

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління і персоналу

НОВИКОВА Кристина Володимирівна

**Впровадження системи управління якістю та
забезпечення її ефективного функціонування в
організації. / Implementation of the quality
management system and ensuring its effective
functioning in the organisation.**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНм-11
К. В. Новикова

Науковий керівник:
д.е.н., професор, П. П. Микитюк

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М.М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття та сутність системи управління якістю та її функціонування в організації	6
1.2. Вимоги до побудови системи управління якістю та забезпечення її функціонування в організації	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	29
2.1. Оцінка механізму впровадження системи управління якістю в організації.....	29
2.2. Виявлення проблем та недоліків в системі управління якістю організації	41
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ	47
3.1 Завдання ТОВ «Хмельницькпожсесервіс» у сфері політики якості.....	47
3.2 Мотивація персоналу як ключова функція досягнення високої якості ТОВ «Хмельницькпожсесервіс».....	55
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток потенціалу підприємства, яке функціонує в сучасних умовах напряду залежить від якості, яка є спільною категорією для всіх сфер діяльності, як для окремої організації, так і національних економік. Якість для виробників – це гарантія виробника щодо використання стандартів у технологічних процесах виготовлення продукції, а також важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності, стійкості, репутації та успіху. Важливою умовою задоволення та захисту потреб споживачів є підвищення якості товарів і послуг, які вони отримують.

Упровадження ефективної системи управління якістю може вирішити основну проблему підвищення якості. Міжнародний стандарт стверджує, що система управління якістю «ISO 9000» є загальновизнаною у всьому світі. механізми безпеки, які гарантують якість процесів, технологій і послуг. Впровадження системи якості має бути стратегічним вибором компанії. З цієї причини розробка та впровадження системи управління якістю є основними засобами підвищення конкурентоспроможності та рентабельності компанії.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Більшість робіт вітчизняних і міжнародних експертів розглядають поточні проблеми управління якістю, такі як створення та впровадження системи якості.

Серед них можна виокремити зарубіжних науковців, таких як К. Ісікаву, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, а також вітчизняних: Гlicheка А.В.. Орлова О.О., Шаповал М.І., Кайдалову А., Лутковську С.М., Безродну С.М., та інш.

Однак, у вітчизняних наукових дослідженнях поки що недостатньо вивчаються питання створення систем управління якістю на підприємствах та забезпечення їх ефективної роботи відповідно до вимог міжнародного стандарту «ISO 9000» в організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних завдань щодо створення системи управління якістю в ТОВ

"Хмельницькпожспецсервіс" та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення її впровадження та ефективного функціонування.

Для досягнення заданої мети необхідно виконати наступні завдання: вивчити основні принципи системи управління якістю (СУЯ), визначити, наскільки вона потрібна для впровадження в організації та визначити основні завдання, які необхідно виконати, щоб забезпечити її ефективну роботу.

- Дослідити основні вимоги організації до побудови СУЯ та узагальнити критерії результативності функціонування

- Проаналізувати, як організація підтримує створення та впровадження СУЯ в організації.

- Виявляти проблеми з діючою системою якості компанії та оцінювати її відповідність міжнародним стандартам.

- Проаналізувати, як організація допомагає СУЯ працювати в організації.

- Запропонувати стратегії для покращення організаційного забезпечення та впровадження СУЯ в організації.

- Внести пропозиції щодо того, як удосконалити систему документування процесів СУЯ в організації.

- Пропонувати ідеї щодо впровадження компонентів внутрішнього аудиту процедур забезпечення якості в організації.

Об'єктом дослідження є процес побудови системи менеджменту якості на підприємстві ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс".

Предметом дослідження є система побудови якості та контролю за її підтримкою в актуальному стані на підприємстві ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс".

Для написання роботи використовуються інформаційні ресурси, такі як Закони України, Постанови Кабінету міністрів України, Міністерства економіки та інші нормативні акти, вітчизняні та закордонні стандарти якості ISO9000:2015, наукові публікації та практичні матеріали стосовно управління якістю вітчизняних та зарубіжних вчених, а також практичні матеріали, що вивчалися в ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс".

Методами дослідження є аналіз впровадження системи якості в ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс", аналіз ризиків, аналіз проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в наданих науково-методичних рекомендаціях, які спрямовані на вдосконалення системи якості та аудиту якості в діяльності ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс".

Практичне значення отриманих результатів дослідження проявляється у формуванні практичних пропозицій з вдосконалення процедур створення СУЯ в ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс", організаційного забезпечення системи управління якістю та підвищення ефективності функціонування підприємства в результаті її застосування.

Основні результати дослідження були представлені на науково-практичній конференції та опубліковані в збірнику наукових праць.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань та 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, включаючи 3 таблиці, та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність системи управління якістю та її функціонування в організації

Міжнародні стандарти ISO 9000 визначають основний принцип системи управління якістю. Сьогодні якість є запорукою конкурентоспроможності, стійкості, авторитету та успіху компанії. З іншого боку, якість має вирішальне значення для підвищення ефективності функціонування організації. Це також має вирішальне значення для динамічного розвитку національних економік в цілому. Найбільш розвинені країни вважають дотримання високої якості необхідною умовою сталого зростання та важливим джерелом добробуту своїх країн. Однією з найважливіших складових конкурентоспроможності є якість, яка формує престиж держави та служить основою для задоволеності кожного громадянина та країни в цілому «у роботі [30]».

В зарубіжних наукових публікаціях та працях вітчизняних науковців літературних джерелах можна виділити різні підходи до трактування поняття "якість". Найчастіше, в основу його розуміння закладаються наступні положення:

- якість є сукупністю властивостей і характеристик товару (послуги), які задовольняють існуючі та очікувані потреби споживачів;
- якість визначається, як дотримання встановлених стандартів та придатність до користування;
- основою якості є відповідність вимогам споживачів;
- якість визначається рівнем задоволеності потреб та вимог споживачів;
- якість як одна із основних цілей організації;

— якість визначається ієрархічною системою властивостей продукції та її характеристик.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що якість є складною категорією, яка має багато значень і постійно змінюється.

Поняття «якість» складне через те, що воно включає велику кількість характерних особливостей продукції, або навіть унікальність продукції.. Тим не менш, якість продукту не визначається його характеристиками. Особлива увага надається тим характеристикам, які є функціонально-корисними, забезпечують використання продукції для конкретних цілей та можуть задовольнити потреби користувачів або замовників.

