

Олег ПОПИК,
к. е. н.,
голова правління
ГО "НДЦ "ЕКОПРОЕКТ"
вул. 1 Травня, 13, Одеська обл.,
м. Чорноморськ, 68000, Україна
o.v.popik@gmail.com

Oleh POPYK,
PhD (Economy),
CEO
NGO "SRC "Environmental Project"
13, 1 May St., Odesa region, Chornomorsk,
68000, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9170-2312

УПРАВЛІННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЯМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

У представленій роботі проведено системний аналіз категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність". Метою дослідження є дефініційно-категоріальне уточнення зазначених категорій, визначення наявної спільної атрибутивності та потенційних можливостей підвищення ефективності організацій завдяки оптимізації відповідних систем управління скаргами, претензіями і невідповідностями. Для досягнення поставленої мети розглянуто основні методологічні підходи щодо адміністрування скарг, претензій та невідповідностей, серед яких шість сигма (6σ), методології 8D, FMEA та інші. На основні ґрунтовного аналізу першопричин виникнення та вихідних положень, що лежать в основі категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність", а також притаманної їм системної атрибутики, сформовано пропозиції щодо розгляду цих категорій як складових інтегрального процесу управління невідповідностями/скаргами, що дасть змогу оптимізувати управлінський ресурс, забезпечити високі якісні характеристики продукту і загальну ефективність функціонування організації.

Ключові слова: система управління якістю, ISO 9001:2015, стандарт, претензія, скарга, невідповідність.

MANAGEMENT OF INCONSISTENCIES IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

In the presented work, a systematic analysis of the categories of "complaint", "claim" and "non-compliance" was carried out. The aim of the study is the definitional and categorical clarification of the specified categories, the determination of existing common attributes and potential opportunities for improving the efficiency of organizations due to the optimization of the relevant systems for managing complaints, claims and non-conformities. To achieve this goal, the main methodological approaches to complaints, claims and non-conformity administration are considered, including Six Sigma (6σ), 8D, FMEA and other methodologies. Based on a thorough analysis of the root causes of the emergence and initial provisions underlying the categories of complaints, claims and non-conformities, as well as their inherent system attributes, proposals were made for considering these categories as components of the integral process of management of non-conformities/complaints, which will make it possible to optimise the management resource, ensure high quality product characteristics and the overall efficiency of the organisation's functioning.

Keywords: quality management system, ISO 9001:2015, standard, claim, complaint, non-conformity.

JEL Classification: K13, M11, L15, L22, D23

Вступ.

Багатоманітність та варіативність підходів до реалізації процесу управління в організаціях усіх форм власності та підпорядкування сприяє формуванню синергетичних рішень і моделей зростання.



Водночас "зворотною стороною медалі" є виникнення каузальних протиріч та напруженостей, певних неузгодженостей і різнотлумачень як на перетині декількох імplementованих управлінських концептів, так і в межах одного управлінського підходу, що за найбільш несприятливого випадку призводить до зниження загальних показників ефективності.

Джерела цих протиріч чи інтеракційних витрат в першому наближенні певною мірою можуть бути зумовлені дефініційною неоднорідністю та відсутністю семантичної узгодженості предметного поля. Отже, одним із заходів щодо мінімізації окреслених негативних ефектів може розглядатися уніфікація категоріального апарату управлінської діяльності на організаційному рівні, зокрема з використанням теоретико-методологічного підґрунтя та практик впровадження систем управління якістю (СУЯ) відповідно до міжнародних стандартів серії *ISO (International Standard Organization)*. У структурі СУЯ комплексними поняттями, що розкривають й віддзеркалюють динаміку перебігу внутрішньо-організаційних процесів (у т. ч. через взаємодію зі споживачами), є категорії "скарга", "претензія" та "невідповідність", а відтак, доцільним постає їх більш поглиблений розгляд.

Загальнотеоретичним та прикладним аспектам впровадження СУЯ присвячено чимало праць. Одним із напрямів досліджень є розгляд категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність", а також механізмів їх адміністрування. Поняття "скарги" як елемента оцінки якості (через механізми зворотного зв'язку) в системі реалізації продукту (товару та послуги) організації розглядається у п вітчизняних (Николаєва & Суровцева, 2022; В. В. Лисенко, В. П. Лисенко & Бутенко, 2019; Петренко, Терещук & Новак, 2022; Поворознюк, 2022; Сатир, Стаднік & Непочатенко, 2020) та закордонних (*Hellebrandt et al.*, 2018; *Bengül & Yilmaz*, 2018; *Anggraeni, Wella & Suryasari*, 2022; *Sisman & Demirci Orel*, 2020; *Cieśla*, 2019; *Dziuba, Ingaldi & Kozina*, 2021; *Oguntosin et al.*, 2021; *Liu*, 2023; *Bouchetara, Amrani & Bedaida*, 2022) науковців. "Претензію" як елемент СУЯ та нормативно-правову категорію в частині взаємодії зі споживачем представлено у низці досліджень (Гарафонова та ін., 2021; *Potkany et al.*, 2022; *Nagyová et al.*, 2019; *Ansari et al.*, 2022; *García-Alcaraz et al.*, 2019; *Bin Rais et al.*, 2021). Достатню кількість наукових праць (Валявський & Третяк, 2019; Олійник та ін., 2019; Чиркова, Петришин & Бортнікова, 2020; *Haievskiy O., Kvasnytskyi & Haievskiy V.*, 2020; *Kulińska et al.*, 2020; *Chumba et al.*, 2019; *Petersone & Dregere-Vaivode*, 2022) присвячено розгляду поняття "невідповідність" та особливостям менеджменту невідповідностей у різногалузевому зрізі.

Попри наявний істотний науковий доробок з аналізованої проблематики, слід констатувати певну фрагментарність та відсутність в аналізованих джерелах комплексної оцінки сутності категорій

"скарга", "претензія" та "невідповідність", зокрема на предмет їхньої системної взаємозалежності та взаємозумовленості.

