються на правій стороні схеми, а головні впливи або «причини» перелічуються на лівій стороні.

Гістограма, навпроти, має справу з вимірюваними даними (температура, товщина) і їх розподілом. Розподіл може бути критичним, тобто мати максимум. Багато повторюваних подій дають результати, що змінюються в часі.

Гістограма виявляє кількість варіацій, що має процес.

Діаграма розсіювання (розкиду) застосовується, коли потрібно представити, що відбувається з однієї зі змінних величин, якщо інша перемінна змінюється, і перевірити припущення про взаємозв'язок двох змінних величин.

Діаграма розсіювання використовується для вивчення можливого зв'язку між двома змінними величинами. Дивлячись на діаграму розсіювання, не можна затверджувати, що одна перемінна служить причиною для іншої, однак діаграма проясняє, чи існує зв'язок між ними і яка сила цього зв'язку.

Контрольна карта застосовується, коли потрібно установити, скільки коливань у процесі викликається випадковими змінами і скільки зобов'язані надзвичайним обставинам або окремим діям, щоб визначити, чи піддається процес статистичному регулюванню.

Контрольна карта являє собою розглянутий вище часовий ряд зі статистично визначеними верхньою і нижньою границями, нанесеними по обидві

сторони від середньої лінії процесу. Вони називаються «верхня контрольна межа» і «нижня контрольна межа».

Слід відзначити також методи Тагучи. Наприкінці 60-х років японський фахівець зі статистики Тагучи завершив розробку ідей математичної статистики стосовно до задач планування експерименту і контролю якості. Сукупність своїх ідей Тагучи назвав «методом надійного проектування».

Тагучи запропонував характеризувати вироблені вироби стійкістю технічних характеристик. Він уніс виправлення в поняття випадкового відхилення, затверджуючи, що існують не випадковості, а фактори, що іноді важко піддаються обліку.

Важлива відмінність методів Тагучи полягає у відношенні до основних характеристик зробленої продукції — якості і вартості. Віддаючи пріоритет економічному факторові (вартості), він проте погоджує вартість і якість в одній характеристиці, названою функцією втрат — Loos Function [52, с. 123].

При цьому одночасно враховуються втрати як з боку споживача, так і з боку виробника. Задачею проектування є задоволення обох сторін.

Загальне управління якістю (TQM) — концепція, що передбачає всебічне цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва і службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей. TQM містить у собі:

контроль у процесі розробки нової продукції;

оцінку якості досвідченого зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалу, що поставляється;

вхідний контроль матеріалів;

контроль готової продукції;

оцінку якості продукції;

оцінку якості виробничого процесу;

контроль якості продукції і виробничого процесу;

аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження в галузі якості);
використання інформації про якість продукції;
контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;
навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
гарантійне обслуговування;
координацію робіт в області якості;
спільну роботу з якості з постачальниками;
використання циклу PDCA («plan-do-check-action»);
роботу кружків якості;

управління людським фактором шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя і процвітання на фірмі, фірмах-постачальниках, у збутових і обслуговуючих організаціях, у акціонерів і споживачів;

роботу в області якості по методу межфункціонального управління («cross-function-management»);

участь у національних кампаніях по якості;

вироблення політики в області якості (узгодження політики в області якості з загальною стратегією економічної діяльності, привнесення цілей якості в усі аспекти адміністративної, господарської й економічної діяльності, вживання заходів, що забезпечують розуміння на фірмі політики в області якості);

участь службовців у фінансовій діяльності (у прибутку, акціонерному капіталі), виховання свідомого відношення до якості, почуття партнерства, удосконалювання соціальної атмосфери і інформованість службовців;

проведення заходів для формування культури якості;

підготовку управлінських кадрів для керівництва діяльністю в області якості;

покладання відповідальності за діяльність в області якості на вище керівництво.

Загальне управління якістю (Total Quality Management) — це не теоретична дисципліна, а технологія керівництва процесом підвищення якості. Вона складається з трьох складових частин.

Корінна, ключова система — це ті методи і засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження. Вони засновані на загально визнаним математичному апараті, статистичних методах контролю і тому використовуються у всіх фірмах. Вони можуть імпортуватися в будь-яку країну.

Система технічного забезпечення — це прийоми і програми, що дозволяють навчити персонал володінню цими засобами і правильному їх застосуванню. Ця система відбиває специфіку країни і кожного підприємства, зв'язана з національною культурою і традиціями країни. Її треба створювати самим, перенос досвіду або переклад документів на свою мову нічого не дасть.

Система безперервного розвитку самих принципів і змісту TQM. Вона ще більш специфічна, на ній сильніше відбивають національні особливості, економічні порядки усередині країни, діюче законодавство.

Загальне управління якістю — це справжня революція в керівництві. Для відпрацювання нових взаємин потрібні соціальні й організаційні експерименти. Потрібно пробувати, набиратися досвіду, виявляти плюси і мінуси системи [21, с. 102].

Добре, коли цим одночасно займаються кілька фірм по скоординованих планах. Тоді економиться час, оскільки одній фірмі треба було б по черзі пробувати різні варіанти. Тому треба поєднувати зусилля десятка фірм, проводити соціальні й організаційні експерименти паралельно, а потім спільно аналізувати результати і виробляти оптимальні рішення.

Метою загального управління якістю є досягнення більш високої якості продукції і послуг.

TQM дозволяє представити широке розуміння якості. На рис. 1.7 приведений взаємозв'язок усіх складових TQM. Як впливає з філософії TQM, якість містить у собі відчутні і невлімові відчуття покупця, зв'язані з характеристиками

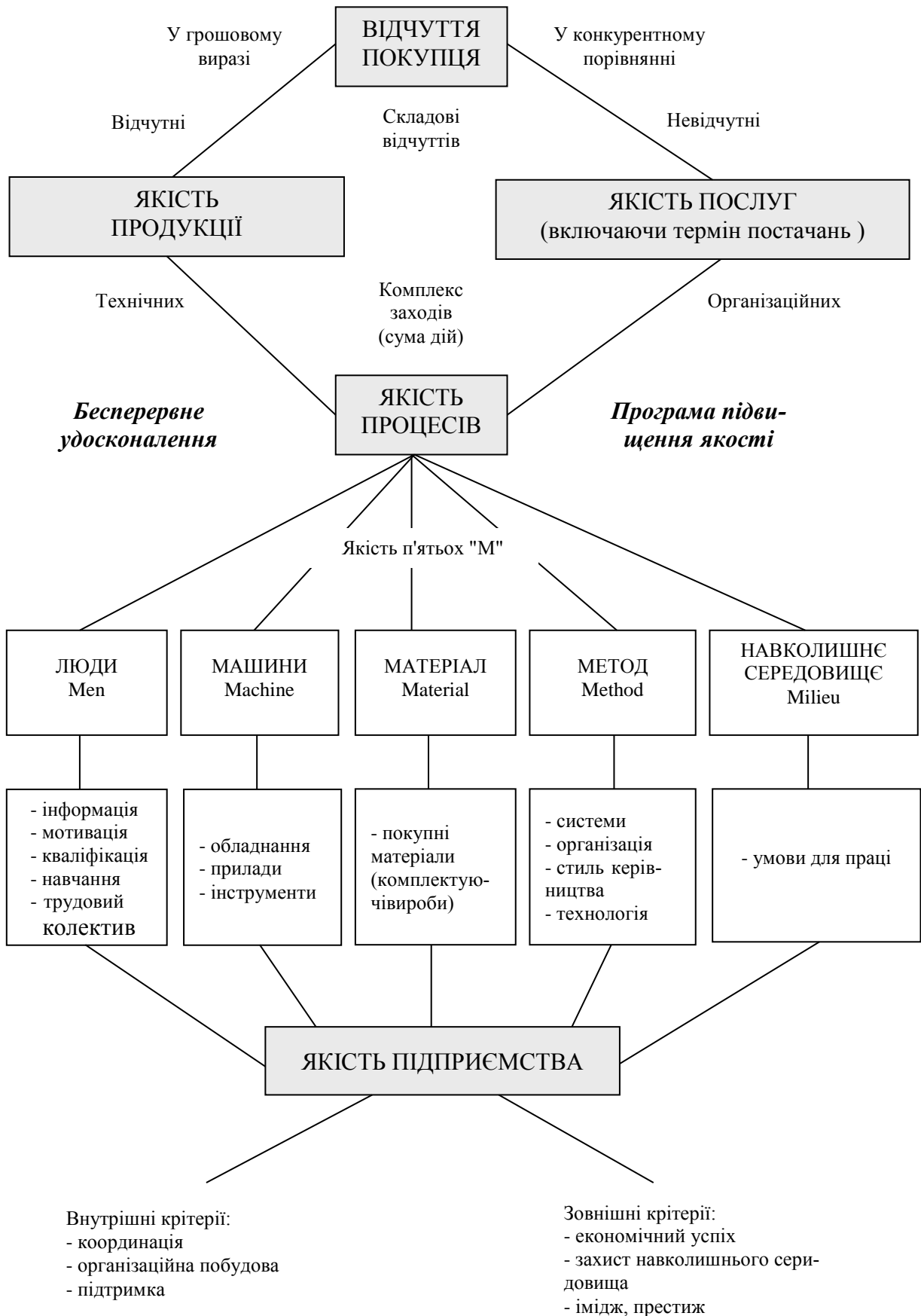


Рис. 1.7. Широке розуміння загального управління якістю (TQM)

продукції, якістю послуг (включаючи інформацію, терміни постачання, умови обслуговування та ін.), а також обумовлені якістю процесів та іншими обставинами.

Висновки до розділу 1

Загострення конкуренції на національному і міжнародному рівнях змусило багатьох знову звернутися до статистичних методів. Статистичні методи визнаються важливою умовою рентабельного управління якістю, а також засобом підвищення ефективності виробничих процесів і якості продукції.

У стандартах ISO 9001 — ISO 9003, де розглядаються системи якості, записано: «У разі потреби постачальник повинний розробляти процедури, що забезпечують вибір статистичних методів, необхідних для перевірки можливості технологічного процесу і прийнятності характеристик продукції».

Для рішення проблем, зв'язаних з якістю продукції, широко застосовуються 7 традиційних методів (так званих «інструментів» якості), а саме: гістограми, тимчасові ряди, діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми, контрольні листки, контрольні карти, діаграми розсіювання.

В даний час ці методи, одержавши подальший розвиток, стандартизовані і рекомендуються для використання в роботі з підвищення якості (міжнародний стандарт ISO 9004-4:1993).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА- ВИРОБНИКА ВЗУТТЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Керуючись цілями загальногалузевого огляду роздивимось характерні риси підприємств, що виробляють взуття в Україні.

У 1950-ти роки вперше в Україні почали випускати юхтові чоботи й напівчоботи на шкіряній підошві дерев'яно-шпилькового методу кріплення. Поступове підприємства, що виробляють взуття, перетворилися у велике високо-механізоване взуттєві підприємства. Асортимент продукції, що випускається зараз, досить різноманітний і здатний задовольнити потреби практично усіх вікових груп населення. Щорічно у виробництво впроваджується сотні нових моделей жіночого, чоловічого і дитячого взуття. Останнім часом велика увага приділяється виробництву взуття для молоді спортивного напрямку. Значно оновлений асортимент особливо модного взуття, пошив якого виконується з використанням високоякісних сортів шкіри.

З метою завоювання ринку збуту для своєї продукції колектив підприємства відмовляється від низько рентабельного асортименту, що не користується попитом. Усе спрямовано на те, щоб продукція, вироблена на підприємстві, купувалася й приносила дохід колективі.

В середньому у виробництві приймають участь близько 800-1200 чоловік працюючих. На територіях підприємств знаходиться приблизно 10-15 об'єктів виробничого призначення. Частина територій та площ здано в оренду (25-50 % не використовуваних у даний час виробничих і офісних площ).

Підприємства співробітничать з європейськими, турецькими та китайськими виробниками (наприклад, італійськими фірмами «Карменс» і «Ла Касте-

лана»). Працюючи на давальницькій сировині, 80 % готової продукції відправляється на експорт у країни далекого й ближнього зарубіжжя. Усі необхідні матеріали: шкіра, клеячи, фурнітура і комплектуючі надходять на підприємство від замовника. А всього необхідне для виробництва взуття на внутрішній ринок фабрика заковує в місцевих виробників.

Процес одержання якісного взуття дуже тривалий. Робота ускладнюється ще і тим, що весь процес виробництва здійснюється на застарілому технологічному обладнанні. Перед тим, як запустити шкіру у виробництво, ретельно перевіряють її якість: товщину, покрас, наявність уроджених пороків і т.д. потім у вирубочному цеху з неї кроють деталі верха взуття. Багато зусиль додають швейники, збираючи вроздріб заготовлю верха взуття. На виході готові заготовки перевіряються контролерами ВТК. Контроль за технологічним процесом здійснюють технологи. Потім якісні пари заготовель відправляють у складальний цех, де відбувається з'єднання заготовки верха взуття з підошвою. За організацією виробничого процесу на кожному етапі стежать начальники цехів, майстри, технологи, контролери. Якщо взуття призначене іноземному клієнтові, то її вибірково перевіряють контролери фірм «Карменс» і «Ла Кастелана», що працюють з місцевими контролерами в тісному співробітництві.

Виробники взуття пропонують споживачам на ринку взуття різноманітний асортимент продукції, що містить у собі: чоботи і напівчоботи жіночі демісезонні, зимові на натуральному хутрі; черевики чоловічий зимовий і демісезонні, а також великий вибір літнього чоловічого і жіночого взуття.

Різнманітний асортимент обумовлений потребою споживачів у виборі такого товару, який би допоміг виділити індивідуальний стиль. Запропонований підприємством товар, що направляється на внутрішній ринок, представлений як одиничними виробами, так і дрібними партіями. Велика увага приділяється сучасним напрямкам у моді і дизайні.

Споживачам пропонується взуття різноманітних моделей, виготовлене з різних сортів шкіри. Незначну частину запропонованого асортименту займають засоби по догляду за взуттям. З товарною політикою підприємства зв'язана ді-

яльність сервісної служби, головна мета якої – підтримувати належний стан випущеного виробу протягом усього періоду його використання. Підприємство надає ряд послуг, зв'язаних з після продажним сервісом. Взуття – дуже делікатна річ. Її використання залежить від того, наскільки вона відповідає умовам експлуатації і вимогам покупця. Після реалізаційний сервіс допомагає споживачам усунути виявлені дефекти в гарантійний період. При покупці товару у фірмових магазинах підприємства покупець одержує гарантійний талон, що дає йому можливість у разі потреби одержати всі послуги щодо ремонту або обміну купленого взуття.