Для розуміння поняття «якість» важливо враховувати різні його аспекти: філософські, соціальні, технічні, економічні та правові. Слід зауважити, що з філософської точки зору якість об'єкта визначається його характерними особливостями та властивостями, які формують його відносну стійкість і відображають його власний внутрішній зміст. Соціальна якість характеризується якістю життя та життєдіяльності. До соціальної якості належать такі фактори як: навколишнє природне середовище, охорону здоров'я населення, освіту, фактори розвитку особистості, а також продукти та послуги. З технічної точки зору, якість визначається через порівняння окремого продукту з аналогічним екземпляром, затвердженим еталоном або існуючими стандартами. З огляду на економічну складову, якість визначається як візуальний або змістовний результат процесу виробництва, який вимагає відповідних витрат, а його оцінкою є відповідність продукту вимогам споживачі. (клієнтів, замовників).

Сучасне тлумачення категорії якості говорить про те, що, по-перше, якість не є лише характеристикою продукту; по-друге, якість продукту або послуги повинна задовольняти очікування клієнтів; по-третє, в організації об'єктом якості є не тільки продукт кінцевого виробництва, але й процеси, які він проходить, починаючи з надходження сировини, а також система управління, з певними цільовими орієнтирами щодо організації процесу виробництва продукції та задоволення потреб клієнтів [36, с. 87–92].

Отже, якість організації визначається діяльністю стосовно забезпечення наступних характеристик: високого організаційного рівня та технічних умов виробництва, дотримання відповідних умов праці, обґрунтованості та доцільності прийнятих управлінських рішень, високої організації системи оперативного планування, ґрунтовного аналізу та внутрішнього контролю.

Сучасні підходи до розуміння якості також базуються на системному підході, який стверджує, що якість продукції та послуг є частиною ширшої системи, а саме якості конкретного суспільства. Крім того, для досягнення основної цілі якісного суспільства – якості життя – існують певні ієрархічні рівні. Ці рівні включають якість процесів, організації та бізнесу в цілому.

Таким чином, якість є концепцією, яка охоплює всі аспекти функціонування організації, а саме, від визначення системи управління до організації процесів виробництва та способів реалізації виготовленої продукції.

Сучасні підходи розглядають управління якістю як органічну частину системи та структури управління організацією, а також як окремий напрям управління процесами на підприємстві, який спрямований на досягнення якості та її цілей. Відповідно міжнародних стандартів ISO, управління якістю це організована діяльність, метою якої є спрямування рішень стосовно якості та контролювання процесів якості організації. В більш широкому розумінні управління якістю передбачає вплив на об'єкт управління з метою визначення, забезпечення та підтримки такого рівня якості, який задовольнить потреби споживачів окремо і суспільства в цілому.

Існує три рівні управління якістю: оперативне, стратегічне та тактичне. Стратегічне управління якістю організації здійснюється вищим керівництвом, у компетенцію якого входить визначення цілей щодо якості, розробка політики щодо якості, визначення рівнів та сфер відповідальності за якість, залучення всіх співробітників до процесів управління якістю, здійснення стратегічного контролю і аналізу результатів своїх дій. Тактичне та оперативне управління відноситься до компетенції структурних підрозділів, які відповідають за якість (власників процесів). Тактичне і оперативне управління використовує методи і

види діяльності оперативного характеру, які необхідні для дотримання вимог щодо якості продуктів, в основному використовуючи методи контролю, перевірки, а також внутрішнього аудиту «у роботі [44]».

Загалом, забезпечення якості є частиною управління якістю і є засобом перевірки того, що стандарти якості в організації виконуються повністю. Процедура контролю якості передбачає моніторинг функціонування організації з метою встановлення відповідності організації всіх її процесів стандартам якості. Висновки цього контролю дозволяють визначити фактори, які негативно впливають на якість і знайти способи їх усунення. Отже, поліпшення якості — це процес удосконалення виробництва, процесів і систем якості компанії, з метою задоволення всіх вимог щодо якості. Тому, основою ідеології поліпшення якості є її прямий зв'язок з виготовленням конкурентоспроможної продукції високої якості за нижчою ціною.

Управління якістю відбувається на галузевому, регіональному, державному та конкретному рівні організації (підприємства, установи, органів влади) і безпосередньо на рівні виготовлення продукції (процесу надання послуги або виконання роботи).

Загальні, спеціальні та забезпечуючі інструменти використовуються для реалізації механізму управління якістю на рівні організації [40, с. 128–131]. Основні інструменти управління якістю включають: формування прогнозів та планування технічних характеристик та рівня якості, контроль якості, облікові процедури і аналіз змін рівня якості, планомірне стимулювання дотримання якості та відповідальність за якість. Стандартизація, випробування, запобігання браку, атестація та сертифікація продукції — це спеціальні інструменти. Інструментарій забезпечення управління якістю включає: правові, інформаційні, матеріально-технічні, метрологічні джерела, кадрові, організаційні, технологічні та фінансові аспекти.

Організація повинна мати систему управління якістю, щоб забезпечити управління якістю. Система управління якістю визначається як організаційна структура, в якій розподіляються конкретні обов'язки, ресурси, процеси та

процедури, які необхідні для встановлення та досягнення цілей якості. Це управління здійснюється в рамках існуючих систем якості.

Система якості включає всі організаційні, технічні, методи і ресурси, які необхідні для гарантування клієнтам, що продукт, який вони придбають, буде відповідати певним стандартам якості.

Загалом, система управління якістю, відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000, є міжнародним загальновизнаним механізмом, який запобігає потраплянню на ринок неякісної продукції або послуг, покликаний забезпечувати високу якість продукції (процесів, робіт, послуг) та спрямований на постійне поліпшення результатів діяльності компаній з метою урахування потреб замовників. Система управління якістю є обов'язковою в економічно розвинутих країнах, яка гарантує, що компанія виробляючи та реалізуючи продукцію, дотримується показників якості, виконує вимоги технічної документації, прагне задовольнити очікувані потреби споживачів і замовників щодо якості, виступає надійним партнером і слідує договірним умовам [45, р. 42–62].

Незалежно від діяльності компанії, необхідно, щоб система управління якістю охоплювала всі стадії життєвого циклу виробництва і реалізації товару або послуги. Основою такого управління є «петля якості», методологічна основа міжнародних стандартів ISO. Замкнутий життєвий цикл продукту називають петлею якості, яка складається з таких основних частин: елементів маркетингу, процедур, які включають дослідження, вивчення та аналіз ринку; розробка, проектування та впровадження технологій; відповідну матеріально-технічну базу; підготовка, організація та розробка виробничих бізнес-процесів; безпосередньо виробництво; контроль процесів, випробування та вимірювання зразків продукції; організація пакування та умови зберігання; розподіл продукції та канали реалізації; монтаж засобів виробництва і експлуатація; технічне обслуговування та профілактика; організації утилізація після використання.