Відповідно, метою представленого дослідження є дефініційно-категоріальне уточнення категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність", визначення наявної спільної атрибутивності й потенційних можливостей щодо підвищення ефективності організацій завдяки оптимізації відповідних систем управління скаргами, претензіями та невідповідностями.

Для досягнення зазначеної мети передбачається виконання таких завдань: *по-перше*, дефініційне уточнення категорій "скарга", "претензія", "рекламація" та "невідповідність" згідно з наявними науковими джерелами та нормативно-правовими актами; *по-друге*, аналіз методологічних підходів щодо управління скаргами, претензіями та невідповідностями в СУЯ; *по-третє*, порівняльна характеристика та визначення спільних рис і ознак категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність" з метою вдосконалення механізмів їх адміністрування й оптимізації управлінського ресурсу організації.

1. Дефініційне уточнення.

Реалізація управлінської діяльності у сфері менеджменту скарг, претензій та невідповідностей можлива як в автономному режимі у складі загального управління організацією (в разі відсутності сертифікації), так і як елемент СУЯ. У загальному аспекті впровадження СУЯ може розглядатися як механізм покращення якості продукту, збільшення загальної ефективності процесів організації, а також зменшення кількості скарг та витрат на усунення невідповідного продукту (*Potkany et al.*, 2022), таким чином, актуалізується місце та роль СУЯ в процесі організації управління скаргами, претензіями та невідповідностями.

Ефективні розбудова та функціонування СУЯ можливі завдяки визначенню та дефрагментації загального процесу управління організацією на підпроцеси, кожний з яких охоплює певну категорію завдань та характеризується набором відповідних атрибутів. У деяких працях українських науковців (В. В. Лисенко, В. П. Лисенко & Бутенко, 2019) категорія "скарга" належить до підпроцесу аналізу СУЯ, тоді як категорія "невідповідність" – до підпроцесу забезпечення документації відповідної діяльності. Згідно з вимогами Стандарту *ISO 9001:2015 (Quality, 2015)* категорії "скарга" та "невідповідність" також належать до різних процесів СУЯ: скарга – до процесу управління продуктом у частині комунікації з клієнтом відповідно до п. 8.2.1, тоді як невідповідність – до процесу управління невідповідностями згідно з п. 8.7. Це, з одного боку, визначає відмінності щодо організації процесу управління цими категоріями (моніторинг, оцінка, документування тощо), проте з іншого – підкреслює системний підхід відповідно до вимог Стандарту *ISO 9001:2015*, що встановлює необхідність розгляду цих категорій

в єдиному ланцюзі створення продукту. Отже, категорії "скарга" та "невідповідність" є елементами різних процесів, але складовими однієї системи управління якістю організації.

1.1. Скарга, претензія та рекламація.

Скарги є одним із елементів системи задоволення прав споживачів (Сатир, Стаднік & Непочатенко, 2020), що регулюється нормами вітчизняного та міжнародного законодавства. "Скаргу" може бути визначено як вираження незадоволення організації, пов'язане з її продуктом або послугою, або самим процесом розгляду скарг, коли прямо або опосередковано очікується відповідь чи вирішення проблеми (*Quality*, 2015). Термін "рекламація" використовується у процесі адміністрування скарг та може бути визначений як претензія, яку пред'являє покупець продавцю у зв'язку з невідповідністю якості, кількості чи інших характеристик продукту, що постачають за умовами договору. В українському нормативно-правовому полі превалюючим є вживання терміна "претензія", натомість категорія "рекламація" не зустрічається в міжнародних стандартах серії *ISO* та в українському законодавстві (Попик, 2020).

Дефініція "рекламації" (від лат. *reclamatio* – заклик, опозиція) семантично є близькою за значенням до категорії "скарга". Це прохання клієнта, спрямоване до продавця або виконавця послуги щодо повторного надання послуги належної якості, її можливого поліпшення чи надання альтернативної послуги, або прохання про заміну, ремонт чи повернення всієї або частини сплаченої за товар грошової суми (*Cieśla*, 2019). Претензія, так само як і скарга, є елементом функціонування СУЯ (Гарафонова та ін., 2021), проте, на відміну від першої, не має чіткого визначення та механізмів контролю, встановлених у Стандарті *ISO 9001:2015*.

У загальному аспекті межу між зазначеними дефініціями можна провести за ознакою монетизації, тобто в разі настання фінансових зобов'язань скарга переходить у статус претензії, натомість у разі вираження незадоволення товаром чи послугою з боку споживача, що не матиме фінансового запиту, скарга може вважатися рекламацією. Проте такий підхід має свої обмеження через відсутність механізму врахування непрямих втрат, зокрема через репутаційні та іміджеві збитки, що можуть призвести до зменшення обсягу продажів та здебільшого є недооціненим ризиком у процесі управління скаргами (Попик, 2020).

Відповідно до положень Закону України "Про захист прав споживачів" (1991) виробник зобов'язаний відшкодувати всі збитки продавця, який розглядає претензію споживача до придбаного товару. Вимоги щодо оформлення претензій, порядку їх розгляду та компенсації збитків визначаються Господарським кодексом України (2003) (далі – ГКУ). У разі необхідності відшкодування збитків або застосування інших

санкцій суб'єкт господарювання чи інша юридична особа – учасник господарських відносин, чії права або законні інтереси порушено, з метою безпосереднього врегулювання спору з порушником цих прав або інтересів має право звернутися до нього з письмовою претензією, якщо інше не встановлено законом (ГКУ, 2003).

У сфері загального менеджменту підприємства й управління якістю категорія претензії зазвичай використовується для опису будь-якого запиту підрядника на отримання платежів, відмінних від умов, передбачених договором/контрактом. Відповідним чином претензії можна розглядати з двох точок зору: сторони, яка подає претензію, і сторони, яка відхиляє або приймає претензію (Ansari et al., 2022).