Уведення нових виробничих потужностей і одночасне підвищення коефіцієнта використання діючих потокових ліній трохи відбилися на якості обробки, привели в деяких випадках до погіршення асортименту і зовнішнього вигляду взуття.

Ріст обсягу виробництва супроводжується організаційною перебудовою у бік спеціалізації підприємства, їхньої більшої кооперації. Усе менше стає фабрик, що мають повний виробничий комплекс (від виготовлення деталей верха і низу до випуску готового взуття). Стан якості продукції, що випускається, істотно впливає на економічні результати роботи підприємства: план реалізації продукції і рівень її собівартості, прибуток і збитки, продуктивність праці.

В умовах конкуренції продукції на міжнародних ринках вимоги, пропонувані до якості продукції, посилюються, а успішність господарської діяльності ставиться у велику залежність від рівня якості виробленої продукції. Інвестиції не будуть сприяти підвищенню економічної ефективності якщо на підприємстві не буде забезпечена конкурентоздатність продукції, основою якої є необхідна якість. Тому, як би не було важке, але для виживання в ринкових умовах підприємству прийдеться постійно вирішувати проблеми, пов'язані з забезпеченням необхідної якості продукції. Образно говорячи, якість – це камінь на шиї підприємства, але якщо підприємство зможе удержатися з ним на

плаву, то камінь перетвориться в рятувальне коло, що додасть підприємству додаткову плавучість [51,с.8].

Для забезпечення необхідного рівня якості потрібна не тільки відповідна матеріальна база і зацікавлений, кваліфікований персонал, але і добре налагоджена організація робіт, у тому числі чітке управління якістю. Навіть маючи сучасну технологічну базу і кваліфікованих працівників, не можна розраховувати на стабільне забезпечення якості продукції без упровадження чіткої системи якості, що відповідає сучасному рівневі.

Підприємству для успішної й усталеної роботи необхідно забезпечити випуск запланованого обсягу продукції, дотриматися встановлені терміни, домогтися низької собівартості виробів і при цьому забезпечити необхідний рівень якості. Труднощі одночасного досягнення цих цілей полягають в тім, що на практиці вони суперечать один одному. Збільшення обсягів і скорочення термінів випуску продукції найчастіше приводить до зниження якості, а підвищення якості звичайно вимагає додаткових витрат і зниження темпів виробництва.

В даний час у світовій практиці широко поширена така норма взаємин між постачальниками і замовниками, коли замовник, перш ніж замовляти продукцію, перевіряє, як у постачальника організована робота з якості, і за результатами перевірки вирішує питання про можливість складання угоди.

Підприємства вже зіткнулися з такою практикою “втручання у внутрішні справи” у взаєминах з іноземними замовниками. Таке втручання дозволяє замовникам познайомитися з організацією роботи з якості в постачальника, переконатися в наявності або відсутності системи якості. Тому що тільки планомірна і систематична робота з якості може стабільно забезпечувати потрібну якість усіх виробів, що замовляються, а не тільки окремих зразків, створюваних шляхом авралів або спеціально для виставок і презентацій.

Серед факторів, що роблять вирішальний вплив на якість, організація виробництва займає важливе місце. Від рівня організації виробництва зале-

жать чіткість виробничого процесу, злагодженість його елементів. У складі виробництва взуття крім основного виробництва маються й обслуговуючі виробничі процеси, головними з яких є складування і транспортування. Ця частина виробничого процесу забезпечує безперервний рух всіх елементів основного і допоміжного процесів, а отже, їхня ритмічність тим самим створює важливу передумову якісного виготовлення продукції.

Для швидкого і повного задоволення потреб замовника принципове значення має тривалість виробничого циклу. Тривалість виробничого циклу обчислюється від моменту запуску у виробництво сировини або основного матеріалу до моменту здачі готової продукції. У виробництві взуття терміни виготовлення готового взуття встановлює замовник. У випадку несвоєчасного виконання замовлення на підприємство накладаються штрафні санкції. Щоб вчасно відвантажити готове взуття замовникові, керівництво підприємства іноді жертвує якістю продукції. Однак, перед кожним відвантаженням на підприємство приїжджає представник замовника і здійснює вибірковий контроль готової продукції. Дрібні одиничні дефекти відразу ж виправляють і партію готової продукції відвантажують споживачеві. При виявленні масового дефекту вся партія повертається на переробку. Конкурентноздатна продукція забезпечує конкурентноздатність підприємств, а це, у свою чергу, позитивно впливає на розвиток економіки в цілому. Тому якість продукції - це не просто приватна проблема окремих виробників. Вона неминуче виростає в загальнонаціональну проблему якості життя населення.

Але бути конкурентноздатним не означає випускати продукцію тільки найвищої якості. Рівень якості може бути різним, розрахованим на певні шари населення. Не усі можуть їздити на «Мерседесах», але всі машини повинні бути безпечними та надійними в експлуатації. Усе це вимагає вміння гнучко й оперативно керувати якістю, використовуючи накопичений досвід організації робіт у цій галузі.

Крім забезпечення конкурентноздатності, випуск якісної продукції диктується необхідністю її безпеки й екологічної чистоти, що контролюється державними органами на основі спеціальних законів.

При вивченні і практичній організації управління якістю необхідно мати у виді, що воно тісно стикається з безліччю інших наукових галузей і напрямків практичної діяльності підприємства. Основними з них є менеджмент, технологія виробництва, стандартизація, метрологія, інформатика, маркетинг, статистика, управління персоналом, а також правові основи діяльності підприємств.

Одна з основних функцій управління якістю - контроль якості, що здійснюється за допомогою відповідних засобів вимірів. Звідси - необхідність метрологічних знань, у тому числі організації метрологічного забезпечення виробництва на підприємствах.

Ключовою функцією в досягненні необхідної якості продукції є мотивація персоналу. Практика багаторічної й в основному поки безуспішної «боротьби за якість» у нашій країні переконливо показала, що незацікавлені працівники не забезпечать необхідний рівень якості навіть при всіх інших сприятливих умовах. Тому знання і застосування методів управління персоналом і, особливо, теорій мотивації має першорядне значення в керуванні якістю.

Задача аналізу зовнішнього середовища полягає в тім, щоб виділити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентну перевагу підприємства. Кінцевою метою зовнішнього аналізу є формування альтернативних стратегічних рішень, їхня оцінка й остаточний вибір стратегії. Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захистів від погроз, зв'язаних зі зміною зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище складається з: макросередовища і мікросередовища. Мікросередовище включає всі зацікавлені групи, що прямо впливають або знаходяться під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства. Це акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, покупці, профспілки, торговельні організації. Макросередовище включає загальні фактори, що

не стосуються прямо короткострокової діяльності підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення. Стратегічними факторами макросередовища вважаються такі напрямки її розвитку, що мають високу імовірність реалізації і високу імовірність впливу на функціонування підприємства.

При виборі ринків збуту виробник взуття орієнтується на споживача із середнім рівнем доходу. Продукція підприємства продається у фірмових магазинах. Два з них – «Валентин» і «Черевички» розташовані безпосередньо біля самого підприємства. Одна з найважливіших задач виробників взуття – привернути увагу споживачів, що звикли купувати взуття на ринках міста. Продукція, вироблена на підприємстві, відрізняється високою якістю, модністю, оригінальністю і надійністю.

Для успішного виживання в довгостроковій перспективі підприємство не залишає без уваги сильні і слабкі сторони, а так само погрози і нових можливостей, що можуть виникнути в майбутньому. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства представлена у табл. 2.1.

Важливим фактором у розвитку підприємницької діяльності є конкуренція. Тому необхідно вивчати всі нюанси і проблеми. Недооцінка конкурентів, які б вони не були, може призвести до поразки. Результати проведених досліджень приведені в табл. 2.2.

Приведений аналіз конкурентів орієнтує приймати ряд рішень, що забезпечать високу якість продукції, відповідний стиль, ціну і сервісне обслуговування.

Таблиця 2.1

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Функціональна зона	Слабка		Середня		Сильна
	1	2	3	4	5
Маркетинг					
Розширення асортименту продукції				×	
Позиція на ринку			×		
Виробництво					
Якість продукції					×
Тривалість виробничого процесу			×		
Науково-технічний потенціал					
Потоки нової продукції				×	
Дослідницький потенціал			×		
Фінанси					
Заборгованість					×
Рівень запасів		×			
Персонал					
Стимулювання		×			
Талановиті працівники			×		
Організація					
Гнучкість організаційної структури				×	
Чіткість розподілу					×
Організаційна культура					
Система цінностей				×	
Імідж			×		

Внутрішнє середовище організації робить постійний і найближчий вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, якими розташовує організація.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як: взаємодія менеджерів і робітників, найму, навчання і просування кадрів; оцінка результатів праці і стимулювання; створення і підтримка відносин між працівниками.

Організаційний зріз містить у собі; комунікаційні процеси; організаційну структуру; норми, правила, процедури; розподіл прав і відповідальності; ієрархію підпорядкування.

У виробничий зріз входять: виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства; здійснення досліджень і розробок.

Таблиця 2.2

Характеристика асортименту продукції і переваг основних конкурентів виробника взуття»

Назва підприємства	Найменування продукції	Переваги продукції конкурентів
Магазин «Stival»	Чоловіче і жіноче взуття, сумки, рукавички.	Популярність магазину, висока якість, різноманітний асортимент.
Магазин «Salamander»	Чоловіче і жіноче взуття, фурнітура, засоби по догляду за взуттям.	Відома фірма, доступні ціни, великий вибір товарів, додаткові послуги (ремонт).
Магазин «Взуття»	Чоловіче, жіноче і дитяче взуття ведучих підприємств Росії.	Перевага в розташуванні, висока якість, великий вибір товару, сучасний дизайн.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, що зв'язані з реалізацією продукції. Це стратегія продукту, стратегія ціноутворення, стратегія просування продукту на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз містить у собі процеси, зв'язані з забезпеченням ефекти-

вного використання і руху грошових коштів в організації. Зокрема, ця підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей. [12, с.196]

Підприємство взуттєвої промисловості відноситься до механістичного типу організації. Цей тип організації характеризується екстенсивним використанням формальних правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в роботі і твердій ієрархії влади в організації. З такими характеристиками організація діє ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія і мається нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

Організація побудована по строго ієрархічному принципі, де кожний нижчий рівень знаходиться під контролем і управлінням вищестоящого.

Кадри підбираються виходячи з професійних якостей у рамках системи вільного набору. На посаду призначають, а не вибирають.

Просування кадрів здійснюється по службовим сходам за принципом старшинства або досягнень. Рішення про просування приймається вищестоящим керівництвом.

Ефективність діяльності організації досягається при наступних умовах:
в організації відомі загальні цілі і задачі;
робота поділяється на окремі операції;
загальна мета досягається при централізованому плануванні;
виконання роботи індивідом вірогідно вимірюється;
грошова винагорода мотивує працівника;
влада керівника визнається як законна.

Управління виробництвом – складний, цілеспрямований, безперервний соціально – економічний і організаційно – технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний керований об'єкт (ділянка, цех, відділ), здійснюваний за визначеною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керованою системою) заданих станів.

Організаційна структура управління підприємством надано на рис. 2.1.

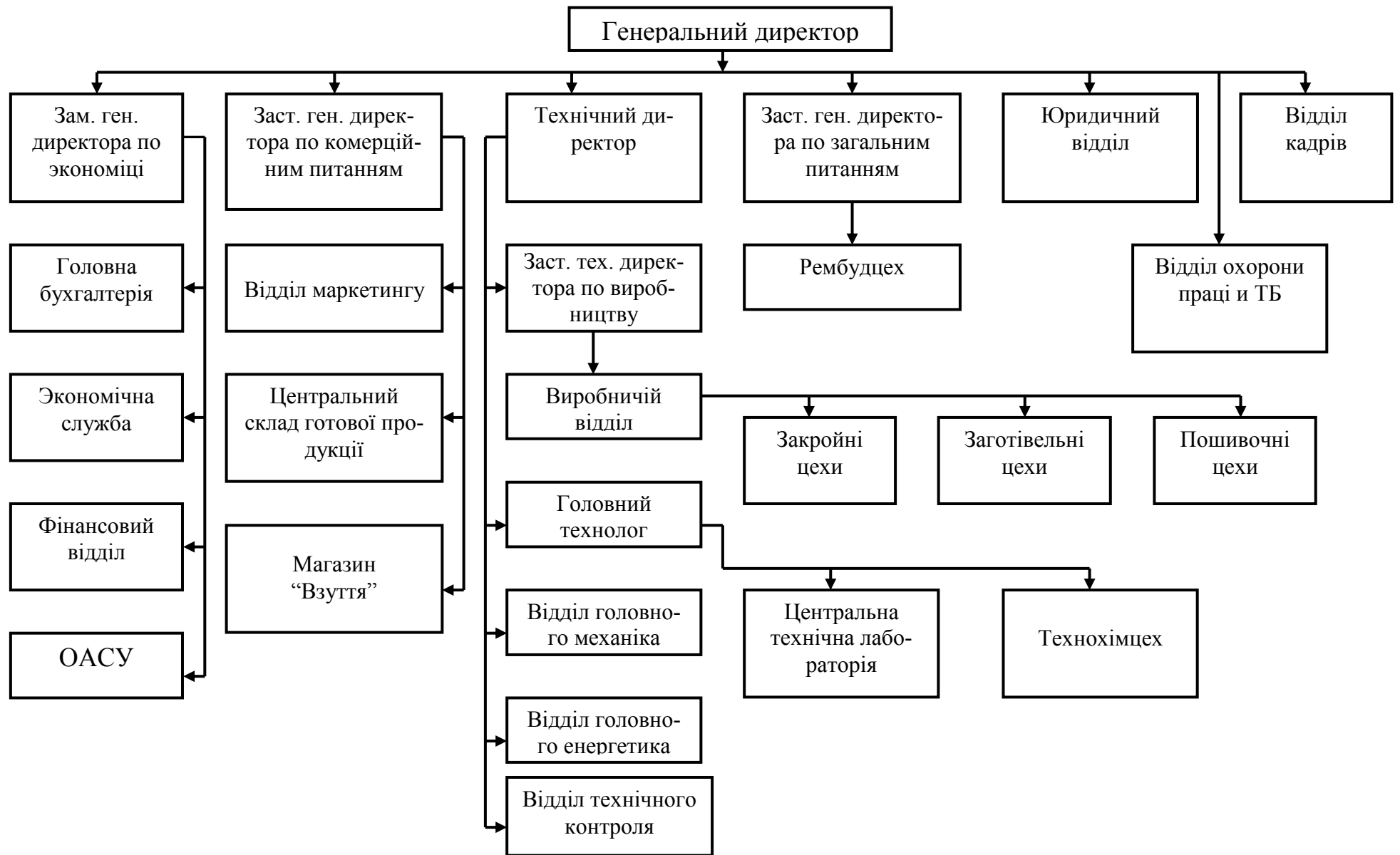


Рис. 2.1. Організаційна структура управління виробника взуття

Механізм управління являє собою сукупність конкретних відносин між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці відносини складаються з різноманітних організаційних зв'язків, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Вони виникають усередині суб'єкта управління, між суб'єктом і об'єктом у ході організаційного впливу, а також між органами управління різних рівнів. Тому керівник добре знає як особисті інтереси і мети підлеглих йому працівників, так і задачі, що стоять у цілому перед колективом для того, щоб направити їх у єдине русло.