Відповідно до видів діяльності та особливості організацій ці етапи можуть бути додатково розділені на окремі складові. Усі процедури управління якістю мають бути однаковими на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Техніка та технологія, точніше їх здатність виробляти високоякісну готову продукцію, є ще одним фактором, що впливає на якість продукції вітчизняних підприємств. Це стосується досліджень, які зробили вітчизняні науковці щодо покращення існуючих технологій, які б гарантували більш високу якість виконання окремих операцій в процесі виробництва і організації виготовлення продукції в цілому «у роботі [42]». Нові технології також здійснюють вплив на зменшення витрат на забезпечення необхідної якості, що у майбутньому позитивно впливатиме на конкурентоспроможність товарів і послуг та ефективність функціонування бізнесу.

Показники якості використовуються для визначення того, наскільки товар може задовольнити потреби покупця. Показник якості можна визначити як кількісну характеристику однієї або кількох властивостей продукції під час створення, експлуатації або споживання. Будь-яка унікальна якість вважається характеристикою. Вона може бути якісною чи кількісною, власною чи заданою. Розрізняють різні категорії характеристик: 1) фізичні; включають механічні властивості, електричні показники, хімічні, біологічні елементи; 2) органолептичні; включають відчуття нюху, дотику, смаку, зору, слуху тощо; 3) поведінкові; включають: ввічливість надавача послуг, чесність постачальника, правдивість щодо заявлених характеристик продукції або послуг; 4) часові: пунктуальність у постачаннях, безвідмовність, готовність до співпраці; 5) ергономічні та функціональні: швидкість доставки, ємність, вантажомісткість транспорту тощо.

Відповідно до визначення терміну «якість продукції», продукція вважається хорошою, коли вона коштує найменше протягом усього свого життєвого циклу та терміну використання, сприяє здоров'ю, покращенню життєвих умов та задоволенню відповідних потреб споживачів, які її використовували та людей, які її проектували, за мінімальних витрат різних

видів енергії, силових, часових та інших ресурсів, а також при умові дотримання сприятливої дії на суспільство та навколишнє середовище. Отже, виробнику потрібно гарантувати якість на всіх стадіях її «життєвого циклу», щоб представити споживачеві якісну та конкурентоспроможну продукцію [38, с. 95–102].

У міжнародному стандарті ISO серії 9000 «життєвий цикл» продукції складається з одинадцяти етапів: маркетингу, процедур, які включають дослідження, вивчення та аналіз ринку; розробку, проектування та впровадження технологій; відповідну матеріально-технічну базу; підготовку, організацію та розробку виробничих бізнес-процесів; безпосередньо виробництво; контроль процесів, випробування та вимірювання зразків продукції; організацію пакування та умови зберігання; розподіл продукції та канали реалізації; монтаж засобів виробництва і експлуатація; технічне обслуговування та профілактика; організацію утилізації після використання.

Якість послуг, робіт, продукції можна визначити за допомогою відповідних характеристик, які відображають її цінність і які відповідають існуючим потребам клієнтів та очікуваним потребам. Показники якості кількісно характеризують властивості продукції, описують їх під час процесу виробництва та експлуатації (використання, споживання). Сукупність властивостей поділяються наступним чином: 1) кількість характеристик (одиночні включають фізичні, органолептичні та інші, комплексні, - застосовується системний підхід, групові стосуються сукупності видів продукції та послуг, інтегральні); 2) стосуються об'єкту оцінювання якості (базові, тобто прийняті за основу і відносні, які порівнюються з базовими);

3) стосуються методу визнання (показники, які необхідні споживачам та які може забезпечити виробник); 4) стосуються методу визначення (прогнозні методи, методи, які використовуються на етапі проектування, виробництва, експлуатації); 5) стосуються методів розрахунку (використовуються прості розрахунки, статистичні моделі, експериментальний підхід, експертна оцінка). Таким чином, критерії можна класифікувати відповідно до кількох властивостей,

які характерні для конкретного виду продукції. Ці характеристики включають фізичні, органолептичні, естетичні, функціональні, ергономічні, довговічність, економічність, екологічні, безпеки та транспортабельність. З іншого боку, фізичні властивості об'єднуються за такими критеріями, як довговічність, призначення, технологічність, надійність, функціональна точність та точність [17, с. 75–79].

Показники призначення показують, як продукція впливає на призначення та сферу, в якій вона застосовується; до показників надійності відносяться такі ознаки, як здатність зберігати працездатність, або безвідмовність, терміни збереження своїх властивостей, придатність до ремонту та відновлення, а також довговічність виробу; показники технологічності показують, наскільки ефективними є конструкторські рішення для забезпечення високої продуктивності продукції; показники функціональної точності показують, наскільки добре виконуються функції виробу, наприклад безперебійність роботи.

Інформаційно-художня виразність виробів і продукції (своєрідність, унікальність, дотримання стилю, слідування модним тенденціям), раціональність або практичність форми (визначає, наскільки форма відповідає призначенню, рисам конструкторського дизайну, особливостям застосування технологій у виготовленні та застосуванням унікальних матеріалів), відповідність композиції цілісному задуму (гнучкість, узгодженість), бездоганність виконання та дотримання стабільного товарного виду – це усі естетичні критерії, які характеризують продукт. Показники економічності показують, наскільки продукт знаходиться у відповідності до рівня матеріальних витрат, використання трудових ресурсів і фінансових джерел, що необхідні для процесу виробництва продукції та надання послуг та в процесі експлуатації (використання, споживання).

Собівартість виготовлення, ціна продажу, прибуток і рентабельність є найважливішими з них. Пристосованість товару до транспортування показується показниками транспортабельності. Коли продукція зберігається,

транспортується та експлуатується, екологічні показники показують ймовірність викидів шкідливих речовин і випромінювання. Показники безпеки оцінюють продукти з точки зору того, наскільки вони безпечні під час споживання (здебільшого харчових продуктів), використання, монтажу, обслуговування, ремонту, зберігання та транспортування.

У сучасних умовах підприємства, які конкурують на світовому ринку, все частіше використовують систему «тотального управління якістю» (TQM). Це результат поєднання західних і східних ідей управління якістю продукції. Її можна характеризувати як систему тотального (загального) управління, в якій політика підприємства (компанії) щодо забезпечення якості продукції, процеси, які пов'язані з управлінням якістю, заходи, які спрямовані на підвищення та забезпечення якості займають одне з центральних напрямків в організації системи управління підприємством. Ця система об'єднує всі управлінські структури, і зобов'язує керівництво підприємства виконувати головну роль у забезпеченні її ефективного функціонування. Планування, аналіз, оцінювання та контроль якості продукції є основними компонентами системи комплексного контролю якості (TQM).

Відповідно філософії TQM, ефективність управління якістю в організації має забезпечуватися наступними основними умовами [35, с. 87–92]:

- вичерпним та глибоким розумінням вищим керівництвом підприємства необхідності постійного підвищення якості;
- спрямування інвестиційних коштів не в матеріальні активи, а в персонал;
- створення окремих структур або відділів в організації для забезпечення управління якістю.