1.2. Невідповідність.

Невідповідність, у найбільш загальному сенсі, згідно з визначенням, представленим у стандартах серії ISO, є невиконанням вимог. При цьому вимоги можуть висуватися з боку як клієнтів/замовників/споживачів, так і державних регуляторів чи інших зацікавлених сторін. Невідповідність, пов'язана з передбачуваним або встановленим використанням продукту, є дефектом, що більш притаманний для сфери виробництва товарів, ніж для сфери послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність"

Критерій	Скарга	Претензія	Невідповідність
Визначення	Вираження незадоволення організації, пов'язане з її продуктом або послугою, або самим процесом розгляду скарг, коли прямо або опосередковано очікується відповідь або вирішення проблеми	Опис будь-якого запиту підрядника на отримання платежів, відмінних від умов, передбачених договором	Невиконання вимог
Механізми управління	Аналіз, планування, застосування та контроль відповідей на скарги клієнтів	Аналіз (розгляд), відшкодування, моніторинг	Контроль та коригування, аналіз (ретроспективний), вдосконалення СУЯ
Відповідальні	Фахівець з управління скаргами (юрисконсульт)		Департамент якості (фахівець з якості)
Джерело виникнення (походження)	Недосконалість СУЯ, недотримання вимог		Недосконалість СУЯ, недотримання вимог
Посилання	Стандарти серії ISO	Вимоги законодавства	Стандарти серії ISO

Джерело: складено автором із використанням Bengül & Yılmaz, 2018; Quality, 2015, 2018; Ansari et al., 2022.

За своєю сутністю скарги (претензії та рекламації) можуть також розглядатися як форма невідповідностей, адже причиною виникнення скарги є неналежна якість продукту (товару чи послуги), що певною

мірою є результатом некоректно функціонуючої СУЯ. З огляду на те, що фундаментальним завданням СУЯ є задоволеність споживача, створення продукту, що відповідає його очікуванням/вимогам та запиту, головним критерієм успішності виконання цього завдання є мінімізація кількості скарг (претензій та рекламації). Це пряма залежність, що характеризує рівень зрілості та досконалості СУЯ організації.

2. Управління скаргами, претензіями та невідповідностями.

Здійснення управлінського процесу щодо категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність" реалізується на фундаментальних засадах управлінської теорії з галузевою спеціалізацією.

2.1. Управління скаргами та претензіями.

Скарги є одним із найцінніших джерел інформації про досвід споживачів та динаміки ринку, а ефективна система управління скаргами сприяє запобіганню несприятливому розголосу та є обов'язковою умовою конкурентного успіху в сучасних висококонкурентних галузях (Bengül & Yilmaz, 2018). Однією з причин відсутності покращень якості продукту є неналежним чином організований процес управління скаргами (Поворознюк, 2022), що є вкрай важливим елементом зворотного зв'язку в системі суб'єкт-суб'єктних відносин між виробником/провайдером продукту та замовником/споживачем. Достатньо поширеними є певні методологічні підходи до організації процесу управління скаргами (табл. 2).

Таблиця 2

Основні методологічні підходи управління скаргами

Назва	Сутність
Операційне управління скаргами (ОПС)	Інструмент менеджменту знань для виявлення та забезпечення критичних аспектів якості продукту, що охоплює всі операційні зусилля з управління внутрішніми/зовнішніми скаргами
Шість сигма (6σ)	Методологія усунення дефектів, що може використовуватися як у сфері виробництва, так і у сфері реалізації послуг
Методологія 8D (восьми дисциплін)	Набула широкого використання у виробничих компаніях, походить від восьми кроків, за допомогою яких команда досягає найбільш ефективних рішень, у т. ч. при роботі зі скаргами та невідповідностями
Методологія FMEA (Failure mode and effects analysis)	Використовується для аналізу ризиків виникнення дефектів (та потенційних скарг, пов'язаних із ними) у продукті або процесі та з метою їх усунення і зменшення відповідних витрат

Джерело: складено автором із використанням Hellebrandt et al., 2018; Sisman & Demirci Orel, 2020; Cieřla, 2019; Dziuba, Ingaldi & Kozina, 2021.

Процес управління претензіями розглядається зазвичай у зв'язці з управлінням скаргами та, відповідно, використовує той самий інструментарій. Деякі дослідники (*Nagyová et al.*, 2019) наголошують, що для вирішення претензії клієнта необхідно застосовувати комбінацію з різної кількості інструментів, щоб переконатися, що подібна проблема не виникне надалі. Такий утилітарний підхід є достатньо поширеним у практичній площині.

Відповідальними за процес управління скаргами та претензіями в організаціях зазвичай виступають фахівці з управління претензіями і юридичні департаменти (юрисконсульти). Водночас робота з управління невідповідностями перебуває в межах повноважень департаменту якості (фахівців з якості). Задля реалізації цих процесів у повному обсязі та згідно з вимогами Стандарту *ISO 9001:2015 (Quality, 2015)* організація розробляє та впроваджує відповідні процедури й інструкції, що визначають процедурні аспекти, зони відповідальності та ін.

Деякі науковці (*Bengül & Yilmaz*, 2018) виділяють у структурі управління скаргами певні детермінанти, а саме: зацікавленість та прозорість, відповідальність та можливості покращення і стандартизацію процесів. Кожен з окреслених елементів в організації процесу управління скаргами характеризується певним набором принципів, механізмів реалізації й індикаторами оцінки ефективності та має на меті забезпечення максимізації клієнтоорієнтованості організації. Управління скаргами – це форма захисного маркетингу замість наступального маркетингу, що містить такі елементи, як-от якість продукції, реклама чи ціноутворення (*Oguntosin et al.*, 2021). Отже, процес управління скаргами виходить за межі повноважень одного структурного підрозділу організації та набуває статусу міжвідомчого питання.