Управління умовно можна розділити на управління діяльністю організації і управління людьми. Через системи управління керівники прагнуть впливати на процес досягнення поставленої мети на етапах планування, виконання і контролю за виконанням. Весь організаційний цикл процесу управління спрямований на реалізацію системи функцій менеджменту підприємства з метою досягнення запланованих результатів діяльності. [14, с.403].

В узагальненому виді керівництво може бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами досягнення поставлених цілей. Ціль керівництва – спонукати людей працювати ефективно і з бажанням. У процесі виробництва між цехами устанавлюються визначені виробничі відносини і відносини управління, що відбивають зв'язку між безпосередніми виробниками продукції, управлінським персоналом, і організацію спільної діяльності учасників виробництва (табл. 2.3)

Усередині підприємства існують різні комунікації, що виражаються в обміні інформацією між людьми незалежно від того, приводить вона до взаєморозуміння чи ні. Сутність комунікативної функції керівника і її основна задача полягає в забезпеченні оптимального обміну інформацією усередині організації між окремими її підрозділами й індивідами, а так само з зовнішнім оточенням.

Таблиця 2.3

Чисельність і функції посадових осіб підприємства

Посада працівника	Чисельність, люд	Основні функції працівника
Генеральний директор	1	Визначає, формує, планує, здійснює і координує усі види діяльності.
Заступник директора	4	Допомагає в роботі директорові, забезпечує виконання підприємством програми випуску продукції.
Начальник відділу	12	Вирішує питання в межах своїх прав, розподіляє роботу між кваліфікованими кадрами.
Начальник цеху	9	Забезпечує своєчасне виконання виробничого процесу.
Економіст	13	Стежить за фінансовою діяльністю підприємства.
Маркетолог	5	Стежить за зміною попиту і відновленням асортименту продукції.

Виділяють комунікації зовнішньоорганізаційні і внутрішньоорганізаційні. Засоби комунікацій із зовнішнім середовищем різноманітні. Це – діяльність керівника по організації реклами і створення (підтримка) іміджу організації; діяльність керівника по проведенню маркетингової політики на зовнішньому ринку; його участь у підготовці регулярних звітів для вищих інстанцій; сама участь у роботі цих інстанцій. Керівник організації постійно контактує з паритетними йому за статусом керівниками інших організацій. Внутрішньоорганізаційні комунікації розділяють на вертикальні і горизонтальні. Вертикальні являють собою обмін інформації між ієрархічними рівнями організації, а горизонтальні – обмін у межах паритетних ієрархічних рівнях. Вертикальні комунікації поділяються на два основних типи: спадні і висхідні комунікації. Спадні комунікації є основною формою, у якій керівник реалізує свої управлінські впливи: накази, розпорядження, указівки, розпорядження, установки, рекомендації й ін. Висхідні комунікації являють собою систему каналів руху інформації «знизу нагору». Вони виконують функцію оповіщення верха про те, що робиться на нижчих рівнях. Таким шляхом керівництво довідається про поточні або назріваючі про-

блеми і пропонує можливі варіанти виправлення положення справ. Обмін інформацією з висхідної звичайно відбувається у формі звіту, пропозицій і пояснювальних записок.

Найбільш очевидним компонентом комунікацій в організації є відносини між керівником і підлеглими. Обмін інформацією між керівником і підлеглими зв'язаний із проясненням задач, пріоритетів і очікуваних результатів; з обговоренням проблем ефективності роботи; досягнення визнання і винагороди з метою мотивації, а так само одержанням зведень про ідеї, удосконалення і пропозиції.

Горизонтальні комунікації виникають між виконавцями, складають найбільш велике « поле » усіх комунікативних обмінів в організації. Вони виникають між керівниками середньої й особливо нижчої ланки управління [13, с.348].

Усі комунікації розділяють на формальні і неформальні. Формальні канали комунікацій безпосередньо визначаються структурою організації, і її основними функціональними цілями і задачами. Неформальні – це всі ті контакти, що реалізуються поза і крім формальних комунікативних каналів. Особлива роль серед усіх неформальних внутрішньоорганізаційних контактів належить такого їхнього різновиду, як слухи, у значній мірі організації, що створюють соціальне мікросередовище. Вони впливають на суспільну думку, на діяльність членів організації, на їхній статус і репутацію. Оскільки по каналах слухів інформація передається багато швидше, ніж по каналах формального повідомлення, керівники користуються першими для запланованого витоку і поширення визначеної інформації або зведень типу «тільки між нами».

Проміжне положення в системі інформаційного забезпечення керівників займає інформація, підготовлена за завданням керівників фахівцями з того або іншого питання у виді довідок, анотацій, аналізів та ін.

Організаційні комунікації виділяють так само за формою – по тім каналі, що у них використовується. При цьому розрізняють усні, письмові, комбіновані, візуальні, а так само комунікації через оперативну печатку, через засоби наочної агітації. В інформаційно-комунікаційній системі управління підприєм-

ством застосовуються практично всі джерела, засоби передачі й обробки інформації (табл. 2.4.). Особливе значення в останні роки надається електронним засобам.

Для того щоб комунікаційний процес на підприємстві був максимально ефективним, необхідно мати на підприємстві налагоджену інформаційно-комунікаційну систему управління або на базі наявних на підприємстві інформаційних технологій, створення банку даних і служби інформації.

Таблиця 2.4

Комунікації на підприємстві

Види комунікацій	Характеристика документів	Приклад використання інформації при різних видах комунікацій	Приклад застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій
Внутріфірмові	Твердження штатного розкладу	Відбиває наявність робочих місць і працівників	Наказ про твердження штату служить підставою для виплати зарплати
Між організацією і зовнішнім середовищем	Банківські документи	Підприємство при відпустці продукції передає товарно-грошові накладні	Покупець має можливість контролювати фактичну наявність товару, час його відпустки
Офіційні комунікації	Закони України, місцевих органів влади, обов'язкові до виконання	Дозволяє вчасно контролювати ситуацію, гнучко вести політикові	Закон України «Про охорону праці»
Неформальні комунікації	Розмови співробітників організації	Інформація передається в усній формі при особистому контакті	Обговорення невиплати заробітної плати
Неофіційні комунікації	ЗМІ, радіо, телебачення	Інформація передається при перегляді телепередач, публікацій у пресі	Статті в газетах і передачі по радіо

2.2. Аналіз фінансово- економічних показників діяльності виробника взуття

Оцінка виконання плану по виробництву і реалізації продукції за звітний період виробляється за методикою, приведеної в табл. 2.5.

З таблиці видно, що за 2014 рік обсяг виробництва продукції збільшився в порівнянні з попередніми роками, але реалізовано продукції менше, чим зроблено. Це свідчить про ріст залишків нереалізованої продукції.

Таблиця 2.5

Аналіз виконання плану по випуску і реалізації продукції

Виріб	Обсяг виробництва продукції в планових цінах, тис. грн.			Відхилення 2014р. від	
	2012р.	2013р.	2014р.	2012р.	2013р.
1	2	3	4	5	6
Черевики жіночі	2880	2520	2900	+20	+380
Черевики чоловічі	3360	3326	3348	-12	+22
Туфлі жіночі	1920	2217	2207	+287	-10
Туфлі чоловічі	1440	2016	1980	+540	-36
Разом	9600	10079	10435	+835	+356

Продовження табл. 2.5

Виріб	Реалізація продукції в планових цінах, тис. грн.			Відхилення 2014р. від	
	2012р.	2013р.	2014р.	2012р.	2013р.
	7	8	9	10	11
Черевики жіночі	2850	2425	2503	-347	+78
Черевики чоловічі	3360	3180	3240	-120	+60
Туфлі жіночі	1890	2135	2100	+210	-35
Туфлі чоловічі	1425	1920	2051	+626	+131
Разом	9525	9660	9894	+369	+234

Оцінка виконання плану по асортименті продукції виробляється за допомогою однойменного коефіцієнта, що розраховується шляхом розподілу за-

гального фактичного випуску продукції, зарахованого у виконання плану по асортименті, на загальний плановий випуск продукції. Аналіз асортименту продукції приведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Виконання плану по асортименті продукції за 2014 рік

Виріб	Обсяг виробництва продукції в планових цінах, тис. грн.		Відсоток виконання плану	Обсяг продукції, зарахований у виконання плану за асортиментом, тис. грн.
	План	факт		
Черевики жіночі	2900	2140	73,8	2140
Черевики чоловічі	3348	3016	90,1	3016
Туфлі жіночі	2207	2420	109,6	2207
Туфлі чоловічі	1980	2194	101,9	1980
Разом	10435	9770	93,6	9343

Коефіцієнт асортиментності обчислюємо по методу середнього відсотка:

$$K_{ac.} = O_{пр.} / O_{впр.} \quad (1.1)$$

де $O_{пр.}$ - обсяг продукції, зарахований у виконання плану за асортиментом;

$O_{впр.}$ - обсяг виробництва продукції в планових цінах;

$$K_{ac.} = 9343 / 10435 * 100\% = 90\%.$$

З табл. 1.6. видно, що план за асортиментом продукції виконаний на 90%.

Аналіз факторів зміни обсягу реалізації продукції виробляється порівнянням фактичних рівнів факторних показників із плановими й обчисленням абсолютних і відносних приростів кожного з них. Для вивчення впливу цих факторів аналізується баланс продукції (табл. 1.7.).

З таблиці видно, що план реалізації продукції перевиконаний за рахунок збільшення її випуску і надпланових залишків товарів, відвантажених покупцям на початок року. Негативний вплив на обсяг продажів зробили такі фактори: збільшення залишків готової продукції на складах підприємства, а

Таблиця 1.7

Аналіз факторів зміни обсягу реалізації продукції

Показник	Сума в планових цінах, тис. грн.			Відхилення 2014р. від	
	2012р.	2013р.	2014р.	2012р.	2013р.
Залишок готової продукції на початок року	200	213	207	+7	-6
Випуск товарної продукції	9600	179	10435	+835	+356
Залишок готової продукції на кінець року	220	354	303	+83	-51
Відвантаження продукції за рік	9580	9925	9987	+407	+62
Залишок товарів, відвантажених покупцеві на початок року	445	450	471	+26	+21
на кінець року	500	570	750	+250	+180
Реалізація продукції	9525	9660	9894	+369	+234

Аналіз руху робочої сили приведений у табл.1.8.

Таблиця 1.8

Рух робочої сили

Показник	2012р.	2013р.	2014р.
Прийнято на підприємство	78	70	63
Вибуло з підприємства, у тому числі:	84	81	91
на навчання	3	3	3
на пенсію	6	8	7
за власним бажанням	65	62	77
за порушення трудової дисципліни	10	8	4
Середня кількість працюючих	1331	1300	1150
Коефіцієнт обороту			
по прийому	0,058	0,054	0,055
по вибуттю	0,063	0,062	0,079
Коефіцієнт плинності	0,056	0,054	0,07

також ріст залишків відвантажених товарів на кінець року, оплата за які не надійшла ще на розрахунковий рахунок підприємства.

Коефіцієнт обороту по прийому робітників:

$$K_{\text{пр.}} = \Pi_{\text{пр.}} / \text{Ч}_{\text{ср.}} \quad (1.2)$$

де $\Pi_{\text{пр.}}$ - кількість прийнятих на роботу;

$\text{Ч}_{\text{ср.}}$ - середнесписочная чисельність персоналу.

$$K_{\text{пр}1} = 78 / 1331 = 0,058;$$

$$K_{\text{пр}2} = 70 / 1300 = 0,054;$$

$$K_{\text{пр}3} = 63 / 1150 = 0,055.$$

Коефіцієнт обороту по вибуттю:

$$K_{\text{в}} = \Pi_{\text{зв.}} / \text{Ч}_{\text{ср.}} \quad (1.3)$$

де $\Pi_{\text{зв.}}$ - кількість працівників, що звільнилися ;

$\text{Ч}_{\text{ср.}}$ - середня кількість працюючих;

$$K_{\text{в}1} = 84 / 1331 = 0,063;$$

$$K_{\text{в}2} = 81 / 1300 = 0,062;$$

$$K_{\text{в}3} = 91 / 1150 = 0,079.$$

Коефіцієнт текучості кадрів:

$$K_{\text{т}} = \Pi_{\text{звб.}} / \text{Ч}_{\text{ср.}} \quad (1.4)$$

де $\Pi_{\text{звб.}}$ - кількість звільнених за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{ср.}}$ - середня чисельність персоналу;

$$K_{\text{т}1} = 75 / 1331 = 0,056;$$

$$K_{\text{т}2} = 70 / 1300 = 0,054;$$

$$K_{\text{т}3} = 81 / 1150 = 0,07.$$

За даними табл. 1.8. видно, що на дослідженому підприємстві коефіцієнт текучості робочої сили у 2013 році склав 0,07, що трохи вище, ніж у попередніх роках.

Напруга в забезпеченні підприємства трудовими ресурсами може бути трохи знята за рахунок більш повного використання наявної робочої сили, росту продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, упровадження нової, більш продуктивної техніки, удосконалення технології й організації виробництва.

Аналіз використання фонду робочого часу.