Отже, управління якістю залежить від розробки адекватної системи оцінки якості та врахування особливостей конкретної продукції. Таким чином, кожен із основних компонентів системи комплексного управління якістю (TQM) необхідно розглядати в розрізі конкретних продуктів або послуг. Система управління якістю забезпечує загальне управління якістю. Система управління якістю складається з усіх структурних підрозділів, бізнес-процесів та процедур,

залучених ресурсів, що необхідні для впровадження та забезпечення управління якістю. Її обов'язково потрібно включити в систему управління організацією та створити впевненість у керівництві організації та споживачів у тому, що продукція або послуга відповідатиме стандартам якості.

1.2. Вимоги до побудови системи управління якістю та забезпечення її функціонування в організації

Створення та забезпечення функціонування системи управління якістю на підприємстві, в організації, компанії є складним процесом, який вимагає залучення значних ресурсів всіх видів і витрат часу. Цей процес спрямований на те, щоб діяльність організації постійно покращувалася та удосконалювалася. Побудова системи управління якістю передбачає визначення процедур, від яких залежить якість продукції або послуг. Розробка систем управління якістю має дві основні мети. Первинним завданням є оптимізація роботи організації з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг, а також підвищення ефективності виробництва для досягнення більшої прибутковості.

Наступна мета полягає в тому, щоб продемонструвати потенційним споживачам, партнерам, клієнтам можливість підприємства на постійній основі дотримуватися заданого рівня якості продукції, що відповідає їх вимогам і потребам.

Відповідно до державного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «у роботі [28]», впровадження системи управління якістю повинно бути частиною стратегічного планування компанії. На розробку та впровадження СУЯ в організації впливають наступні елементи: а) зовнішнє та внутрішнє середовище організації, здатність реагувати на ризики, пов'язані із змінами в цих середовищах; б) варіативність потреб організації; в) визначення місії, стратегічних цілей та тактичних задач організації; г) бізнес-процеси, які забезпечують виробництво продукції або надання послуг; д) вартість майнового комплексу, чисельність персоналу та відповідна структура організації.

Організація повинна побудувати систему управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, в якому було взято за основу державний стандарт ДСТУ ISO 9001:2016. Вимоги стандартів стосуються всіх процесів, які включаються в систему управління якістю, включаючи документообіг, діяльність керівництва компанії, управління матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, виготовлення продукції та процеси оцінювання, вимірювання, аналізу та покращення. Зокрема, стандарти встановлюють такі вимоги, щоб гарантувати, що система управління якістю працює правильно «у роботі [2]»:

1. Загальні вимоги. В організації необхідно розробити систему управління якістю, створити необхідну документацію, впровадити цю систему і підтримувати її функціонування, сприяти підвищенню її результативності, дотримуючись вимог стандарту. Для цього необхідно:

а) визначити процеси, які необхідні для включення до системи управління якістю, визначити стандарти їх застосування в даній організації;

б) встановити чітку послідовність і правила взаємодії даних процесів;

в) розробити критерії результативності та методи забезпечення результативності та контролю процесів;

г) забезпечити наявність матеріальних та інформаційних ресурсів для забезпечення і підтримки функціонування процесів і створити умови для ефективного моніторингу;

д) проводити моніторинг, оцінку та здійснювати аналіз цих процесів;

е) застосовувати заходи, як необхідні для досягнення планових показників якості, створення умов для постійного удосконалення цих процесів.

2. Вимоги до управлінських процесів та організаційних процедур, а саме до виконання обов'язків та забезпечення відповідальності керівників вищих ланок, до повноважень, яким наділені представники керівництва, до аналізу та відповідних висновків з керівних структур, орієнтування на вимоги партнерів та споживачів, забезпечення планування якістю, формуванні цілей політики якості, створення відповідної ресурсної бази.

3. Вимоги до документального забезпечення процесів, які стосуються розробки та запровадження системи управління якістю.

4. Вимоги до виробничих бізнес-процесів і методів управління процесів створення та виготовлення продукції. Дані вимоги стосуються планування конкретної продукції; а саме: проектних робіт, розробки відповідної проектної документації та технічних вимог; управління процесом виробництва; забезпечення відповідності стандартам процесу на всіх етапах виготовлення продукції, застосування і валідність методик ідентифікації продукції; контролю дотримання вимог якості [6, с. 124–133].

Для створення ефективної системи управління якістю необхідно визначити і деталізувати об'єкт управління, категорії управління, і розглядати їх як явище. Щодо управління якістю продукції, то можна вирізняти наступні типи якості [15, с. 27–34]. Зосереджуючись на якості продукції, як об'єкті управління, то можна визначити, що якість продукції включає конкурентоспроможність, використання сучасних технологій технічний рівень або унікальні властивості. Управління прагне підвищити якість і рівень продукції, враховуючи паралельно економічні інтереси продавців і покупців, виробників та споживачів, не оминаючи фактори безпеки та екологічних характеристик продукції. Щоб забезпечити досягнення та утримання планового стану та рівня якості продукції, суб'єктами управління є керівники всі щаблів та окремі відповідальні особи. Органи управління використовують способи впливу на складові виробничих процесів для гарантування стану і рівня якості продукції, які відомі як методи та засоби управління.

**ПРИНЦИПИ
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Орієнтування на запити та потреби споживачів, клієнтів (замовників) – завдання керівників - визначати існуючі та очікувані потреби споживачів, відповідати їх вимогам

Визначення політики якості як пріоритетної керівництво визначає стратегічну мету, цілі та завдання, забезпечення сприятливого середовища для їх досягнення

Залучення працівників – персонал є основою підприємства і повне залучення їх можливостей сприяє досягненню цілей і завдань

Комплексна підхід до процесів – в основі СУЯ знаходиться управління бізнес-процесами виробництва продукції і процесів надання послуг

Організація управління у спектрі системного підходу – визнання управління як системи взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів, урахування їх внеску в процесі досягнення цілей організації

Безперервне поліпшення якості та удосконалення СУЯ, як стратегічна візія і мета організації

Оцінка ситуації та оперативне прийняття рішень – вивчення фактів та інформаційного поля для аналізу і достовірної оцінки даних

Тісні контакти з контрагентами – взаємовигідне співробітництво з постачальниками ресурсів сприяють створенню додаткової цінності продукції та послуг

Рис. 1.1. Класифікація сучасних принципів управління якістю в організації

У процесі створення системи управління якістю компанії важливо впровадити основні принципи та методи управління організацією. Фундаментальні ідеї та принципи, що лежать в основі організації управління якістю, є принципами управління якістю. Основні принципи слугують розумінню стандарту ДСТУ ISO 9001-2016, дають можливість оцінити існуючі системи управління та визначити механізм побудови системи управління якістю. Стандарт визначає основні принципи, на яких повинні базуватися системи управління якістю:

- 1) орієнтування на запити та потреби споживачів, клієнтів (замовників);
- 2) визначення політики якості як пріоритетної;
- 3) заохочення працівників до покращення якості;
- 4) комплексний підхід до процесів;
- 5) організація управління у спектрі системного підходу;
- 6) безперервне поліпшення якості та удосконалення СУЯ;
- 7) оцінка ситуації та оперативне прийняття рішень;
- 8) тісні контакти з контрагентами.