Ефективне управління скаргами/претензіями потребує прийняття багатьох рішень, які можуть бути підтримані операційними процедурами та різними *IT*-інструментами (*Cieśla*, 2019), у т. ч. через те, що скарги складно відстежувати та контролювати і обробляти кожну скаргу вручну є неефективним та виснажливим (*Oguntosin et al.*, 2021). Теперішній етап існування СУЯ, який деякі дослідники визначають як *Quality 4.0 (Liu, 2023)*, характеризується широким використанням саме *IT*-рішень, у т. ч. у процесі управління скаргами/претензіями. Автоматизація цього процесу дає змогу:

- зменшити операційні витрати на обробку та зберігання;
- імплементувати патерновий підхід до скарг/претензій, що вже мали місце, й алгоритмувати пошук найбільш релевантних рішень (адаптивне навчання і самоорганізовані системи корекції);
- реалізувати галузевий бенчмаркінг в частині розповсюдження найкращого досвіду роботи зі скаргами/претензіями для підвищення інтегрального рівня задоволеності споживачів.

Серед базових вимог, що висуваються до електронних систем управління скаргами/претензіями, можна виділити такі (Oguntosin et al., 2021):

- зручність та доступність у використанні (*user-friendly technology*);
- надійність та безпечність зберігання даних (*data safety*);
- управління змінами в частині зберігання історії зміни статусів у процесі розгляду скарг (*change management*).

Важливість належної розбудови системи управління скаргами в організації зумовлюється її суттєвим впливом на загальні показники ефективності та рівень лояльності споживачів продукту. Дослідження, проведені у цій сфері, показують, що рівень наміру здійснити повторну покупку/замовлення серед клієнтів, чії скарги були вирішені, становить 54 %, натомість він зростає до 82 %, якщо проблеми розв'язуються негайно (Bengül & Yılmaz, 2018). Це визначає вагомість імплементації показників ефективності (KPI та ін.), що мають пряму залежність від кількості часу, необхідного для вирішення скарг (повного циклу), у процесі управління скаргами споживачів. Задля досягнення усталеної передачі знань про скарги можуть бути використані такі інструменти, як ідентифікація, надбання, розвиток, розповсюдження, використання та захист даних (Hellebrandt et al., 2018).

Загальний алгоритм розгляду скарг міститься у спеціалізованому стандарті серії ISO, а саме ISO 10002:2018 (Quality, 2018). Загальну схему процесу управління скаргами представлено на *рис. 1*.

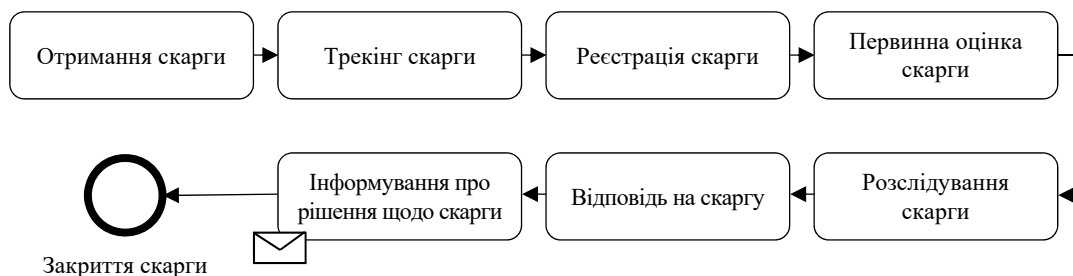


Рис. 1. Загальна схема процесу управління скаргами

Джерело: укладено автором за Quality (2018).

Кожен з етапів процесу управління скаргами відповідно до вимог зазначеного стандарту містить деталізований набір операцій та функцій, реалізація яких із певним рівнем надійності гарантує задоволеність споживача/замовника. Претензійна складова в цьому процесі з'являється на етапі, коли скаргу вже розглянуто та підтверджено і перед виробником/провайдером продукту виникають фінансові зобов'язання щодо компенсації втрат перед замовником/споживачем. Претензія може вважатися закритою, коли здійснено відшкодування або надано аргументовану відповідь щодо безпідставності претензійного позову. Умовну схему процесу управління претензією наведено на *рис. 2*.

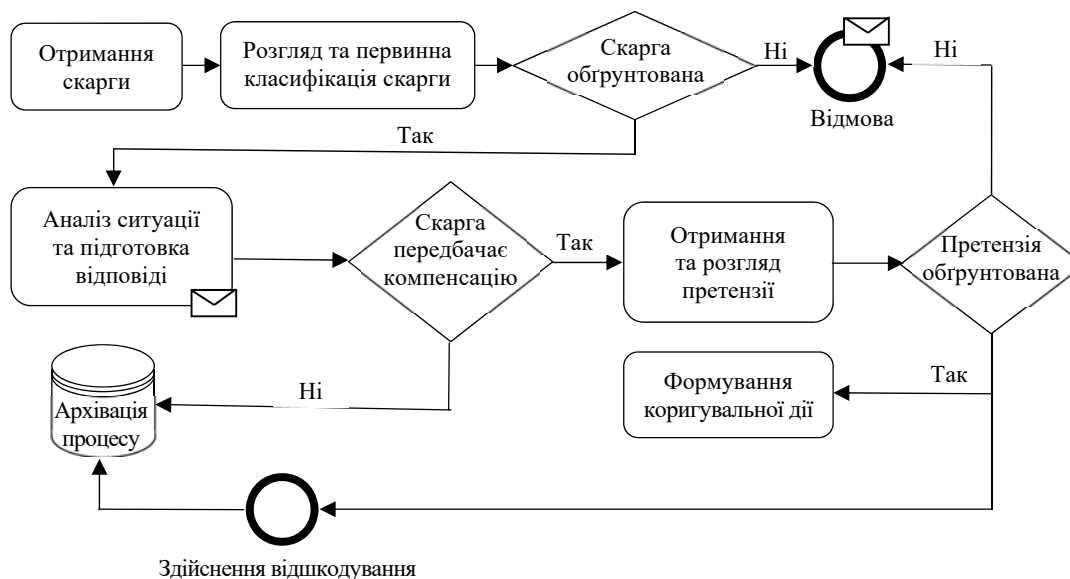


Рис. 2. Загальна схема процесу управління претензіями

Джерело: розроблено автором.