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити по кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також по ступені використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводиться по кожній категорії працівників, по кожному виробничому підрозділі й у цілому по підприємству (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Аналіз використання трудових ресурсів підприємства

Показник	2012р.	2013р.	2014р.	Відхилення 2014г. от	
				2012р.	2013р.
Середньорічна чисельність робітників (чр)	1300	1300	1150	-150	-150
Відпрацьовано за рік одним робітником:					
днів (Д)	220	220	210	-10	-10
годин (год)	1727	1749	1638	-89	-111
Середня тривалість робочого дня (П), год.	7,85	7,95	7,8	-0,05	-0,15
Фонд робочого часу, тис. год.	2245,1	2273,7	1883,7	-361,4	-390
У т.ч. надурочно відпрацьований час, тис. год	1630	-	1485	-145	+1485

Фонд робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік і середньої тривалості робочого дня. На даному підприємстві фонд робочого часу у 2014р. менше того ж часу у 2013р. на 390 тис. годин.

Як видно з приведених даних, наявні трудові ресурси підприємство використовує недостатньо повно.

Для виявлення причин цілодобових і внутрішніх втрат робочого часу зіставляють дані фактичного і планового балансу робочого часу (табл. 2.10.)

Таблиця 2.10

Аналіз використання робочого часу за 2014р.

Показник	На один робітника		Відхилення від плану	
	план	факт	на один робітника	на всіх робітників
Календарна кількість днів, у т.ч.:	365	365	–	–
святкові	9	9	–	–
вихідні дні	52	52	–	–
вихідні суботи	50	50	–	–
Номінальний фонд робочого часу, дні	254	254	–	–
Неявки на роботу, дні, у т.ч.:	34	44	+10	+11500
щорічні відпустки	16	16	–	–
відпустки по навчанню	1	2	+1	+1150
хвороби	9	11,8	+2,8	+3220
прогули	–	4	+0,2	+230
простої	–	4	+4,0	+4600
Явочний фонд робочого часу, дні	220	210	–10	–11500
Тривалість робочої зміни, год.	8	8	–	–
Корисний фонд робочого часу, год.	1749	1638	–111	–127650
Середня тривалість робочої зміни, год.	7,95	7,8	–0,15	–172,5
Непродуктивні витрати робочого часу, люд. – год.	–	8,3	+8,3	+9545

Аналіз динаміки і виконання плану за рівнем трудомісткості продукції.

З табл. 2.11. видно, що планове завдання по зниженню трудомісткості продукції в цілому по підприємству значно перевиконано.

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки і виконання плану за рівнем трудомісткості продукції

Показник	2012р.	2013р.	2014р.	Ріст рівня показників 2014р., %	
				2012р.	2013р.
Товарна продукція, тис. грн.	9410	9600	10079	107,1	105,0
Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.– год.	2245,1	2273,7	1883,7	84,0	82,8
Питома трудомісткість на 1 тис. грн., год.	2,94	2,915	2,681	91,2	92,0
Середньогодинне вироблення, тис. грн.	4,19	4,22	5,35	127,6	126,8

Щоб домогтися підвищення якості, надійності і конкурентоздатності продукції, потрібні додаткові витрати праці і засобів. Однак, вигреш від збільшення обсягу продажів, більш високих цін, як правило, перебиває програш від підвищення трудомісткості виробів.

Аналіз фонду заробітної плати.

Фонд заробітної плати містить у собі не тільки фонд оплати праці, віднесений до поточних витрат підприємства, але і виплати за рахунок соціального захисту і чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Зведення про використання засобів, що направляються на споживання, надані в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз використання засобів, що направляються на споживання

Вид оплати	Сума, тис. грн.		
	2013р.	2014р.	відхилення
1. Фонд оплати праці	20500	21465	+965
1.1. За відрядними розцінками	10630	11180	+550
1.2. Тарифним ставкам і окладам	6580	6349	-231
1.3. Премії за виробничі результати	1400	1545	+145
1.4. Доплати за професійну майстерність	500	520	+20
1.5. Доплати за роботу в нічний час, понад-нормові годинник	–	80	+80
1.6. Оплата щорічних і додаткових відпусток	1390	1491	+1401
2. Виплати за рахунок чистого прибутку	2750	2865	+115
2.1. Винагорода за результати роботи з підсумків року	1800	1850	+50
2.2. Матеріальна допомога	700	720	+20
2.3. Одноразові виплати пенсіонерам	30	45	+15
2.4. Оплата путівок на відпочинок і лікування	220	250	+30
3. Виплати соціального характеру	790	940	+150
3.1. Допомоги з тимчасової непрацездатності	540	740	+200

Продовження табл. 2.12

Вид оплати	Сума, тис. грн.		
	2013р.	2014р.	відхилення
Разом засобів, спрямованих на споживання	24040	25270	+1230
Частка в загальній сумі, %:			
фонду оплати праці	85,3	85,0	-0,3
виплат з чистого прибутку	11,4	11,3	-0,1
виплат за рахунок фонду соціального захисту	3,3	3,7	+0,4

Найбільша питома вага в складі засобів, використаних на споживання, займає фонд оплати праці, що включається в собівартість продукції. З табл. 2.12. видно, що відбулася економія фонду оплати праці на 0,3% за рахунок зменшення оплати праці по тарифних ставках і окладам на 231 тис. грн.

Розрахунок впливу факторів на зміну рівня середньорічної заробітної плати по категоріях працівників зроблений прийомом абсолютних різниць (табл. 2.13.).

З таблиці видно, що ріст середньорічної заробітної плати викликаний в основному збільшенням середньогодинної заробітної плати, що у свою чергу залежить від рівня кваліфікації працівників і інтенсивності їхньої праці.

Таблиця 2.13

Аналіз рівня оплати праці за 2014 рік

Категорія працівників	Кількість відпрацьованих днів одним робітником		Середня тривалість робочої зміни, год.		Середньогодинна зарплата, тис. грн.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Робітники відрядники	220	210	7,95	7,8	5,8	6,4
Робітники погодинної оплати	220	210	7,95	7,8	5,0	5,2

Категорія працівників	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.		Відхилення від планової середньорічної зарплата робітника, тис. грн.			
	план	факт	усього	у тім числі за рахунок змін		
				кількість відпрацьованих днів	тривалість зміни	середньогодинної зарплати
Робітники відрядники	10250	10500	+250	-465	-185	+9005
Робітники погодинної оплати	8662	8512	-150	-393	-156	+399

Аналіз собівартості продукції

Собівартість характеризує ефективність усього процесу виробництва на підприємстві, тому що вона враховує рівень організації виробничого процесу, технічний рівень, продуктивність праці. Зниження собівартості є основним джерелом збільшення прибутку підприємства. Аналіз собівартості продукції по основних елементах витрат представлений у табл. 2.14.

Аналіз собівартості товарної продукції показав, що обсяг виробництва в 2014 році знизився стосовно 2013 року на 8,8 тис. пара взуття. Відбулося зниження валового прибутку, що є негативною тенденцією. Фінансовим результатом підприємства став отриманий їм збиток. Це відбулося через зменшення витрат на виробництво.

Збільшилася частка матеріальних витрат у зв'язку з інфляцією, а частка заробітної плати зменшилася. Однак підприємство відповідає параметрам для здійснення фінансово-господарських відносин і має достатню базу для поліпшення результатів господарської діяльності в умовах раціонального використання фінансових ресурсів.

Собівартість товарної продукції по статтях витрат

Показник	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Відхилення 2014 року від:	
				2012 року	2013 року
1 Випуск продукції, тис. пар	364,4	381,8	373,0	+8,6	-8,8
2 Основні матеріали, тис. грн	1198,4	1168,4	1571,9	+373,5	+403,5
3 Допоміжні матеріали, тис. грн	102,32	135,24	215,26	+112,94	+80,0
4 Основна заробітна плата, тис. грн	994,87	1667,0	1649,3	+654,43	-17,7
5 Нарахування на заробітну плату, тис. грн	324,7	619,52	606,93	+282,2	-12,6
6 Загальновиробничі витрати, тис. грн	3007,7	4127,6	2805,3	-202,4	-1322
7 Втрати від браку, тис. грн	27,49	47,27	40,38	+12,9	-6,8
8 Виробнича вартість, тис. грн	5655,6	7765,0	6889,1	+1233,5	-876
9 Адміністративні витрати, тис. грн	319,4	688,8	818,6	+499,2	+129,8
10 Витрати на сбут, тис. грн	87,22	235,84	190,94	+103,7	-44,9
11 Повна собівартість, тис. грн	6062,2	8689,6	7898,6	+1836,4	-791
12 Товарна продукція в оптових цінах, тис. грн	6469,6	7382,7	7488,3	+1018,7	+105,6
13 Витрати на 1 грн. товарної продукції, тис. грн	0,94	1,18	1,05	+0,11	-0,13
14 Рентабельність, %	6,72	15,04	5,19	-1,53	-9,85
15 Прибуток від виробничої діяльності, тис. грн	407,4	1307	410,3	+2,9	-896,7

Основні показники фінансово-господарчої діяльності підприємства наведено в табл. 2.15.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що обсяг виробництва продукції в 2013 році знизився стосовно 2012 року. Чисельність працюючих скоротилася на 150 чоловік, зменшився прибуток і відбулося зниження собівартості товарної продукції. Однак, через низьку купівельну спроможність населення збільшилися залишки готової продукції на складі й у торгівлі.

Аналіз техніко-економічних показників роботи підприємства

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Відхилення 2014 року від:	
				2012 року	2013 року
1 Випуск продукції, тис. пар.	364,4	381,8	373,0	+8,6	-8,8
2 Товарна продукція в діючих оптових цінах, тис. грн	6469,6	7382,7	7488,3	+1018,7	+105,6
3 Собівартість товарної продукції, тис. грн.	6062,2	8689,6	7898,6	+1836,4	-791
4 Витрати на аренду, тис. грн	698,3	794,5	1113,3	+415	+318,8
5 Інші витрати, тис. грн	173,1	200,7	145,3	-27,8	-55,4
6 Прибуток від виробничої діяльності, тис. грн	407,4	1307	410,3	+2,9	-896,7
7 Доход від реалізації в оптових цінах без ПДВ, тис. грн	6129,9	8167,7	8411,9	+2282	+244,2
8 Прибуток від реалізації, тис. грн	293,4	1593,3	995,4	+702	-597,9
9 Балансовий прибуток, тис. грн	565,1	1535,2	572,1	+7,0	-963,1
10 Кредиторська заборгованість, тис. грн	3012,6	2388,6	3411,5	+398,9	+1022,9
11 Дебиторська заборгованість, тис. грн	2177,6	2353,0	1686,7	-490,9	-666,3
12 Залишки взуття на складі в оптових цінах, тис. грн	773,2	600,8	1027,2	+254,0	+426,4
13 Залишки взуття в торгівлі в відпускних цінах, тис. грн	742,6	743,3	780,8	+38,2	+37,5
14 Чисельність працюючих, чол.	1331	1300	1150	-181	-150
15 Вартість валової продукції всього, в т.ч. по елементам затрат:	8117,3	9684,7	9428,5	+1311,2	-256,2
сировина і матеріали	1300,7	1303,6	1787,2	+486,5	+483,6
заробітна плата	994,87	2765,2	2957,0	+1962,1	+191,8
амортизація	140,8	781,8	500,7	+359,9	-281,1
аренда	693,4	1012,6	622,9	-70,5	-389,7
інші витрати	832,6	1877,7	1501,1	+668,5	-376,6

У цілому по підприємству на 11,7 тис. грн. збільшилася середньомісячна заробітна плата, а також на 483,6 тис.грн. зросли витрати на сировину і матеріали. Діяльність підприємства виявилася збитковою. Однак підприємство має досить гарну базу для поліпшення результатів господарської діяльності в майбутньому плановому періоді.

2.3.Обґрунтування актуальних напрямів удосконалювання організації управління якістю виробника взуття

В умовах конкуренції продукції на міжнародних ринках вимоги , пропонувані до якості продукції, посилюються, а успішність господарської діяльності ставиться у велику залежність від рівня якості виробленої продукції. Інвестиції не будуть сприяти підвищенню економічної ефективності якщо на підприємстві не буде забезпечена конкурентоздатність продукції, основою якої є необхідна якість. Тому , як би не було важке, але для виживання в ринкових умовах підприємству прийдеться постійно вирішувати проблеми , пов'язані з забезпеченням необхідної якості продукції. Образно говорячи, якість- це камінь на шії підприємства, але якщо підприємство зможе удержатися з ним на плаву, то камінь перетвориться в рятувальне коло, що додасть підприємству додаткову плавучість [51,с.8].

Для забезпечення необхідного рівня якості потрібна не тільки відповідна матеріальна база і зацікавлений, кваліфікований персонал, але і добре налагоджена організація робіт, у тому числі чітке управління якістю. Навіть маючи сучасну технологічну базу і кваліфікованих працівників, не можна розраховувати на стабільне забезпечення якості продукції без упровадження чіткої системи якості, що відповідає сучасному рівневі.

Підприємству для успішної й усталеної роботи необхідно забезпечити випуск запланованого обсягу продукції, дотриматися встановлені терміни,

домогтися низької собівартості виробів і при цьому забезпечити необхідний рівень якості. Труднощі одночасного досягнення цих цілей полягають в тім, що на практиці вони суперечать один одному. Збільшення обсягів і скорочення термінів випуску продукції найчастіше приводить до зниження якості, а підвищення якості звичайно вимагає додаткових витрат і зниження темпів виробництва.

В даний час у світовій практиці широко поширена така норма взаємин між постачальниками і замовниками, коли замовник, перш ніж замовляти продукцію, перевіряє, як у постачальника організована робота з якості, і за результатами перевірки вирішує питання про можливість складання угоди.

Підприємство уже зіткнулося з такою практикою “втручання у внутрішні справи” у взаєминах з іноземними замовниками. Таке втручання дозволяє замовникам познайомитися з організацією роботи з якості в постачальника, переконатися в наявності або відсутності системи якості. Тому що тільки планомірна і систематична робота з якості може стабільно забезпечувати потрібну якість усіх виробів, що замовляються, а не тільки окремих зразків, створюваних шляхом авралів або спеціально для виставок і презентацій.

Серед факторів, що роблять вирішальний вплив на якість, організація виробництва займає важливе місце. Від рівня організації виробництва залежать чіткість виробничого процесу, злагодженість його елементів. У складі Виробника взуття крім основного виробництва маються й обслуговуючі виробничі процеси, головними з яких є складування і транспортування. Ця частина виробничого процесу забезпечує безперебійний рух всіх елементів основного і допоміжного процесів, а отже, їхня ритмічність тим самим створює важливу передумову якісного виготовлення продукції.