Теорія управління якістю включає чотири типи методів управління якістю [31, с. 85–87]:

- економічні методи (сприяють створенню таких умов, які змушують підприємства та організації вивчати, оцінювати, аналізувати потреби та запити споживачів і виготовляти товари, які відповідають цим потребам і запитам, а також забезпечувати їх післяпродажне обслуговування;

- методи матеріального стимулювання, які стимулюють працівників як за високоякісну продукцію, так і стягнення за низьку;

- організаційно-розпорядчі методи, які застосовуються шляхом виконання наказів і вказівок керівника;

- заохочувальні методи, що впливають на свідомість учасників виробничого процесу, їх відношення до процесу виробництва та обслуговування, мотивують їх до створення товарів високої якості та спонукають виконувати обов'язки щодо управління якістю продукції. Завдяки цьому підтримується якість продукції на належному рівні та формується високий статус виробника.

Таблиця 1.2.

Особливості методів управління якістю

Класифікаційні ознаки	Методи управління якістю			
	організаційно розпорядчі (адміністративні)	інженерно - технологічні	економічні	соціально-психологічні
Основний канал дії	Організаційний (технічні умови, регламенти, стандарти, аудит і контроль якості)	Інженерно - технологічний (рівень автоматизації процесів, механізація операцій)	Економічний (витрати, рівень цін, структура собівартості, оплата праці)	Соціальний (фахові та особистісні якості персоналу, статус працівника, спільність інтересів персоналу і власників)
Характер впливу	Прямий	Прямий	Непрямий	Непрямий
Мотиви поведінки	Необхідність дотримання вимог до якості продукції і послуг, відповідальність за дотримання рівня якості	Змішані (дотримання технічних умов та послідовності процесів, матеріальна зацікавленість і моральні стимули)	Матеріальна зацікавленість	Моральний (етична складова)
Основа вибору методів	Організаційний аналіз	Інженерно - технічний аналіз	Техніко - економічний аналіз	Соціально - психологічне спрямування
Обмеження при виборі методів	Відповідність правовому забезпеченню галузі і вимогам якості, які в ній існують	Стан і можливості техніки, рівень сучасності технологій, дотримання екологічних вимог та безпеки бізнесу для середовища, що його оточує	Відповідність законам макроекономіки і стандартам якості	Відповідає нормам етики і моралі, правилам і вимогам поведінки в організації

В економічній літературі методи управління якістю розрізняють на організаційно-розпорядчі (адміністративні), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні. В свою чергу вони поділяються на певні категорії.

Вони включають: розробку та реалізацію політики якості, яка проходить затвердження у перших осіб організації; розробку та впровадження нормативної та технічної документації, процесів контролю за дотриманням якості; впровадження державних, регіональних, галузевих стандартів і технічних умов підприємств; підбір, розстановку, навчання та атестацію персоналу з розуміння принципів і методів дотримання якості та управління якістю; і впровадження авангардного досвіду у сфері управління якістю, який забезпечує ефективне функціонування системи.

Упровадження організаційно-розпорядчих методів управління якістю забезпечується створенням великої кількості документів для використання працівниками різного статусу та різних структурних підрозділів. При цьому до кожного документа висуваються суворі вимоги щодо якості змісту. У документі повинні бути наступні якісні вимоги: він повинен бути логічно послідовним і чітким; він повинен бути простим, конкретним, стислим і точним, щоб запобігти неоднозначному тлумаченню; він повинен бути переконливим і аргументованим; він повинен бути стабільним, достатнім і обґрунтованим; він повинен мати невеликий обсяг і бути якісним «у роботі [22]».

Для досягнення цілей у сфері якості соціально-психологічні методи базуються на управлінні соціально-психологічними процесами та набору інструментів, які впливають на соціально-трудові відносини. Соціально-психологічні методи включають наступні:

- застосування інструментів підвищення самоорганізації, самодисципліни, відповідальності, підприємливості і креативності кожного окремого працівника в питаннях, які стосуються поліпшення якості;
- методи матеріального заохочення високих результатів праці і показників якості;

- стимулювання корпоративного духу організації, покращання психологічного клімату, ліквідування конфліктів, раціональне наставництво в управлінні якістю, створення умов для уникнення психологічної несумісності працівників;
- використання способів мотивації трудової діяльності персоналу, яка спрямована на досягнення необхідної якості;
- використання способів запровадження нових, збереження та розвитку узвичаєних традицій організації щодо забезпечення достатньої якості;
- використання прийомів залучення персоналу всіх рівнів до управління якістю.

Процес використання інженерно-технологічних методів базується на методах контролю якості технологічних процесів і продукції. Властивості об'єкта управління, технології виробництва, внутрішні засоби контролю та інструменти вимірювання є кількома факторами, які впливають на вибір групи прийомів. Умовно кажучи, всі інженерно-технологічні методи управління якістю відносяться до наступних категорій: автоматичні (інформаційні системи), автоматизовані (автоматизований документообіг, автоматичне підтвердження відповідності процесів картам якості та контролю), механізовані та ручні. Основним завданням застосування цих методів є зменшення відхилень діючих процесів, сировини та продукції від заданих параметрів, а також прийняття рішень керівництвом щодо усунення невідповідностей, якщо вони виникнуть.

Методи, наведені вище, можуть бути використані для управління якістю від початку життєвого циклу продукту чи послуги до надходження їх до кінцевого споживача, а також для покращення будь-яких процесів «у роботі [5]».

Впровадження процесного підходу в діяльність організації є важливою частиною створення системи управління якістю. «Процесний підхід» — це використання процесів у межах елементів організації, включаючи їх ідентифікацію та взаємодію, а також здатності управління ними з метою досягнення необхідного результату. Даний підхід дає змогу функціональній моделі організації включити перехід до того, щоб включити всі операції,

спрямовані на задоволення потреб клієнтів у продукції високої якості. Процесну модель можна охарактеризувати як механізм, який організовує та структурує роботи в компанії. Він дозволяє розглядати її діяльність за принципом замкнутого управління як у вертикальному, так і горизонтальному напрямках «у роботі [9]».