У сфері реалізації соціальних послуг виділяють три категорії механізмів розгляду скарг (Николаєва & Суровцева, 2022), а саме: розгляд скарг в органах управління (гарячі лінії, офіси зі скаргами, вебсайти та інші канали, які уряди створюють для подання скарг на свої програми та послуги); розгляд скарг у незалежних установах відшкодування (трибунали, омбудсмени, ради трудових відносин); суди та судові інстанції. Кожна скарга/претензія містить цінну для організації інформацію, яку може бути використано для вдосконалення якості її продукту, а відтак – для підвищення рівня задоволеності клієнтів і покращення репутації організації (Cieśla, 2019).

2.2. Управління невідповідностями.

Управління невідповідностями в організаціях здійснюється відповідно до вимог Стандарту *ISO 9001:2015* (Quality, 2015). Для кожного підрозділу організації (Валявський & Третяк, 2019):

- встановлюються ключові показники результативності (KPI);
- розробляються заходи та терміни щодо їх досягнення;
- проводяться навчання для персоналу й ознайомлення з вимогами Стандарту *ISO 9001:2015* (або іншого стандарту відповідно до сфери сертифікації/акредитації);
 - проводяться внутрішні аудити (за заздалегідь затвердженою програмою та графіком);
 - розробляються відповідні заходи з усунення ідентифікованих невідповідностей.

У СУЯ невідповідності зазвичай класифікують (Chumba et al., 2019) на основі частоти виникнення та за ступенем впливу на кінцевий

продукт (суттєві та несуттєві). Олійник та ін. (2019) наголошують, що ефективність діяльності в системі якості оцінюється за здатністю організації попереджати можливі невідповідності, таким чином визначаючи вагомість саме превентивних, аніж ліквідаційних заходів у процесі управління невідповідностями.

У процесі управління невідповідностями можуть використовуватися ті самі методологічні основи, що й у процесі управління скаргами (претензіями). Окрім окреслених вище підходів можуть також бути використані аналіз причин невідповідностей на базі методів математичної статистики (Чиркова, Петришин & Бортнікова, 2020), Poka-Yoke методологія (Kulińska et al., 2020) та інші. Відповідно до положень Стандарту ISO 9001:2015 (Quality, 2015) одним із ключових принципів системи управління невідповідностями є ризик-орієнтоване мислення, що охоплює:

- виконання запобіжних дій для усунення потенційних невідповідностей;
- аналізування будь-яких невідповідностей, що виникають;
- вжиття заходів для запобігання їх повторному виникненню, які є відповідними до наслідків невідповідності.

Окремі дослідники (Chumba et al., 2019) визначають, що внутрішній аудит за вимогами системи ISO здатен ідентифікувати близько 60 % невідповідностей організації. Це, з одного боку, достатньо значна кількість для забезпечення високих стандартів якості кінцевого продукту (в разі усунення невідповідностей), але з іншого – ці результати підкреслюють вагомість використання додаткових інструментів ідентифікації та попередження невідповідностей (внутрішньовиробничий контроль, формування культури якості, самоаудит тощо).

Система управління невідповідностями має забезпечувати всебічну повноту та якість при роботі з невідповідностями, що реалізується завдяки їх ідентифікації, документуванню й оцінці відповідно до встановлених вимог та/або стандартів (Peterson & Dregere-Vaivode, 2022), а також генеруванню релевантних коригувальних дій та імплементації можливостей щодо покращення, задля уникнення повторення ідентифікованих невідповідностей. Такий підхід повністю узгоджується з наведеним вище підходом до управління скаргами, а відтак, ще раз підкреслює тотожню системну атрибутику цих процесів.

Відповідно до положень п. 10.2 Стандарту ISO 9001:2015 (Quality, 2015) у разі виникнення невідповідності, зокрема пов'язаної зі скаргами, організація повинна:

- відреагувати на невідповідність та, залежно від обставин, виконувати дії щодо її контролювання та коригування та/або приймати рішення щодо наслідків;
- оцінювати потребу в діях щодо усунення причин(и) невідповідності, з тим щоб вона не виникала повторно чи в іншому місці, аналізуючи невідповідність, визначаючи причини невідповідності, наявність подіб-

них невідповідностей або потенційну можливість їх виникнення (ретроспективний аналіз), виконувати будь-які додаткові дії щодо усунення невідповідності, аналізувати результативність будь-якої виконаної коригувальної дії та, за потреби, оновити ризики та внести необхідні зміни до СУЯ.

Варто наголосити, що базою аналізу невідповідностей є зареєстровані результати внутрішнього/зовнішнього аудиту, інспекцій, контролю, доповідних і аналітичних матеріалів щодо діяльності організації. Кожна ідентифікована невідповідність може розглядатися як можливість покращення процесів/продукту організації, проте не кожна можливість стосовно покращення є невідповідністю. Ця дихотомія є важливою та необхідною демаркацією для розуміння усіх зацікавлених сторін.

В умовах невизначеності й істотного динамізму бізнес-процесів необхідним інструментом стабілізації організаційної структури, гарантії забезпечення, підтримання й створення високих якісних характеристик продукту є інтегровані СУЯ та відповідні управлінські стратегії. Використання можливостей щодо покращень, які лежать в основі ідентифікованих скарг (претензій) та невідповідностей, дає змогу не тільки інтернально адаптувати СУЯ організації до нових економічних реалій, але й постає додатковою конкурентною перевагою й елементом управлінської стратегії щодо покращення позицій на ринку, експансії продукту.

Висновки.