Раціонально організований виробничий процес - матеріальна основа високої якості продукції. Але для цього він повинний відповідати низці вимог. До числа таких вимог відносяться [21, с. 198]:

спеціалізація – розподіл усього виробничого процесу на окремі елементи, їхній розподіл між службами, підрозділами, робітничими місцями;

кооперування – організація чіткої взаємодії між спеціалізованими службами, підрозділами і робітничими місцями;

пропорційність – рівність або кратність продуктивності, потужності окремих підрозділів, робочих місць, що забезпечують безперервність протікання виробничого процесу;

ритмічність – постійна повторюваність окремих елементів виробничого процесу в рівні інтервали часу;

економічність – мінімально можлива витрата усіх видів ресурсів при забезпеченні високої якості продукції.

Для швидкого і повного задоволення потреб замовника принципове значення має тривалість виробничого циклу. Тривалість виробничого циклу обчислюється від моменту запуску у виробництво сировини або основного матеріалу до моменту здачі готової продукції. Виробника взуття терміни виготовлення готового взуття встановлює замовник. У випадку несвоєчасного виконання замовлення на підприємство накладаються штрафні санкції. Щоб вчасно відвантажити готове взуття замовникові, керівництво підприємства іноді жертвує якістю продукції. Однак, перед кожним відвантаженням на підприємство приїжджає представник замовника і здійснює вибірковий контроль готової продукції. Дрібні одиничні дефекти відразу ж виправляють і партію готової продукції відвантажують споживачеві. При виявленні масового дефекту вся партія повертається на переробку. У результаті чого якість взуття погіршується, терміни постачання готової продукції зірвані. Підприємство може позбавитися замовлення, якщо не виправить ситуацію. Причинами виготовлення неякісного взуття є:

застаріле технологічне обладнання;

стислі строки виготовлення продукції;

безвідповідальність керівників за якість взуття;
 погана організація виробничого процесу;
 несприятливі умови праці;
 моральна і матеріальна незацікавленість працівників;
 зменшення числа висококваліфікованих робітників;
 несвоєчасне виявлення дефектів;
 недотримання технології виготовлення продукції.

З кожним роком кількість замовлень на підприємстві зменшується, іноземні замовники відмовляються співробітничати з підприємством, що не виконує всі їхні вимоги і порушує умови договору (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка замовлень на підприємстві Виробника взуття

Найменування	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.
Літній сезон, тис. пар: заготівка	8,0	9,3	6,5	4,8	3,5
готове взуття	15,0	21,0	35,0	33,5	30,0
Зимовий се- зон, тис. пар: заготівка	10,5	12,0	15,0	12,0	10,0
готове взуття	18,0	23,0	43,0	40,0	36,0
Разом	51,5	65,3	99,5	90,3	79,5

Аналізуючи динаміку замовлень по підприємству видно що найбільше число замовлень надійшло в 2012 році. Зростання виробництва продукції зв'язано з гарною організацією виробництва в даний інтервал часу. Однак після 2012 року спостерігається спад виробництва. Це пов'язано з тим, що іноземному замовникові стало не вигідно співробітничати з підприємством Виробника взуття на умовах пропонованих керівництвом, а також з незначним зменшенням продуктивності праці і погіршенням якості продукції.

Оскільки будь-який проект не може бути реалізований без необхідної і якісної підготовки виробництва, що впливає комплекс мір зв'язаний з підви-

щенням технічного рівня виробництва, його технологічною оснащеністю. Перед трудовим колективом підприємства стоїть задача істотно прискорити освоєння у виробництві перспективних технологічних процесів, новітніх матеріалів, широко впроваджувати автоматизовані системи управління і контроль технологічних процесів.

Особливу увагу необхідно звернути на заходи для підвищення відповідальності колективу підприємства за якість продукції, конкурентоздатність її на світовому ринку. Персональна відповідальність за випуск неякісної продукції повинна покладатися на безпосередніх організаторів виробництва – від керівника до майстра.

Працівники служби технічного контролю зобов'язані строго виконувати головну задачу по запобіганню випуску продукції, що не відповідає нормативно-технічній документації, вести рішучу боротьбу з бракоробами і порушниками технологічної дисципліни. Керівникові служби технічного контролю надане право при порушенні технологічного процесу або невідповідності продукції установленим вимогам припиняти приймальний контроль і припиняти відправлення готової продукції споживачам до вживання заходів по усуненню недоліків. Необхідно також увести вхідний контроль комплектуючих виробів, що надходять, і матеріалів.

Необхідно передбачити заходи для удосконалювання підготовки і підвищенню кваліфікації кадрів. З огляду на те, що проблема підвищення якості є складна і багатогранна, необхідно перешикувати систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Для цього рекомендується використовувати курси по вивченню передових прийомів і методів праці, ввести в практику навчання особливостям технологічних і трудових процесів знову надходячих на виробництво робочих і інженерно-технічних працівників, забезпечити детальне ознайомлення їхній з вимогами, пропонованими до якості продукції, що випускається, і виконуваних робіт.

Однієї з важливих мір є розвиток творчої ініціативи трудящих у випуску продукції високої якості і зміцнення виконавської дисципліни.

На підприємстві в цехах основного виробництва створюються групи якості. Використовуються також можливості бригадної форми організації праці для підвищення якості продукції. Виробнича бригада несе колективну відповідальність за випуск неякісної продукції і відшкодовує збиток за рахунок заробітку бригади, а при його розподілі враховується провина окремих працівників.

Колективам бригад, що випускають високоякісну продукцію привласнюють звання "Бригада відмінної якості" і нараховують підвищені премії.

Важливими є розвиток індивідуальних і колективних форм трудового суперництва, проведення конкурсів на звання "Кращий майстер", "Кращий за професією", діяльність бригад творчої співдружності робочих і інженерно-технічних працівників по корінному підвищенню якості продукції на всіх етапах розробки і виробництва, а також їхнє матеріальне стимулювання до досягнення ще більш високих результатів.

Висока якість продукції, що випускається, можлива при виконанні наступних умов:

надійна система технічного контролю матеріалів, технологічних процесів і готової продукції;

заохочувальні системи оплати за якість обробки;

безперервне навчання кадрів прийомом якісної обробки виробів;

велика організаторська робота з вивчення споживчого попиту і змін моди; зміна і розширення асортименту виробів;

здійснення заходів для додання взуття товарного виду, маркіруванню і художньому оформленню упакування взуття.

Якщо взуття високоякісне, із тривалим терміном носки, то і потреба у взутті зменшується; у цьому випадку необхідно менше витрат суспільної праці на виробництво сировини, шкіри, гуми й інших матеріалів, а також на виготовлення власне взуття. Одночасно з поліпшенням якості взуття скорочуються витрати і втрати на брак і рекламації, отже, росте і продуктивність праці [41, с. 143].

На підприємстві відчуваються серйозні недоліки робочої сили, особливо на потокових лініях, де операції, для здійснення кожної з яких потрібний приблизно один виконавець, займають у технологічному процесі значне місце. Високий ступінь поділу праці при неповному комплекті працюючих на потоці більше позначається на якості обробки, чим на об'ємних показниках. Неприпустиме виконання плану будь-яким шляхом, навіть шляхом виключення з технологічного процесу частини оздоблювальних операцій, шляхом скорочення кількості виконавців на основних операціях.

Резерви підвищення продуктивності праці і поліпшення якості взуття варто шукати насамперед у новій технології виробництва. Разом з тим велику роль грають застосування раціональних прийомів, раціональних робочих меблів і інструментів, продумане їхнє розташування в робочій зоні, нормальна освітленість робочого місця, що відповідає клімат у приміщенні.

Основні принципи нової технології, що забезпечує виробництво взуття кращої якості, повинні полягати в наступному:

- мінімальне число операцій і технологічних стиків;
- наявність цілих груп операцій, виконуваних одночасно;
- насиченість кожного процесу в такому ступені, щоб виключалася можливість виготовлення взуття з пропуском у технологічному циклі якої-небудь операції;
- відсутність операцій, призначення яких – доробити або виправити попередні операції;
- повне усунення або приведення до мінімуму витрат матеріалів на здійснення технологічного процесу;
- використання для внутрішніх взуттєвих деталей термопластичних матеріалів;
- зволоження деталей низу і заготівлі на устаткуванні, що працює за принципом термодифузій;
- заміна (якщо це відповідає інтересам якості продукції і не порушує естетичного задуму модельєра) деяких швів у заготівлі клейовими або тисненням.

Забезпечення високих якісних показників виробництва повинне супроводжуватися мінімальною витратою матеріалів, мінімальними витратами, низьким рівнем собівартості і високою рентабельністю.

Основним джерелом для розробки заходів щодо поліпшення якості служать дані щодо браку у виробництві, рекламації, дані по взуттю, що не витримало гарантійних термінів носки. Одночасно перед підприємством виникають задачі постійної ревізії, впровадження у виробництво більш сучасних і ефективних технологічних процесів.

Для успішної розробки заходів щодо поліпшення якості надзвичайно важливо, щоб зібрана й оброблена інформація була своєчасною, гранично достовірною й об'єктивною. Неприпустимо, наприклад, при складанні акта рекламації на якість взуття в графі про перелік виявлених дефектів серйозні виробничі дефекти називати дрібними подряпинами або ж пояснювати їх поганою якістю матеріалів. Необ'єктивна оцінка якості і збуту продукції неправильно орієнтує керівництво і гальмує зусилля до постійного поліпшення якості взуття.

Поліпшення якості можливо тільки на плановій основі; одночасно воно стає умовою росту ефективності виробництва і прискорення технічного прогресу. Якість продукції, подібно його кількості і собівартості, не визначається випадковими факторами, а є закономірним результатом планування технології й організації виробництва і служить мірою ефективності роботи підприємства [9, с. 208]

Основними для поліпшення якості на підприємстві є розробки:
основних напрямків у конструюванні і моделюванні виробів;
заходів щодо удосконалювання техніки і технології (упровадження прогресивних технологічних процесів, машин і апаратів, що забезпечують поліпшення якості продукції);
пропонованих до постачальників вимог щодо підвищення якості комплектуючих деталей і матеріалів;

заходів щодо посилення контролю виробництва, дотриманню стандартів, попередженню дефектів, браку і рекламацій.

Досягнення необхідної якості завжди залежить від знань і умінь виконавців. Необхідність відповідної кваліфікації працівників – неодмінна умова для виготовлення продукції високої якості. Не можна жадати від виконавця відмінної роботи, якщо він не розуміє, що від нього вимагають, а якщо і розуміє, то не вміє зробити відповідно до технологічних або інших нормативів. Необхідно також навчити робітників техніці контролю якості обробки на попередніх операціях. Якщо робітникові не давати вказівки на виявлення дефектів в оброблених ними виробах, то навіть грубі дефекти, що знаходяться в полі зору, можуть залишатися непоміченими. А при наявності готовності до виявлення дефектів, у робітників при відповідних знаннях, досить швидко виробляються навички по контролю якості, мимовільна увага. Володіючи такими навичками, робітник починає зауважувати дефекти мимоволі, попутно, без додаткових витрат часу на огляд виробу. З огляду на те, що проблема підвищення якості є складною і багатогранною, необхідно перешикувати систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, здійснити планомірне і безперервне удосконалювання кваліфікації робітників і фахівців з метою забезпечення відповідності їхньої професійної підготовки, постійно зростаючому рівневі техніки і технології. Для цього рекомендується широко використовувати курси цільового призначення, школи по вивченню передових прийомів і методів праці, кружки, семінари; ввести в практику навчання особливостям технологічних і трудових процесів знову надходять на виробництво робочих і інженерно-технічних працівників, забезпечити детальне ознайомлення їхній з вимогами, пропонованими до якості продукції, що випускається, особливо при переході на нові технологічні процеси [41, с. 58].

Велику роль у поліпшенні якості грає матеріальна зацікавленість працівників підприємства. Для преміювання робітників взуттєвих потоків як основні показники пропонується використовувати досягнення високої якості продукції

і задача її ВТК із першого пред'явлення, відсутність або зменшення переробок за умови виконання плану потоком. Загальна сума премії за виконання плану по кількісних і якісних показниках може досягати 40 % відрядного заробітку робітника за умови виконання норм виробітку. Преміювання рекомендується робити на тих ділянках виробництва, де задача продукції з першого пред'явлення складає не менш 90 %.

Підвищення якості продукції, що випускається, є однією з проблем у системі управління якістю, рішення якого спрямовано на удосконалювання системи управління якістю Виробника взуття. Крім підвищення якості продукції, що випускається, необхідно також забезпечити безперебійну роботу підприємства, підвищити продуктивність праці робітників, забезпечити матеріальну зацікавленість працівників підприємства тощо (табл. 2.17).

Як видно з таблиці 2.17 Виробник взуття має деякі невирішені проблеми в системі управління якістю. Рішення таких проблем, як освоєння перспективних технологічних процесів, зниження браку в процесі виробництва, забезпечення конкурентоздатності продукції, що випускається тощо можливо при удосконалюванні системи управління якістю. Так, наприклад, підвищення технічного рівня виробництва забезпечить освоєння перспективних технологічних процесів, а підвищення темпів модернізації і відновлення продукції, що випускається, підвищить конкурентоздатність продукції на світовому ринку і залучить потенційних покупців.

Таблиця 2.17

Основні напрямки удосконалювання системи управління
якістю виробника взуття

Основні напрямки удо-	На рішення яких про-	Наявність такої пробле-
-----------------------	----------------------	-------------------------

сконалювання	блем у системі управління якістю спрямоване	ми виробника взуття
1. Підвищення темпів модернізації і відновлення продукції, що випускається	Залучення потенційних покупців	Не значна
2. Підвищення технічного рівня виробництва	Освоєння перспективних технологічних процесів	Є
3. Підвищення відповідальності працівників підприємства за якість продукції	Конкурентоздатність продукції на світовому ринку	Є
4. Підвищення кваліфікації працівників	Бездефектне виробництво продукції	Немає
5. Матеріальна зацікавленість працівників підприємства	Підвищення продуктивності праці	Є
6. Упровадження більш ефективних методів контролю	Зниження браку у процесі виробництва продукції	Не значна
7. Більш тісне співробітництво з постачальниками матеріалів	Безперебійна робота підприємства	Має місце

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ВИРОБНИЦТВІ ВЗУТТЯ

3.1. Напрями розробки заходів щодо покращення організації і управління якістю продукції

Щоб забезпечити необхідний рівень якості продукції, необхідно його підтримувати протягом усього «життєвого» циклу продукції.