Згідно з вимогами стандарту ISO 9001 будь-яка організація за умов впровадження системи управління якістю повинна здійснити наступне: визначити характер, перелік і кількість процесів, які необхідні для управління якістю; визначити структуру процесів, встановити їх послідовність і характер взаємодії, визначити яскраво виражені межі між процесами; визначити відповідальних за процеси осіб (власників процесів); встановити стандарти та методи, які необхідно застосувати для забезпечення продуктивності та результативності процесів.

Термін «процес управління» відноситься до упорядкованої групи взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують функціонування та розвиток організації з метою досягнення її єдиного цілого. Окремі елементи, між корпоративні зв'язки (відношення та субординація), повноваження на різних рівнях є основними концепціями у процесі управління. Процес управління може складатися з окремих працівників (керівників, фахівців, що працюють) і служб або органів апарату управління, а також та або іншої кількості фахівців, які виконують певні функції. У більшості випадків процес управління включає звичайні функції управління, які в поєднанні утворюють цикли управління.

Наступні основні операції є частиною процесу управління: цілепокладання; прийняття рішень; інформаційна та аналітична робота; розробка та вибір варіанта дій (типу рішень) і організаційно-практична робота (реалізація рішень). У цій схемі кожна з операцій має певний набір дій, які формуються та здійснюються для забезпечення операційного функціонування процесу управління. Таблиця нижче містить склад кожної з операцій, а також умови їх успішного виконання «у роботі [10]».

Управління якістю підприємства залежить від його стратегії якості та концепції роботи. Цей процес складається з кількох етапів. Найперше, організація управління якістю передбачає, що вищі керівні органи організації затверджують відповідні процедури управління та контролю, орієнтуючись до стратегії, яку вони вибирають. Усі співробітники підприємства, включаючи працівників, повинні розуміти цілі та завдання управління, щоб підвищити якість продукції.

Мета наступного етапу полягає в тому, щоб визначити та обґрунтувати вимоги споживачів до певних товарів. Такі вимоги споживачів стосуються виробників окремих матеріалів, сировини, продукції рослинного або тваринного походження, запасних частин, напівфабрикатів, а також це стосується кінцевих споживачів (замовників, клієнтів) через якість товару або послуги. Існують компанії, які своїм пріоритетом вважають потреби зовнішніх споживачів, проблеми якості також стосуються внутрішніх споживачів, таких як виробничі підрозділи та працівники, які працюють у маркетингу, фінансах та інших сферах. На цьому етапі необхідно постійно спостерігати за змінами вимог споживачів і застосовувати методи статистичних спостережень, такі як анкетування, суцільне спостереження, структуровані інтерв'ю, вивчення потреб у різних фокус-групах споживачів фокусування на окремих групах тощо. Також, крім постійного вивчення потреб клієнтів, важливо стежити за змінами ринкових пріоритетів.

Контроль поточних рівнів виконання рішень щодо управління якістю тісно пов'язаний з визначенням потреб і вимог споживачів. Щоб вирівняти очікуваний і фактичний ефект від використання продукції, необхідно розробити методичний інструментарій для вимірювання відхилень від визначеного рівня якості. Карти контролю якості, парето-аналіз, різні статистичні методи вибіркового та безперервного контролю та діаграми є такими інструментами для контролю виробничих процедур. Звичайно, третій і четвертий етапи пов'язані між собою через застосування системного підходу та аналізу.

Метою стратегії управління якістю є зосередження на наступних основних аспектах: усвідомлення потреб клієнтів; постійне покращення якості; постійне

відстеження та оцінка досягнутого рівня якості; ініціативи щодо навчання та перепідготовки персоналу; і важливість організаційних змін [37, с. 109 – 126].

Наступним етапом є впровадження схваленої стратегії якості. Складність цього процесу полягає в присутності різноманітних аспектів, що вимагає великої кількості роботи, яку виконують співробітники як підприємства-виробника готової продукції і посередників. Метою управління якістю є створення єдиної ідеології та розуміння того, як компанія вписується в стратегію якості для всіх працівників, включаючи менеджерів, виробничих, складських і інших працівників, водіїв, працівників, які працюють у виробництві та сервісі, а також фахівців з забезпечення контролю якості у виробництві та обслуговуванні.

Основою системи управління якістю є закони, які визначають вимоги щодо обсягу надання послуг, якості та умов, за яких послуги надаються. До стандартів входить перелік послуг, процедури надання послуг тощо.

Наразі в процесі управлінні якістю важливою гарантією високої якості продукції є сертифікація систем управління якістю. Компанія може зберегти конкурентну перевагу на ринку, отримавши сертифікат на систему якості. Світовий досвід показує, що сертифікація є засобом гарантування того, що якість продукції відповідає вимогам нормативної та технічної документації (НТД). Сертифікат походить від латинського слова *certim*, що означає «вірно», а «*facere*» — «робити» [33, с. 222–230].

Сертифікація - це документальне підтвердження того факту, що продукт (виріб, сировина, послуга) відповідає затвердженим стандартами вимогам або технічним умовам.

Сертифікація продукції містить сукупність дій, які проводяться з метою підтвердження (засвідчення), що продукція відповідає визначеним стандартам, за допомогою сертифіката відповідності. Коли підприємства використовують сертифікацію продукції в умовах ринку, вони отримують низку переваг: забезпечують довіру споживачів як у країні, так і за кордоном до якості продукції; робить вибір споживачами необхідної продукції більш швидким і простим; забезпечують споживачів об'єктивною інформацією про якість

продукції; сприяють довготривалому успіху під час продажу та захищають від споживачів від виробників продукції, яка не пройшла процедуру сертифікації; обмежує ввіз у країну аналогічної продукції невідповідного рівня якості.

Отже, в сучасному ринковому середовищі сертифікація є важливим методом управління якістю, який дає можливість застосувати об'єктивні оцінки до властивостей і характеристик продукції, дати споживачам гарантії того, що вона безпечна, підтвердити, що продукція відповідає екологічним вимогам, а також сприяти підвищенню її конкурентоздатності. В міжнародному економічному середовищі безпека продукції для людей і довкілля досить тривалий час підтверджується сертифікацією. Маючи високу вартість, сертифікація є обов'язковою для виробників, для отримання і розширення ринків збуту та уникнення втрат при продажу. Крім того, ці втрати можуть становити до 25% від загального обсягу продажу, за даними Торгово-промислової палати, хоча у деяких випадках можуть бути вищі.

Внутрішньовиробничий технічний контроль якості є основним методом забезпечення виробництва продукції. На підприємствах відділи технічного контролю відповідають за безпосередній контроль якості складових частин і готових до використання виробів [16, с. 27–34].. Основним завданням технічного контролю є безперервний контроль якості, у відповідності з нормативними документами. Такий контроль досягається шляхом безпосередньої перевірки кожного виробу та вивчення впливу умов та факторів, що його формують.