Триєдність категорій "скарга", "претензія" та "невідповідність" визначається у декількох фундаментальних аспектах:

по-перше, у першопричині виникнення, системній атрибутиці, що полягає у недотриманні чи неповноті реалізації принципів СУЯ, що призводить до виникнення похибок, дефектів, помилок та інших ентропійних явищ, що мають потенцію до впливу на характеристики продукту;

по-друге, в єдиній методологічній основі управління, уніфікованих підходах щодо організації систем управління скаргами, претензіями та невідповідностями;

по-третє, у прихованій сутності потенційного джерела покращення процесів та продукту організації, що властива аналізованим категоріям, завдяки своєчасній імплементації ефективних, релевантних коригувальних дій.

Усвідомлення взаємозалежності та взаємозумовленості цих категорій в СУЯ може слугувати фундаментом для розроблення уніфікованих систем управління скаргами (претензіями) і невідповідностями, що забезпечить підвищення ефективності даних процесів завдяки подоланню дублювання функцій, усуненню першопричин, що лежать в основі невідповідностей, та за найбільш несприятливого сценарію можуть призвести до виникнення скарг і претензій, тобто додаткового фінансового тягаря для організацій.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є більш детальний аналіз (у т. ч. з використанням математичного інструментарію) статистичних даних щодо діяльності вітчизняних та міжнародних організацій (у частині управління скаргами, претензіями і невідповідностями) задля підтвердження/спростування викладених вище теоретичних узагальнень щодо наявності взаємозалежності та взаємозумовленості між категоріями "скарга" ("претензія") та "невідповідність" у СУЯ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	REFERENCE
<p>Николаєва, В. І., & Суровцева, І. Ю. (2022). Державний контроль за якістю надання соціальних послуг як чинник конкурентоздатності соціальної роботи. <i>Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування</i>, (4), 72-76. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/12</p>	<p>Nykolaieva, V. I., & Surovtseva, I. Yu. (2022). State control over the quality of the provision of social services as a factor of competitiveness of social work. <i>Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration</i>, (4), 72-76. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/12</p>
<p>Лисенко, В. В., Лисенко, В. П., & Бутенко, Т. А. (2019). Організація ефективної моделі управління якістю послуг підприємств сфери гостинності та туризму. <i>Інфраструктура ринку</i>, (29), 220-225. http://www.market-infr.od.ua/uk/29-2019 https://www.bloomberg.com/graphics/2019-us-china-who-is-winning-the-tech-war.</p>	<p>Lysenko, V. V., Lysenko, V. P., & Butenko, T. A. (2019). Organisation of an effective service quality management model for hospitality and tourism enterprises. <i>Market Infrastructure</i>, (29), 220-225. http://www.market-infr.od.ua/uk/29-2019</p>
<p>Петренко, Н. О., Терещук, Н. В., & Новак, Л. Л. (2022). Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. <i>Економіка та суспільство</i>, (35). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-19</p>	<p>Petrenko, N. O., Tereshchuk, N. V., & Novak, L. L. (2022). Designing a service quality management system for service personnel in the restaurant industry: an aspect of standardisation. <i>Economy and Society</i>, (35). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-19</p>
<p>Поворознюк, І. М. (2022). Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. <i>Економіка та суспільство</i>, (42). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48</p>	<p>Povorozniuk, I. M. (2022). Managing the quality of services at hospitality industry enterprises during the crisis. <i>Economy and Society</i>, (42). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48</p>
<p>Сатир, Л. М., Стаднік, Л. І., & Нepochatenko, А. В. (2020). Захист прав споживачів у сфері економіки та організації торгівлі: концептуальні засади та економічний аналіз. <i>Ефективна економіка</i>, (8). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8137 (дата звернення: 05.08.2023). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.10</p>	<p>Satyr, L. M., Stadnik, L. I., & Nepochatenko, A. V. (2020). Protection of the consumer rights in the field of economy and trade organization: conceptual principles and economic analysis. <i>Efficient economy</i>, (8). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8137 (Accessed 05 Aug 2023). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.10</p>
<p>Hellebrandt, T., Heine, I., & Schmitt, R. H. (2018). Knowledge management framework for complaint knowledge transfer to product development. <i>Procedia Manufacturing</i>, (21), 173-180. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.108</p>	<p>Hellebrandt, T., Heine, I., & Schmitt, R. H. (2018). Knowledge management framework for complaint knowledge transfer to product development. <i>Procedia Manufacturing</i>, (21), 173-180. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.108</p>