Життєвий цикл — це сукупність взаємозалежних процесів створення і послідовної зміни стану продукції від формування вихідних вимог до неї до закінчення її експлуатації або споживання.

Перший рівень життєвого циклу можна розділити на стадії: дослідження і розробка; виготовлення; реалізація і обертання; експлуатація.

Перераховані стадії можна поділяти на етапи, процеси і тощо. Стабільне забезпечення якості продукції залежить від багатьох факторів, що виникають на стадіях життєвого циклу. Умовно їх можна представити в такий спосіб.

Дослідження і розробка продукції. Ціль даної стадії — формування перспективних вимог до якості нової продукції; втілення в конструкторських і інших видах документів технічних рішень, що забезпечують реалізацію цих вимог найбільш економічним способом. Фактори якості на даній стадії відіграють значну роль у формуванні якості продукції.

Розробка продукції відповідно до ДСТ 15.001 «Система розробки і постановки продукції на виробництво передбачає:

- розробку технічного завдання;
- розробку технічної і нормативної документації;
- виготовлення й іспити зразків продукції;
- приймання результатів розробки.

Технічне завдання (ТЗ) є основним вихідним документом для розробки продукції. У ньому вказують техніко-економічні вимоги до продукції, порядок задачі і приймання результатів розробки.

Не допускається включення в ТЗ вимог, що суперечать стандартам. У ТЗ власне кажучи закладається технічний рівень майбутнього виробу. При розробці найважливіших видів продукції в ТЗ повинні встановлюватися показники якості, що відповідають перспективному рівню, тобто рівень якості, що перевершує кращі аналоги якості на світовому ринку. Даний «запас якості» дозволяє при освоєнні продукції, що займає кілька років, забезпечити її відповідність кращим зразкам на момент випуску.

Складання ТЗ повинне передувати вивченню ринку майбутнього виробу методами маркетингу. За даними західних фірм, витрати на маркетинг у багатьох випадках складають більш половини усіх витрат на підготовку виробництва нової продукції.

Технічну документацію (конструкторські і технологічні документи) створюють у рамках дослідно-конструкторських і дослідно-технологічних робіт. Для підтвердження відповідності розробленої технічної документації вихідним вимогам і вибору кращого зразка виготовляють досвідчені зразки (партії), що піддають приймальним іспитам [20, с. 48].

Оцінку виконаної розробки й ухвалення рішення про виробництво проводить приймальна комісія, до складу якої входять представники замовника, розроблювача і виготовлювача. Головою комісії призначають замовника, а при його відсутності — основного споживача. За результатами розгляду представлених матеріалів комісія складає акт, що містить:

- указівка на відповідність розробленої (виготовленої) продукції заданим вимогам і рекомендаціям про її виробництво;

- результати оцінки технічного рівня продукції;

- рекомендації про виготовлення встановної серії (для серійної або масової продукції) і її обсяг;

зауваження і пропозиції по доробці продукції (якщо необхідно);
ухвала зразка еталона.

Затверджений акт приймальної комісії означає закінчення розробки, припинення дії ТЗ і дозвіл на виробництво продукції.

Зразок - еталон призначен для порівняння з ним продукції, що випускається, по художньо - естетичним показникам при її постановці на виробництво, виготовленні, прийманні і зберігається у виготовлювача протягом усього періоду випуску для пред'явлення всіляких претензій і рекламацій по якості партії товарів. Підприємство - одержувач може зажадати надання в складі партії продукції копії зразка - еталона (дубліката) для здійснення вхідного контролю.

Ярлик дубліката повинний бути підписаний керівником художньо-технічної ради або іншою особою при наявності запису про відповідність дублікату зразкові - еталоніві.

По ступені охоплення продукції контролем розрізняють суцільний і вибіркового контроль.

Суцільний контроль - це такий, при якому рішення про якість контрольованої продукції приймається за результатами контролю кожної одиниці продукції. Цей вид контролю застосовують, якщо: партія виробів невелика, їхнє число недостатнє для одержання вибірок або проб із встановленими ризиками виготовлювача і споживача; якість вхідного матеріалу і комплектуючих виробів погана або про неї нічого не відомо; технологічний процес не забезпечує стабільності якості виробів, що виготовляються; можлива наявність критичного дефекту, пропуск якого в подальше виробництво або експлуатацію абсолютно неприпустимий через істотні при цьому втрати (матеріальних, трудових і т.п.) або можливої постановки під загрозу життя або здоров'я людей.

При суцільному контролі майже цілком виключене влучення в зборку або до споживача дефектних виробів.

До недоліків цього виду контролю варто віднести: велике необхідне число контролерів; можливість деякого зниження відповідальності виробничого

персоналу за допущений брак. При збільшенні обсягу випуску продукції суцільний контроль усіх виробів стає економічно недоцільним. У зв'язку з цим виникає потреба в організації вибіркового контролю.

Вибірковий контроль - це такий, при якому рішення про якість контрольованої продукції приймається за результатами контролю однієї або деяких вибірок з партії продукції або потоку виробів. Можна обмежитися контролем тільки частини виробів, якщо:

можливий дефект не викликає серйозної несправності і не створить погрозу для життя людей; вироби використовуються групою;

дефектні вироби можна знайти на більш пізньому етапі виготовлення і зборки.

Вибірковий контроль застосовується в тих випадках, коли мають місце: великий обсяг продукції, що випускається, і безперервне виробництво; велика тривалість іспитів; висока складність і велика вартість іспитів; використання методів іспитів, що руйнують; значну витрату ресурсу при іспитах.

Суцільний контроль використовують як при операційному, так і при приймальному контролі, вибіркового, як правило, - при операційному контролі. Він може застосовуватися і при приймальному контролі готових виробів на перевірку невідповідності параметрів. Вибірковий контроль дає гарний результат при наявності стабільного виготовлення виробів. При освоєнні виробництва виробу використовують суцільний контроль [54, с. 59].

Летучий контроль є основним методом контролю виробництва представником замовника.

При цьому контролі перевіряють усі сторони діяльності підприємства по виготовленню контрольованої продукції, не охоплені переліком виробів, складальних одиниць, деталей і операцій технологічного процесу, що підлягають пред'явленню представництву для іспитів і приймання.

Летучий контроль спрямований на своєчасне виявлення й усунення недоліків у виробництві і технічній документації, а також попередження браку прийнятої продукції.

Він проводиться як у плановому порядку, так і в міру необхідності, в ініціативному порядку, тобто з ініціативи будь-якого представника замовника.

При проведенні летучого контролю представникові замовника видається завдання. У ньому указується, що, де, у які терміни й у якому обсязі повинне бути перевірено. Якщо в процесі виконання завдання виявиться необхідність збільшення обсягу перевірки, виконавець може прийняти рішення самостійно, з наступною доповіддю особі, що видала завдання.

У процесі летучого контролю представник замовника має право зажадати, а керівник цеху, що перевіряється, (підрозділу підприємства) зобов'язаний представити затверджену технологію, паспорти і сертифікацію на матеріали, що комплектують вироби та ін, необхідну документацію, у тому числі заводські інструкції на зборку, регулювання виробів, міряльний інструмент, шаблони, калібри, пристосування та ін. Роботи, що вимагають спеціальних лабораторних досліджень, пред'являються за вимогою виконавця летучого контролю у відповідні лабораторії.

Представник замовника, що проводив летучий контроль, після закінчення намічених термінів проводить повторну перевірку і результати записує в завданні. У випадку невиконання заходів щодо летучого контролю в задані терміни начальник представництва замовника направляє керівництву підприємства повідомлення про їхнє невиконання і вживає заходів, аж до припинення приймання продукції. Після усунення недоліків об'єкт, що перевіряється, пред'являється повторно представництву замовника, після чого начальник представництва вирішує питання про поновлення приймання продукції [45, с. 301].

Вхідний контроль - це контроль продукції постачальника, що надійшла до споживача або замовника і призначається для використання при виготовленні, ремонті або експлуатації продукції.

Цей контроль проводиться з метою запобігання запуску у виробництво продукції, що не відповідає вимогам конструкторської і нормативно-технічної документації.

Комплектуючі елементи, що надходять від підприємств-постачальників, і матеріали найчастіше мають відхилення від технічних умов. Попадаючи в процес виробництва, вони можуть стати причиною схованих і явних дефектів продукції. Основними задачами вхідного контролю є:

перевірка наявності супровідної документації на продукцію, що засвідчує якість і комплектність продукції;

контроль відповідності якості і комплектності продукції вимогам конструкторської і нормативної документації (НД) і застосування її відповідно до протоколів дозволу; нагромадження статистичних даних про фактичний рівень якості одержуваної продукції і розробка на цій основі пропозицій по підвищенню якості і, при необхідності, перегляду вимог НД на продукцію;

періодичний контроль за дотриманням правил і термінів збереження продукції постачальників.

Крім того, при вхідному контролі вирішуються наступні задачі:

аналіз причин дефектів у забракованій на вхідному контролі продукції й оформлення рекламацийних актів;

контроль за ізоляцією забракованої продукції;

контроль за поверненням підприємствам - постачальникам забракованої продукції;

контроль за усуненням дефектів продукції представниками постачальника;

аналіз причин виникнення дефектів у прийнятій на вхідному контролі продукції в процесі її використання у виробництві;

організація взаємодії з підприємствами - постачальниками з питань підвищення якості продукції та ін.

Вхідний контроль здійснюється за параметрами (вимогами) і методами, що встановлені в НД на контрольовану продукцію, у договорах на її постачан-

ня і протоколах дозволу. Конкретну ж номенклатуру продукції, що піддається вхідному контролю, контрольовані параметри цієї продукції, види контролю визначають, виходячи зі стабільності якості продукції постачальників, ступеня освоєння продукції, що випускається підприємством, важливості кожного з параметрів.

Вхідний контроль може бути як суцільним, так і вибіркоvim. Можливе проведення додаткових перевірок, погоджених між споживачем і постачальником, а також із представництвом замовника. Крім того, на основі результатів вхідного контролю за попередній період або за результатами експлуатації (споживання) продукції підприємства за узгодженням із представництвом замовника вхідний контроль може бути жорсткий, ослаблений або відмінен.

Забракована при вхідному контролі продукція маркірується як "Брак" і направляється в ізолятор браку для тимчасового збереження до ухвалення рішення по рекламачії.

Продукція, що пройшла вхідний контроль з позитивними результатами, передається у виробництво з відповідною оцінкою в облікових або супровідних документах. Допускається маркірування (таврування) прийнятої продукції. Забракована і прийнята продукція зберігається окремо.

Підрозділ вхідного контролю аналізує накопичені результати вхідного контролю. При цьому оцінюються й аналізуються середні рівні дефектності (браку) по продукції в цілому і, при необхідності, по окремих контрольованих параметрах оцінюється динаміка середнього рівня дефектності.

Операційний контроль - це контроль продукції або процесу під час виконання або після завершення технологічної операції.

Метою операційного контролю є запобігання відступів від вимог конструкторської і нормативно-технічної документації при виготовленні деталей і складальних одиниць, а також виявлення характеру причин відхилень від технологічних процесів у ході виробництва розробка заходів, спрямованих на забезпечення стабільності якості продукції, що випускається [20, с. 190].

Якість продукції, що випускається підприємством, забезпечується в процесі її виготовлення і при остаточному прийманні цієї продукції. Обидва ці напрямки взаємозалежні і підкорені одній меті. Організація і результати приймання знаходяться в прямій залежності від контролю виготовлення. У кінцевому рахунку важливо не тільки забракувати всі дефектні вироби при остаточнім прийманні, але і домогтися такого стану виробництва, при якому стійко знижуються витрати на виготовлення виробів, у тому числі за рахунок зменшення витрат на брак. Саме тому у світовій практиці повсюдно спостерігається тенденція перенесення акцентів із приймального контролю готової продукції на операційний контроль дотримання технологічних процесів, аналіз причин шлюбу і розробку заходів для їхнього попередження. Задачами операційного контролю є: перевірка відповідності режимів і параметрів технологічного процесу вимогам технологічної документації; регулювання технологічного процесу, тобто внесення необхідних корективів у хід технологічного процесу за результатами перевірки його режимів і параметрів або якості деталей і складальних одиниць [20, с. 191].

Операційний контроль здійснюється, як правило, на всіх стадіях виготовлення продукції. При організації операційного контролю прагнуть забезпечити безперервність контролю й охоплення контролем усіх технологічних операцій, що визначають якість продукції. На масштаби операційного контролю впливають розміри підприємства, кількість працюючих, вид продукції, допуски на її виготовлення. Підвищення вимог до продукції веде до збільшення трудомісткості контролю.

Операційний контроль проводять виконавці операцій, майстри, працівники ВТК і представники замовника.

Представники замовника здійснюють операційний контроль виробництва шляхом постійного контролю виготовлення продукції, а також летучого контролю виробництва.

Приймальний контроль є частиною приймання (інша її частина - це прийняття рішень про приймання). Задачами приймального контролю є перевірки: відповідності якості прийнятої продукції вимогам НД; наявності і правильності оформлення супровідної документації, що підтверджує приймання деталей, складальних одиниць; маркірування, консервації, упакування і тари; комплектності готових виробів.

Приймальний контроль готових виробів здійснюють ВТК і представництво замовника.

Перед представленням продукції на приймальний контроль виконавцеві необхідно переконатися в якості її виготовлення й оформити супровідну документацію. Працівникові ВТК продукцію пред'являє виробничий майстер, що перед оформленням супровідної документації повинний особисто упевнитися в якісному виготовленні продукції і її відповідності технічній документації [41, с. 64].

3.2. Склад можливих заходів щодо удосконалювання системи управління якістю виробника взуття

Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство Виробник взуття повинне вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому необхідно сконцентрувати увагу на сильних і слабких сторонах системи управління якістю, а також на погрозах і можливостях для визначення необхідних заходів щодо удосконалювання системи управління якістю. Для цього застосовують SWOT – аналіз. Такий аналіз припускає якісний опис ситуації на конкретний момент часу. Його позитивними рисами є відносна простота виконання і точність характеристик. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі – установлення ланцюжків зв'язку між ними (рис. 3.1). Як ви-

дно з рисунка 3.1 найбільш сильними сторонами в системі управління якістю виробника взуття є: гарна матеріальна база, господарські зв'язки з іноземними постачальниками сировини, а також висока кваліфікація робітників. Це дає можливість підприємству збільшити випуск більш якісної продукції для виходу на новий ринок. Однак, при наявності слабких сторін у системі управління якістю, таких як: погана організація виробництва, застаріле технологічне обладнання і низька заробітна плата виникають деякі загрози, які можна запобігти при впровадженні заходів, спрямованих на удосконалювання системи управління якістю. Такими заходами можуть бути: відновлення технологічного устаткування; застосування новітніх технологій; підвищення рівня заробітної плати; посилення операційного контролю; підвищення якості продукції, що випускається, і розширення асортименту; ліквідація заборгованості по заробітній платі тощо.