Правильно обираючи об'єкти і методи контролю якості можна успішно вирішити це завдання. Для цього необхідно, щоб усі частини виробничого бізнес-процесу та його пов'язані елементи, а саме, вхідні елементи (ресурси), безпосередньо виробничий процес і вихід (продукція), повинні бути об'єктами контролю якості.

Тому якість ресурсів (сировини, матеріалів, основних засобів, енергії, інструментів, знарядь праці, інформації та персоналу) на вході системи визначає конкурентоспроможність готового продукту праці, необхідний контроль цих

ресурсів. Використання неналежної якості ресурсів у виробничому процесі може призвести до втрати доброякісних ресурсів.

Рівень якості продукції є предметом контролю. Рівень якості визначається як кількісна характеристика того, наскільки даний вид продукції придатний для задоволення певного попиту, порівнюючи характеристики продукції з відповідними базовими показниками при зафіксованих умовах споживання. Необхідно визначити абсолютні, відносні, перспективні та оптимальні значення якості продукції «у роботі [12]».

Абсолютний рівень якості виробу визначається за допомогою обчислень, які були обрані для вимірювання його показників і не порівнюються з показниками подібних виробів. Абсолютні значення показників не характеризують якості продукції чи послуг, не відображають відповідність сучасним стандартам. Тому визначення абсолютного рівня якості є недостатнім. Отже, необхідно визначати, відносний рівень якості окремих видів продукції, що виробляється (проектується), шляхом порівняння її абсолютних показників з абсолютними показниками якості аналогічних іноземних і вітчизняних виробів найвищої якості. Однак якість продукції повинна постійно зростати в результаті вимог споживачів і науково-технічного прогресу. З цієї причини оцінка якості продуктів повинна проводитися з орієнтацією на перспективний рівень, який враховує передові та пріоритетні напрями та темпи розвитку наукового та технічного прогресу.

Отже, основною перевагою створення ефективної системи управління в організації та забезпечення якості її продукції і послуг є те, що вона сприяє отриманню організацією портфелю замовлень, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку та боротися з іншими. Зменшення обсягу та питомої ваги виробництва несертифікованої продукції, а також усунення браку є життєво важливими для виживання організації «у роботі [24]». Таким чином, сьогодні пріоритетом у конкурентній боротьбі за ринки збуту є якість товарів і послуг.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка механізму впровадження системи управління якістю в організації

Структура управління має безпосередній вплив на якість управління та є однією з визначників ефективності функціонування підприємств і організацій. Структура управління об'єднує сталі зв'язки між суб'єктами та об'єктами управління підприємства, що дозволяє реалізуватися їм в певних організаційних формах, щоб гарантувати, що управління залишається незалежним і відповідним самому собі, тобто зберігає основні характеристики під час різних внутрішніх і зовнішніх змін. Організаційне упорядкування, формування організаційної структури та безпосереднє управління внутрішньою організацією здійснюються через планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію. З метою досягнення результатів відповідно до цілей якості, а саме, задоволення вимог, потреб та очікувань усіх учасників господарських процесів (враховуючи також зміни обставин) [18, с. 131–146], СУЯ можна використовувати для покращення всіх аспектів бізнес-діяльності, наприклад, для виявлення «слабких місць», вирішення проблем, посилення ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів і систем, необхідних для функціонування підприємства. Тому слід зауважити, що практична мета реалізації потенціалу СУЯ полягає в тому, щоб суб'єкт господарювання мав здатність виготовляти певні товари та надавати послуги не просто прямого призначення, маючи достатню якість для

задоволення потреб, але й пропонувати і забезпечувати, якість такого рівня, яка б переважала аналогічні якісні товари та послуги конкурентів.

Структура ДСТУ ISO 9001:2015, включає комплексний управлінський цикл системи управління якістю, який повністю відповідає PDCA: «Plan (Плануй) – Do (Виконуй) – Check (Перевірй) – Act (Дій)». Даний цикл забезпечує безперервний розвиток системи, оскільки дозволяє спрямувати в господарську діяльність необхідні ресурси та здійснювати ефективне керування ними, паралельно виявляючи можливості удосконалення існуючої системи. Цикл PDCA можна застосувати до всіх процесів, які входять до системи управління якістю, як зазначено в стандарті ДСТУ ISO 9001:2015 «у роботі [39]».

Під час розроблення структури СУЯ підприємство повинне «у роботі [39]»:

1. Встановити перелік процесів, необхідні для використання в СУЯ, визначити умови їх застосування у всій структурних підрозділах організації. Обов'язково необхідно враховувати процеси, пов'язані з управлінською діяльністю, забезпечувати наявними ресурсами, вірно визначати процеси життєвого циклу продукції або послуги (розробка, виробництво, експлуатація, користування, якщо потрібно, то утилізація), оцінювати, аналізувати, контролювати та покращувати.

2. Кваліфікувати послідовність процесів і взаємодію процесів один з одним.

3. Встановлювати критерії результативності процесів, визначати методи управління, необхідні для забезпечення результативності процесів.

4. Забезпечувати ресурсами в необхідній кількості, достатньою інформацією для функціонування процесів, створювати умови для постійного моніторингу перебігу процесів.

5. Розраховувати кількісні показники продуктивності процесів Проводити постійне вимірювання, здійснювати аналіз процесів за зміною показників.

6. Застосовувати заходи, необхідні для досягнення планових показників, здійснювати постійне покращення процесів в організації,



Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Хмельницькпожспецсервіс»

Таблиця 2.1.

Реєстраційні данні «Хмельницькпожспецсервіс»

Повне найменування юридичної особи (станом на 26.04.2024)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Хмельницькпожспецсервіс»
Скорочена назва	ТОВ "ХМЕЛЬНИЦЬКПОЖСПЕЦСЕРВІС"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30788146
Дата реєстрації	28.02.2000 р.
Розмір статутного капіталу	7400,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності	Основний: 43.21 Електромонтажні роботи Інші: 33.12 Ремонт промислового обладнання 43.34 Малярні роботи та скління 74.90 Інша професійна, наукова діяльність
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Кам'янецька

В процесі організації управління ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс»" можна виділити наступні функції та дії щодо реалізації завдань у правління якістю:

- розробка бачення та цілей ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс";
- розробка стратегії діяльності ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс»;
- постановка завдань процесу планування діяльності;
- розробка та проектування бізнес-процесів, які забезпечують господарську діяльність;
- принципи та порядок мотивації персоналу;
- координація діяльності відповідальних осіб різних напрямків діяльності;
- інформаційне забезпечення обліку та розробка показників оцінки якості наданих послуг;
- контроль за якістю послуг, які надає підприємство;
- дотримання процедур для ефективного зворотного зв'язку.