Bengül, S., & Yılmaz, C. (2018). Effects of Customer Complaint Management Quality on Business Performance in Service Businesses: An Application in Turkish Banking Sector. <i>Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies</i> , 32(2), 77-100. https://doi.org/10.21773/boun.32.2.4	Bengül, S., & Yılmaz, C. (2018). Effects of Customer Complaint Management Quality on Business Performance in Service Businesses: An Application in Turkish Banking Sector. <i>Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies</i> , 32(2), 77-100. https://doi.org/10.21773/boun.32.2.4
Anggraeni, L. F., & Wella, Suryasari. (2022). Evaluation of Quality Management System using ISO 9001:2015 at Startup Company. <i>ULTIMA Management</i> , 14(2), 209-220. https://doi.org/10.31937/manajemen.v14i2.2850	Anggraeni, L. F., & Wella, Suryasari. (2022). Evaluation of Quality Management System using ISO 9001:2015 at Startup Company. <i>ULTIMA Management</i> , 14(2), 209-220. https://doi.org/10.31937/manajemen.v14i2.2850
Sisman, G., & Demirci Orel, F. (2020). Application of Six Sigma Methodology to Improve Customer Complaint Management. <i>The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)</i> , (19), 1-10. http://www.epeess.net/en/pub/issue/58175/839316	Sisman, G., & Demirci Orel, F. (2020). Application of Six Sigma Methodology to Improve Customer Complaint Management. <i>The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)</i> , (19), 1-10. http://www.epeess.net/en/pub/issue/58175/839316
Cieśla, M. (2019). Complaint management system in building material factory. <i>Management and Production Engineering Review</i> , 10(1), 50-57. https://doi.org/10.24425/mper.2019.128243	Cieśla, M. (2019). Complaint management system in building material factory. <i>Management and Production Engineering Review</i> , 10(1), 50-57. https://doi.org/10.24425/mper.2019.128243
Dziuba, S., Ingaldi, M., Kozina, A., & Hernes, M. (2021). Using the FMEA method as a response to a customer complaint: a case study. <i>Revista Gestao & Tecnologia-Journal of Management and Technology</i> , 21(1), 73-88. https://doi.org/10.20397/2177-6652/2021.v21i1.2017	Dziuba, S., Ingaldi, M., Kozina, A., Hernes, M. (2021). Using the FMEA method as a response to a customer complaint: a case study. <i>Revista Gestao & Tecnologia-Journal of Management and Technology</i> , 21(1), 73-88. https://doi.org/10.20397/2177-6652/2021.v21i1.2017
Oguntosin, V., Oluwadurotimi, M., Adoghe, A., Abdulkareem, A., & Adeyemi, G. (2021). Development of a Web-Based Complaint Management Platform for a University Community. <i>Journal of Engineering Science and Technology Review</i> , 14(1), 150-159. https://doi.org/10.25103/jestr.141.17	Oguntosin, V., Oluwadurotimi, M., Adoghe, A., Abdulkareem, A., & Adeyemi, G. (2021). Development of a Web-Based Complaint Management Platform for a University Community. <i>Journal of Engineering Science and Technology Review</i> , 14(1), 150-159. https://doi.org/10.25103/jestr.141.17
Liu, Hu-Chen, Liu, Ran, Gu, Xiuzhu, & Yang, M. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. <i>Front. Eng. Manag.</i> , 10(2), 191-205. https://doi.org/10.1007/s42524-022-0243-z	Liu, Hu-Chen, Liu, Ran, Gu, Xiuzhu, & Yang, M. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. <i>Front. Eng. Manag.</i> , 10(2), 191-205. https://doi.org/10.1007/s42524-022-0243-z
Bouchetara, M., Amrani, A., & Bedaida, I. E. (2022). The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001: 2015 Standard: A Case Study. <i>International Journal of Economics and Business Administration</i> , 10(1), 261-286. https://doi.org/10.35808/ijeba/762	Bouchetara, M., Amrani, A., & Bedaida, I. E. (2022). The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001: 2015 Standard: A Case Study. <i>International Journal of Economics and Business Administration</i> , 10(1), 261-286. https://doi.org/10.35808/ijeba/762
Гарафонова, О. І., Поліщук, Л. О., Дихнич, Л. П., & Ященко, І. В. (2021). Формування потенціалу управління якістю вітчизняних бізнес-організацій як розвиток системи маркетингу в умовах діджиталізації. <i>Вісник Хмельницького національного університету</i> , (2), 40-47. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-7	Harafonova, O. I., Polishchuk, L. O., Dykhnych, L. P., & Yashchenko, I. V. (2021). Formation of the quality management potential of domestic business organizations as the development of the marketing system in the conditions of digitalisation. <i>Bulletin of Khmelnytsky National University</i> , (2), 40-47. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-7

Potkany, M., Zavadsky, J., Hlawiczka, R., Gejdos, P., & Schmidtova, J. (2022). Quality Management Practices in Manufacturing Enterprises in the Context of Their Performance. <i>Journal of Competitiveness</i> , 14(2), 97-115. https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.06	Potkany, M., Zavadsky, J., Hlawiczka, R., Gejdos, P., & Schmidtova, J. (2022). Quality Management Practices in Manufacturing Enterprises in the Context of Their Performance. <i>Journal of Competitiveness</i> , 14(2), 97-115. https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.06
Nagyová, A., Pačaiová, H., Gobanová, A., & Turisová, R. (2019). An Empirical Study of Root-Cause Analysis in Automotive Supplier Organisation. <i>Quality Innovation Prosperity</i> , 23(2), 34-45. https://doi.org/10.12776/QIP.V23I2.1243	Nagyová, A., Pačaiová, H., Gobanová, A., & Turisová, R. (2019). An Empirical Study of Root-Cause Analysis in Automotive Supplier Organisation. <i>Quality Innovation Prosperity</i> , 23(2), 34-45. https://doi.org/10.12776/QIP.V23I2.1243
Ansari, R., Banihashemib, S. A., Taherkhania, R., & Moradia, S. (2022). Decision Support System for Analyzing Key Performance Indicators in Construction Projects Management. <i>International Journal of Engineering</i> , 35(5), 865-874. https://doi.org/10.5829/ije.2022.35.05b.03	Ansari, R., Banihashemib, S. A., Taherkhania, R., & Moradia, S. (2022). Decision Support System for Analyzing Key Performance Indicators in Construction Projects Management. <i>International Journal of Engineering</i> , 35(5), 865-874. https://doi.org/10.5829/ije.2022.35.05b.03
García-Alcaraz, J. L., Montalvo, F. J. F., Sanchez-Ramirez, C., Avelar-Sosa, L., Saucedo, J. A. M., & Alor-Hernandez, G. (2019). Importance of organizational structure for TQM success and customer satisfaction. <i>Wireless Networks</i> , (27), 1601-1614. https://doi.org/10.1007/s11276-019-02158-5	García-Alcaraz, J. L., Montalvo, F. J. F., Sanchez-Ramirez, C., Avelar-Sosa, L., Saucedo, J. A. M., & Alor-Hernandez, G. (2019). Importance of organizational structure for TQM success and customer satisfaction. <i>Wireless Networks</i> , (27), 1601-1614. https://doi.org/10.1007/s11276-019-02158-5
Bin Rais, N., Rashid, M., Zakria, M., Hussain, S., Qadir, J., & Imran, M. A. (2021). Employing Industrial Quality Management Systems for Quality Assurance in Outcome-Based Engineering Education: A Review. <i>Educ. Sci</i> , 11(45). https://doi.org/10.3390/educsci11020045	Bin Rais, N., Rashid, M., Zakria, M., Hussain, S., Qadir, J., & Imran, M. A. (2021). Employing Industrial Quality Management Systems for Quality Assurance in Outcome-Based Engineering Education: A Review. <i>Educ. Sci</i> , 11(45). https://doi.org/10.3390/educsci11020045
Валявський, С. М., & Третяк, В. В. (2019). Система управління якістю на підприємствах цукрової промисловості: структура, зміст та опис процедури впровадження. <i>Ефективна економіка</i> , (10). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7339 (дата звернення: 05.08.2023). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.64	Valiavskiy, S.M., & Tretiak, V.V. (2019). Quality management system at the sugar industry enterprises: structure, content and description of the implementation procedure. <i>Efficient economy</i> , (10). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7339 (Accessed 05 Aug 2023). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.64
Олійник, Є. О., Олійник, А. С., Пилипченко, О. Г., & Пугін, О. С. (2019). Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. <i>Агросвіт</i> , (23), 79-86. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79	Oliinyk, Ye.O., Oliinyk, A.S., Pylypchenko, O.G., & Pugin, O.S. (2019). Product quality management: essence, principles, basic approaches. <i>Agrosvit</i> , (23), 79-86. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79
Чиркова, Ю. Л., Петришин, Н. Я., & Бортнікова, М. Г. (2020). Проблеми формування систем менеджменту якості на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. <i>Науковий вісник Херсонського державного університету</i> , (4), 41-45. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-7	Chyrkova, Yu. L., Petryshyn, N. Ya., & Bortnikova, M. G. (2020). Problems of the formation of quality management systems at the enterprises-subjects of foreign economic activity. <i>Scientific Bulletin of Kherson State University</i> , (4), 41-45. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-7
Haievskiy, O., Kvasnytskyi, V. & Haievskiy, V. (2020). Development of a Method for Optimizing a Product Quality Inspection Plan by the Risk of Non-Conformity Slippage. <i>Eastern-European Journal of Enterprise Technologies</i> , 6(3), 50-59. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.209325 , https://ssrn.com/abstract=3759911	Haievskiy, O., Kvasnytskyi, V. & Haievskiy, V. (2020). Development of a Method for Optimizing a Product Quality Inspection Plan by the Risk of Non-Conformity Slippage. <i>Eastern-European Journal of Enterprise Technologies</i> , 6(3), 50-59. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.209325 , https://ssrn.com/abstract=3759911