		Можливості	Погрози
		1. Вихід на новий ринок 2. Збільшення випуску продукції і розширення асортименту 3. Поліпшення якості продукції 4. Залучення інвесторів	1. Сильна конкуренція 2. Напружені відносини з постачальниками 3. Заборгованість по заробітній платі 4. Зменшення виробництва продукції
Сильні сторони	1. Гарна матеріальна база 2. Господарські зв'язки з іноземними підприємствами, постачання сировини і зразків 3. Висока кваліфікація робітників 4. багатобічний контроль	1. Збільшення обсягів виробництва 2. Залучення потенційних покупців 3. Удосконалювання системи управління якістю 4. ———	1. Підвищення якості і розширення асортименту 2. Пошук нових партнерів 3. Фінансування ПТУ і зміна програми підготовки 4. Посилення вхідного контролю
Слабкі сторони	1. Погана організація виробництва 2. Застаріле обладнання 3. Погані умови праці і низька заробітна плата 4. Несвоєчасне виявлення дефектів	1. Зміна режиму роботи зі складання операційних планів виконання замовлень 2. Відновлення устаткування і застосування новітніх технологій 3. Підвищення заробітної плати і рівня мотивації 4. ———	1. Прив'язка оцінки роботи середніх і вищого керівних ланок до якості продукції 2. ——— 3. Ліквідація заборгованості по заробітній платі 4. Посилення операційного контролю якості

Рис. 3.1. SWOT – аналіз

Для того щоб простежити фактичну послідовність операцій, через які проходить виріб і виявити наявні відхилення застосовують схему процесу. На рисунку 3.2 представлена схема процесу контролю якості готового взуття.

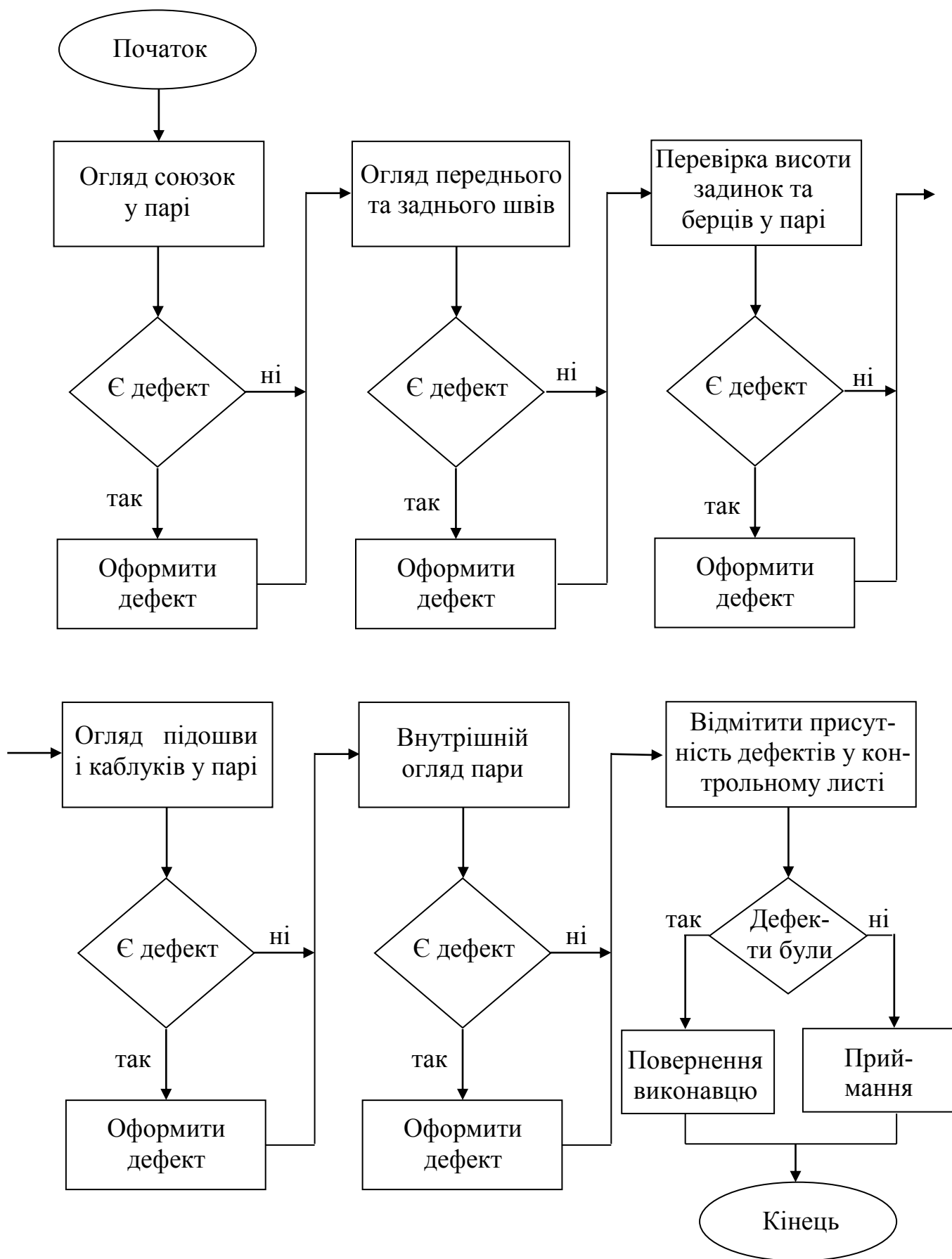


Рис. 3.2. Схема процесу контролю якості взуття

На кожній операції контролю можливе виявлення дефектів. При відсутності дефектів на всіх стадіях контролю, контролер ВТК приймає готову пару взуття і відправляє її по конвеєру на упакування. У випадку виявлення дефектів контролер ВТК відзначає наявність дефекту в парі взуття і повертає цю пару на виправлення виконавцеві.

Схема процесу контролю якості взуття дозволяє виявити операції виробничого процесу на яких зустрічається найбільша кількість дефектів і вжити заходи для їхнього усунення.

Щоб визначити частоту появи деяких дефектів взуття за визначений період часу, а також кількість продукції, що повертається на виправлення, використовують контрольний листок [52, с. 116].

Приклад контрольного листка, що використовують контролери ВТК при перевірці заготівки або готового взуття представлений на рисунку 3.3.

Код дефекту	Поле оцінок повернень	Усього повернень	Випуск	Примітки
			300	м.13001 б.2976/1
308	• •	2		Відставання задника
326	• • •	3		Раздубліровка верха з підкладкою
317	↑ • •	5		Нерівна обрізка підкладки
305	• • •	3/13		Звалювання рядка

Рис. 3.3. Контрольний листок

Контрольний листок містить у собі кількість продукції, що перевіряється; її найменування, тобто модель і номер боли; кількість виявлених дефектів і їхній опис, а також дату і підписи відповідальних за кількість продукції осіб (начальника цеху, майстра ділянки, контролера ВТК). За підсумками перевірки виділяють дефекти, які найбільш часто зустрічаються, і з'ясовують причини їхнього виникнення, потім розробляють заходи щодо їх усунення.

Як видно з рисунка 3.3 найбільша кількість дефектів зустрічається на операції по обрізці підкладки. Причинами нерівної обрізки можуть бути погано загострені ножиці, низька кваліфікація виконавця, погане висвітлення тощо. Заходи щодо поліпшення якості обрізки підкладки містять у собі організацію роботи наладчиків, виконання даної операції більш кваліфікованими робітниками, а також забезпечення сприятливих умов праці.

На основі контрольних листків або інших форм збору даних про повернення продукції на виправлення можна побудувати діаграму Парето. Діаграма Парето являє собою особливу форму вертикального стовпчикowego графіка, що допомагає визначити, які маються проблеми, і вибрати порядок їхнього рішення. Займаючись найвищим стовпчиком, можна досягти великих результатів, чим приділяючи увагу меншим стовпчикам. [52, с. 117].

Розподіл кількості виявлених дефектів по операціях контролю графічно зображено на рисунку 3.4. Ранжирування значень виявлених дефектів у порядку убутання дає можливість побудувати діаграму Парето.

Побудова діаграми Парето по поверненню готового взуття з операцій фінішного контролю представлена на рис. 3.5.

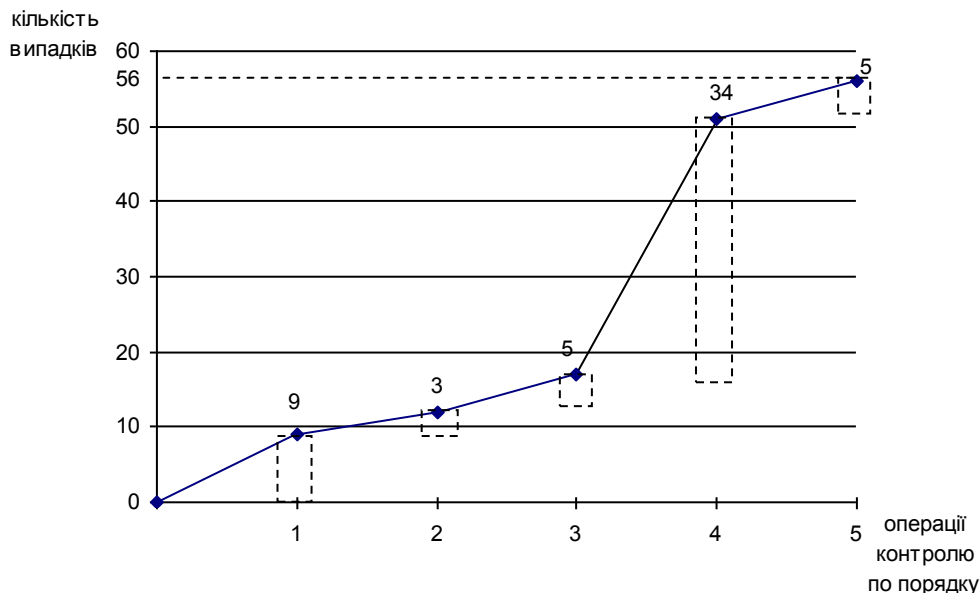


Рис 3.4. Розподіл кількості виявлених дефектів по операціях контролю

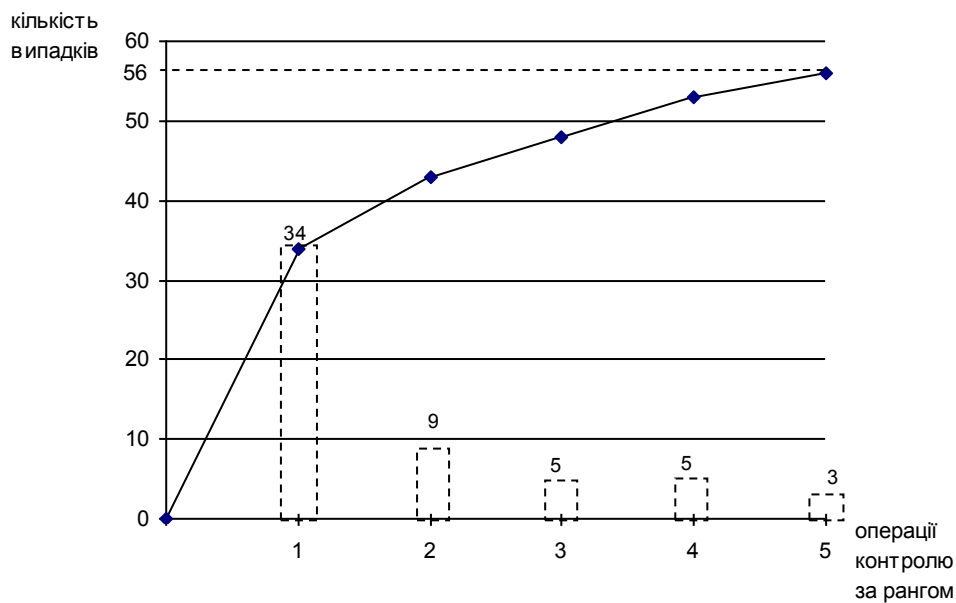


Рис 3.5. Діаграма Парето

Наприклад перевірено за зміну – 400 пар взуття.

Повернуто на виправлення 56 пар з таких операцій контролю:

1– огляд союзок у парі – 9 пар;

2– огляд переднього і заднього швів – 3 пари;

- 3– перевірка висоти задинок і берців у парі – 5 пар;
- 4– огляд підошви і каблуків у парі – 34 пари;
- 5– внутрішній огляд пари – 5 пар.

Повернуто по таких дефектах:

- 1– різна мерея деталей у парі – 4 пари;
- 2– віддушістість союзок – 2 пари;
- 3– раздублировка підноски – 2 пари;
- 4– механічні ушкодження – 1 пари;
- 5– перекіс заднього шва – 3 пари;
- 6– нерівна обрізка – 5 пар;
- 7– відклеювання підошви – 28 пар;
- 8– перекіс каблуків – 6 пар;
- 9– різна висота задинок – 5 пар.

У таблиці 3.2 представлений аналіз структури повернень продукції, що випускається.

Як видно з таблиці загальна величина повернень продукції на виправлення в 2014 році знизилася стосовно величини повернень 2013 і 2012 років. Так, у 2012 році повернення продукції складало 1726,98 тис. грн., у 2013 році – 1569,45 тис. грн., а в 2014 році – 1494,98 тис. грн. Однак, якщо розглядати окремо кожну товарну групу, то видно що вартість повернення деяких виробів у 2014 році зменшилася стосовно вартості цих же виробів у попередніх роках, а інших – збільшилася. Так, наприклад, повернення чоловічих туфель у 2012 році склало 120,0 тис. грн., а в 2014 році – 236,6 тис.грн. А повернення жіночих туфель навпаки в 2012 році склало 235,23 тис.грн.,а в 2014 році зменшилось до 171,73 тис.грн. Це свідчить про те, що незважаючи на всі труднощі підприємство Виробник взуття стало виробляти продукцію більш високої якості.

Аналіз структури повернень продукції на виправлення за
основними товарними групами.