Kulińska, E., Masłowski, D., Dendera-Gruszka, M., & Zbyrad, A. (2020). Analysis of Solutions Dedicated to Non-Conformity Prevention. <i>European Research Studies Journal</i> , XXIII(3), 434-445. https://doi.org/10.35808/ersj/1648	Kulińska, E., Masłowski, D., Dendera-Gruszka, M., & Zbyrad, A. (2020). Analysis of Solutions Dedicated to Non-Conformity Prevention. <i>European Research Studies Journal</i> , XXIII(3), 434-445. https://doi.org/10.35808/ersj/1648
Chumba, P., Wothaya Sang, H., Kibett, J., & Kiprono Kirui, J. (2019). Relationship between ISO 9001 Certification and the Number of Non-Conformities Identified during System Audits in Selected Public Universities in Kenya. <i>International Journal of Engineering and Management Research</i> , 9(5), 15-23. https://doi.org/10.31033/ijemr.9.5.3	Chumba, P., Wothaya Sang, H., Kibett, J., & Kiprono Kirui, J. (2019). Relationship between ISO 9001 Certification and the Number of Non-Conformities Identified during System Audits in Selected Public Universities in Kenya. <i>International Journal of Engineering and Management Research</i> , 9(5), 15-23. https://doi.org/10.31033/ijemr.9.5.3
Petersone, K., & Dregere-Vaivode, B. (2022). Improvement of Non-conformity Control System in Cosmetics Formula Development. <i>The 26th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI)</i> (p. 115-120). https://doi.org/10.54808/WMSCI2022.02.115	Petersone, K., & Dregere-Vaivode, B. (2022). Improvement of Non-conformity Control System in Cosmetics Formula Development. <i>The 26th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI)</i> (p. 115-120). https://doi.org/10.54808/WMSCI2022.02.115
<i>Quality management systems. Requirements.</i> (2015). ISO 9001:2015 (E).	<i>Quality management systems. Requirements.</i> (2015). ISO 9001:2015 (E).
<i>Quality management. Customer satisfaction. Guidelines for complaints handling in organizations.</i> (2018). ISO 10002:2018 (E).	<i>Quality management. Customer satisfaction. Guidelines for complaints handling in organizations.</i> (2018). ISO 10002:2018 (E).
Закон України "Про захист прав споживачів" № 30, ст. 379. (1991). <i>Відомості Верховної Ради УРСР</i> .	The Law of Ukraine "On Protection of Consumer Rights" No 30, art. 379. (1991). <i>Bulletin of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR</i> .
Господарський Кодекс України, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144. (2003). <i>Відомості Верховної Ради України</i> .	Economic Code of Ukraine, № 18, № 19-20, No 21-22, art. 144. (2003). <i>Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine</i> .
Попик, О. В. (2020). Організація процесу претензійного врегулювання в системі управління якістю підприємства. <i>Стандартизація, сертифікація, якість</i> , 5(123), 60-64. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2020_5_9	Попук, О. В. (2020). Organisation of the claim settlement process in the quality management system of the enterprise. <i>Standardisation, certification, quality</i> , 5(123), 60-64. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2020_5_9

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що він не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору.

Автор не отримував прямого фінансування для цього дослідження.

Попик О. Управління невідповідностями в системі управління якістю. *Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"*. 2023. № 3 (47). С. 79-93. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)06](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)06)

Надійшла до редакції 25.08.2023.

Прийнято до друку 31.08.2023.

Опубліковано онлайн 22.09.2023.