Період	Показник	Вироби				Всього
		Черевики жіночі	Черевики чоловічі	Туфлі жіночі	Туфлі чоловічі	
2012р.	Повернення, тис. грн..	453,58	918,17	235,23	120,0	1726,98
	% повернення від обсягу виробництва	15,75	27,33	12,25	8,33	17,99
	Питома вага у загальній величині повернень	26,26	53,17	13,62	6,95	100
2013р.	Повернення, тис. грн..	205,7	676,47	285,24	402,04	1569,45
	% повернення від обсягу виробництва	8,16	20,34	12,87	19,94	15,57
	Питома вага у загальній величині повернень	13,11	43,1	18,17	25,62	100
2014р.	Повернення, тис. грн..	449,12	637,53	171,73	236,6	1494,98
	% повернення від обсягу виробництва	15,49	19,04	7,78	11,95	14,33
	Питома вага у загальній величині повернень	30,04	42,64	11,49	15,83	100

У процесі виробництва взуття виникає безліч дефектів, усунення яких забезпечує випуск якісної продукції. Для того щоб забезпечити випуск якісної продукції і визначити необхідні заходи щодо удосконалювання системи керування якістю, необхідно виявити причинно – слідчі зв'язки виникнення дефектів і випуску неякісної продукції (рис. 3.6).

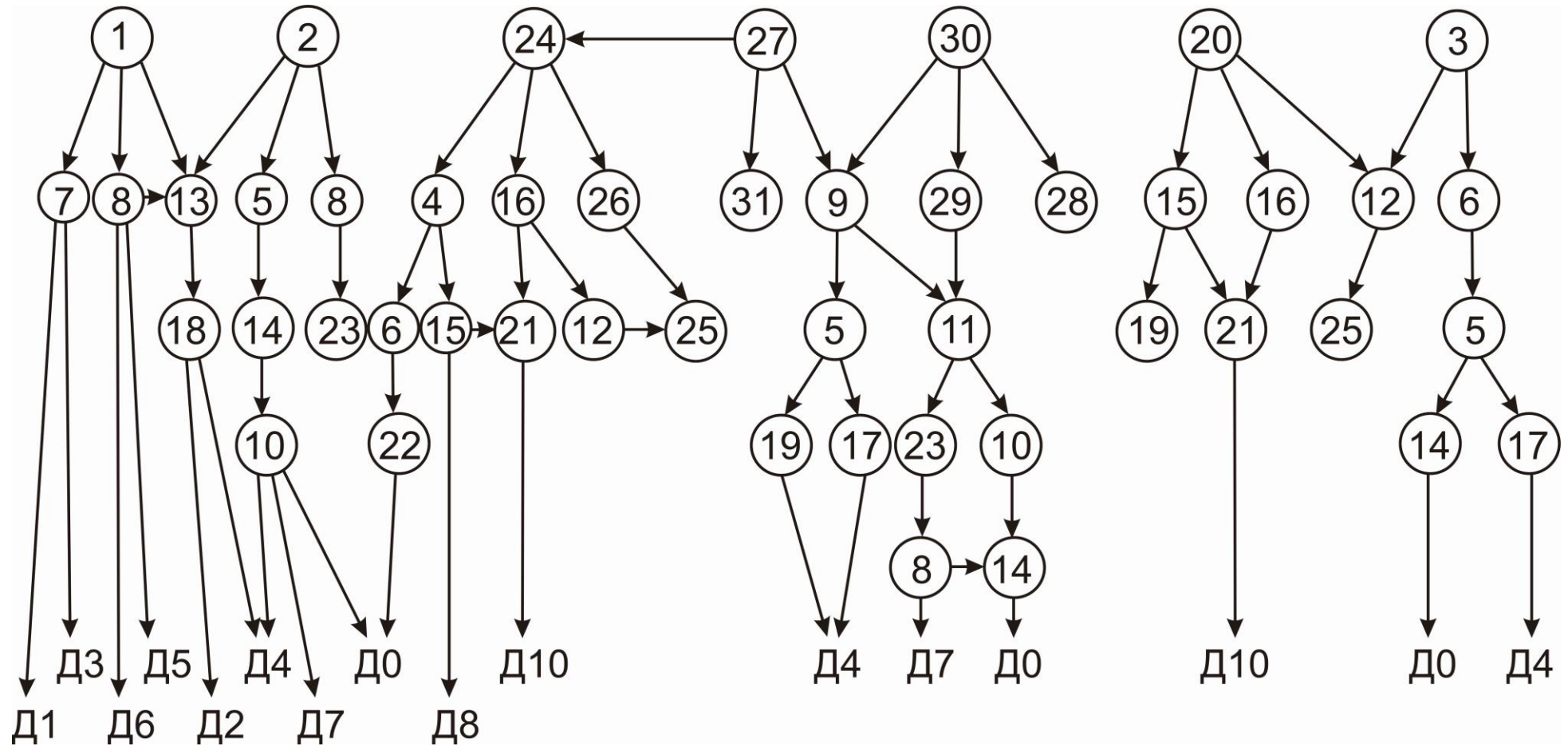


Рис. 3.6. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення виправних дефектів і виробництва неякісної продукції

Де, Д0 – випуск неякісного взуття;

Д1 – неякісна обрізка підкладки;

Д2 – порив союзок при затягуванні носочної частини;

Д3 - нерівна загнучка деталей верха;

Д4 – відклеювання підошви;

Д5 - складки при формованні п'яткової частини;

Д6 – ущелини при прибиванні каблука;

Д7 – відставання підноска і задника;

Д8 – опадання барвника;

Д9 – криві строчки;

Д10 - розкрій деталей не по тягучості.

Причини появи дефектів:

1 - застаріле технологічне устаткування;

2 – стислі строки виготовлення продукції;

3 - відповідальність за якість взуття тільки безпосередніх виконавців оброблювальних операцій нижньої управлінської ланки;

4 – несприятливі умови праці;

5 – недбале відношення до роботи виконавців;

6 - моральна і матеріальна незацікавленість працівників;

7 – поганий стан оснащення й інструментів;

8 – незадовільна робота устаткування;

9 – низька кваліфікація виконавців;

10 – порушення технологічного процесу;

11 – зменшення числа висококваліфікованих робітників;

12 – погані умови збереження сировини і готової продукції;

13 – порушення організаційного режиму;

14 – несвоєчасне виявлення дефектів;

15 – застосування неякісних матеріалів і клейових сумішей;

16 – недостатня кількість ІТП;

17 – обробка підошви не тим галогеном;

18 – порушення режиму зволоження деталей і сушіння взуття;

- 19 – зміна концентрації розчинів клею;
- 20 – незадовільний вхідний контроль матеріалу і комплектуючих;
- 21 – порушення розкрою кожи;
- 22 – помилка модельєрів при конструюванні моделі;
- 23 – недостача обслуговуючого персоналу (наладчиків);
- 24 – низька заробітна платня;
- 25 – злочинство;
- 26 – погана робота служби охорони;
- 27 – альтернативна вартість праці;
- 28 – зниження рівня фінансування ПТУ;
- 29 – зниження альтернативної престижності професії;
- 30 – зниження рівня підготовки кадрів у ПТУ;
- 31 – низька галузева ефективність.

Як видно з рис. 3.6 основними причинами виникнення дефектів є:

- застаріле, часто ламке устаткування;
- дуже стислі строки по виготовленню готового взуття;
- недбале відношення до роботи, виконавців і керівників нижчої ланки;
- незадовільний вхідний контроль матеріалів і комплектуючих;
- низька заробітна плата;
- низька кваліфікація виконавців та ін.

Виходячи з цього можна запропонувати можливі напрямки заходів щодо удосконалювання системи керування якістю виробника взуття:

- підвищення рівня заробітної плати;
- посилення вхідного контролю;
- збільшення фінансування ПТУ і зміна програми підготовки кадрів;
- прив'язка оцінки роботи середньої і вищої керівних ланок до якості продукції;
- зміна режиму роботи зі складання операційних планів виконання замовлень;
- модернізація виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон Украины “об охране труда”.
2. Закон Украины “об охране окружающей природной среды”.
3. Кодекс Законов о труде Украины.
4. Постановление Кабинета Министров Украины от 02.02.93 г. № 74
5. Постановление Кабинета Министров Украины от 02.06.94 г. № 393
6. ГОСТ 12.0.003-74 "ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация".
7. ГОСТ 12.1.005 – 88 ССБТ. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования.
8. ГОСТ 17.2.3.02 – 78 Охрана природы. Атмосфера. Правила установления допустимых выбросов вредных веществ промышленными предприятиями.
9. Амирджанянц Ф.А. Коренное повышение качества продукции. – М. : Экономика, 1988. – 334 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
11. Басовский Л. Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 216 с.
12. Беседин В. Создание, становление и трансформация системы планирования в Украине. Экономика Украины. – 2002.
13. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. – Спб.: “Питер”, 1999. – 816 с.
14. Боуэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 320с.
15. Бухалков М. И. Внутри фирменное планирование. – М.: Инфра – М, 1999. – 392 с.
16. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гордарики, 1999. – 528 с.
17. Воронкова А. Э., Осыка А. П. Менеджмент в производственной сфере. – Луганск. ВУГУ, 1996. – 160 с.
18. Воронкова А. Э. Стратегическое управление – Луганск: ВГУ, 2000. – 310с.

19. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржа, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
20. Гиссин В.И. Управление качеством продукции. Ростов на/Дону, 2000. – 253с.
21. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. – М. : Радио и связь, 1999. – 600 с.
22. Гончаров В. Н. Рыночные модели оплаты труда. – Харьков, 2000. – 209 с.
23. Гончаров В. Н., Осыка А. П. Организация оплаты труда на предприятиях в период перехода к рыночной экономике. – Луганск, ВНУ, 1998. – 172 с.
24. Деловое планирование /под. ред. В. М. Попова. – М. Финансы и статистика, 1997. – 368 с.
25. Денисенко Г.Ф. Охрана труда. – М.: Высш.шк., 1985. – 319с.
26. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент. – К.: НАУП, 1998. – 188 с.
27. Дойль П. Менеджмент, стратегия тактика. – Спб.: 1999.-560 с.
28. Долин П.А. Справочник по технике безопасности. – М. : Энергия, 1983. – 448 с.
29. Жуков Л. И. Справочное пособие по труду и заработной плате. – М.: Экономика 1990. – 506 с.
30. Забелин П. В. Основы стратегического управления. – М.: “Маркетинг”, 1997. – 285 с.
31. Ильин А. И. Планирование на предприятии. – М.: Новое знание, 2001. – 635 с.
32. Как работают японские предприятия пер. с яп./ Я. Мондена. – М.: Экономика, 1989. – 260 с.
33. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка. – К.: Науч. 2001. – 312 с.
34. Карлоф Б. Деловая стратегия. пер. с англ. – М.: Экономика. 1992. – 239 с.
35. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра – М, 1997. – 512 с.
36. Князевский Б.А. Охрана труда. – М. : Высш. шк., 1992. – 311 с.

37. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ, 2001. – 424 с.
38. Колот А. М. Оплата труда на предприятии. – К.: Праця. 1997. – 318 с.
39. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384.
40. Котлер Ф. Основы маркетинга – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
41. Лев М.В. Основы управления качеством на обувном предприятии. – М. : Легкая индустрия, 1988. – 224 с.
42. Леонов И.Г. Управление качеством продукции. – М.: Издательство стандартов, 1990. – 223 с.
43. Лиокумович В.Х. Структурный анализ качества обуви. – М. : Легкая индустрия, 1989. – 160 с.
44. Любушкин Н. П., Лещева В. Б. Анализ финансово экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2001. – 471 с.
45. Мазур И.И. Управление качеством. – М.: Высш.шк., 2003. – 334с.
46. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. – М.: - 2001. - 288 с.
47. Менеджмент / под ред.. М. М. Максимцова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 343 с.
48. Методика расчета концентраций в атмосфере вредных веществ, содержащихся в выбросах предприятий. – Л. : Гидрометеиздат. 1987.
49. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегический менеджмент. – К.: 2001. – 560 с.
50. Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции. – Мн. : Новое знание, 2001. – 238 с.
51. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики. – М.: Издательство "Дело и Сервис", 2002. – 160с.
52. Окрепилов В.В. Управление качеством. – М.: Экономика, 1998. – 639с.
53. Орлов Я.Л. Улучшение качества товаров народного потребления. – М.: Знание, 1997. – 60 с.
54. Остроухов В.И. Методы оценки качества продукции. – Луганск: ВУГУ, 2000. – 99с.

55. Панасенко В.А. Контроль качества обувных товаров. – К. : Техніка, 1995. – 88 с.
56. Пастухова В. А. Стратегическое планирование на предприятии. Экономика Украины, 2000.
57. Проект нормативов ПДВ загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников ЗАО “Лугань”.
58. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект пресс, 1998. – 279 с.
59. РД 52.04.52 – 85 Регулирование выбросов при неблагоприятных метеорологических условиях
60. Рофе А. И., Шуников А. М. Организация и оплата труда на предприятии. – К.: НАУП, 2001. – 321 с.
61. Рыжков Н.И, Управление качеством продукции в новых условиях хозяйствования. – М.: Изд – во стандартов, 1994. – 166 с.
62. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: Новое знание, 2001. – 704 с.
63. Савченко В. Перспективное планирование на долговременный период. Бизнес – информ, 1998.
64. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Финансовый анализ. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 479 с.
65. Синица Л. Н., Кожекин Г. А. Организация производства. Мн.: Экоперспектива, 1998. – 334 с.
66. Совершенствование ассортимента и показателей качества ТНП/ под ред. П.Стучки. – Рига: ЛГУ, 1997. – 159 с.
67. Сойман Г. А. Менеджмент в организациях. /пер с англ. – М.: Экономика, 1995. – 230 с.
68. Стражев В. И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. – Мн.: Высш. шк., 1998. – 398 с.
69. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело 1997. – 336 с.

70. Тян Р. Б. Планирование деятельности предприятия. – К.: НАУП, 1998. – 156 с.
71. Уваров В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
72. Чередниченко Н.А. Факторы повышения качества продукции. – К.: Наук. думка, 1991. – 141 с.
73. Шалушкин Н. Н. Основы менеджмента и бизнеса. – К.: НАУП, 1995. – 504 с.
74. Шегда А. В. Основы менеджмента. – К.: Знания 1998. – 512 с.
75. Шкатулка В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА – ИНФРА, 1998. – 527 с.
76. Щекин Г. В. Управление бизнесом. – К.: МЗУУП, 1994. – 318 с.