Функція організації в контексті ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс", яке спеціалізується на електромонтажних роботах, грає важливу роль у створенні ефективної структури підприємства для досягнення спільної мети. Створення структури базується на ретельному плануванні, визначенні місії, цілей та завдань компанії, а також формулюванні стратегії діяльності. Одним з ключових аспектів організації є визначення кадрового складу, який відповідає за виконання конкретних завдань у межах електромонтажних робіт. Ця функція передбачає створення оптимальної мережі організаційних відносин для забезпечення цілісності управлінської системи та ефективної взаємодії між її складовими частинами, а також раціональних відносин координації та субординації.

Контроль за діяльністю ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" здійснюється через загальний контроль, який покладено на директора компанії. У його компетенцію входить аналіз роботи та загальний контроль за всією діяльністю підприємства, у тому числі спостереження за процесом виробництва електромонтажних робіт. Крім того, директор здійснює контроль дотримання термінів виконання замовлень та вносить пропозиції щодо вдосконалення виробничих бізнес-процесів, підвищення якості послуг та виконання робіт. Його функцією є забезпечення високого рівня ефективності та якості виконання електромонтажних робіт з метою задоволення потреб клієнтів та підтримки позицій на ринку [29, с. 193–197].

Однією з найважливіших складових, які забезпечують високу якість наданих послуг, є команда фахівців. Для того, щоб співробітники могли ефективно забезпечувати якість у наданні послуг, вони повинні мати доступ до необхідної інформації про свої обов'язки та зони відповідальності. Це включає розуміння вимог клієнтів, процесів надання послуг та стандартів якості. Крім того, важливо створити мотивацію для співробітників, щоб вони були зацікавлені у високій якості своєї роботи. Це може бути досягнуто за допомогою системи стимулювання, визнання та нагородження за досягнення високих результатів. Важливо також забезпечити, щоб співробітники мали відповідну кваліфікацію та професійні навички для ефективного надання послуг, а також надавати можливості для постійного навчання та розвитку.

Другим компонентом, що гарантує високу якість наданих послуг, є використання відповідного обладнання, інструментів та технологій. Сучасні технології та професійне обладнання дозволяють забезпечити точність, ефективність та безперебійність у наданні послуг. Крім того, правильне використання та обслуговування обладнання може позитивно впливати на тривалість його служби та загальну якість наданих послуг.

Належної якості наданих послуг неможливо досягнути без застосування сировини, матеріалів та компонентів високого ґатунку. Використання якісних матеріалів є важливим елементом у забезпеченні якості послуг [1, с. 15–18]. Тому

важливо мати систему контролю якості на етапі закупівлі матеріалів та компонентів, щоб уникнути використання непридатних або низькоякісних матеріалів у наданні послуг.

Ще однією важливою складовою забезпечення високої якості наданих послуг є застосування ефективних методів управління. Застосування систем управління якістю дозволяє стандартизувати процеси, виявляти та виправляти вади у наданні послуг, а також постійно покращувати ефективність та якість наданих послуг.

Крім того, створення необхідного морального клімату в організації сприяє координації між працівниками, а також згуртованості колективу. Цей фактор також є складовою в забезпеченні надання послуг вищої якості.

В результаті застосування даних компонентів відбувається здійснення переходу від якості окремих виробничих та управлінських процесів до якості господарювання всього підприємства. Важливо створити сприятливе робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе частиною команди, має можливість висловити свої ідеї та почуття причетності до успіхів підприємства. Забезпечення позитивного морального клімату може сприяти підвищенню мотивації працівників та зміцненню їхнього внутрішнього зобов'язання до досягнення високої якості у наданні послуг.

Для оцінки якості управління підприємством застосовуються внутрішні та зовнішні критерії. Внутрішні критерії оцінки якості підприємства включають: ступінь координації діяльності окремих ланок та відповідальних осіб, ефективність організаційної структури, та заохочення адміністрацією ідей та ініціатив, що спрямовані на підвищення рівня якості [26, с. 144–150]. Зовнішні критерії включають економічний успіх від діяльності, уникнення екологічних проблем та створення позитивного іміджу. Важливо, щоб підприємство було сприйняте як надійний партнер і характеризувалося сталими якісними характеристиками продукції.

Тому формування показників якості підприємства базується на основі тривалого формування незмінної якості реалізованої продукції та наданих

послуг. Стеження за внутрішніми та зовнішніми критеріями дозволяє підприємству не тільки підтримувати високу якість у наданні послуг, але й постійно покращувати свої процеси та результати, щоб відповідати вимогам ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Забезпечення якості продукції залежить від наявності внутрішньовиробничого технічного контролю якості. Метод внутрішньовиробничого контролю якості є найбільш розповсюдженим методом на підприємствах. На підприємствах функції безпосереднього контролю якості вхідної сировини, запасних або складових частин виробу і виробу в цілому виконують відділи технічного контролю (ВТК). Однак, у зв'язку з невеликими обсягами виробництва та в зв'язку з специфікою діяльності, де переважає надання послуг, ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс, " може не утримувати таких фахівців. Тому функції контролю за процесами надання послуг покладені на головного інженера, а загальний контроль процесу надання послуг здійснює директор.

Головним завданням технологічного контролю є постійне забезпечення необхідного рівня якості, який зафіксований в ліцензійних вимогах, технічних умовах, у відповідних нормативних документах та державних стандартах. Технічний контроль здійснюється шляхом безпосередньої контролю за процесом надання послуг та виявлення умов і чинників, що впливають на даний процес. Для успішного контролю необхідно правильно обирати об'єкти контролю якості та методи контролю. Об'єктами контролю в даному випадку мають бути усі компоненти процесу надання послуг (наприклад, монтаж пожежної сигналізації), а саме: взаємодія замовниками в процесі укладання договору та узгодження ціни, визначення термінів надання послуги, вибір матеріалів та складових для монтажу пожежної сигналізації, підбір відповідних фахівців, вибір засобів та інструментів, випробовування та подальше обслуговування пожежної сигналізації. Тобто необхідно здійснювати контроль на всіх етапах: від входу (ресурси), процес надання послуги, вихід (отримання послуги) «у роботі [13]».

Важливість та необхідність контролю ресурсів (інструментів, основних засобів, матеріалів, енергії, інформації, фахівців) на вході системи викликана тим, що їх якість, надійність або професіоналізм у значній мірі впливає на конкурентоспроможність готової послуги або продукту. Використання у процесі надання послуг неякісних ресурсів або залучення не надто кваліфікованих працівників може призвести до зайвих витрат часу та ресурсів, а отже, вхідний контроль покликаний запобігати непродуктивним витратам.

Можна виділити наступні об'єкти контролю на вході системи (підприємства, організації) чи її окремих виробничих процесів:

- 1) якість сировини, матеріалів, промислових компонентів, окремих запасних частин;
- 2) наявність відповідного та справного устаткування, інструментів і приладів вимірювання та контролю;
- 3) відповідність технічної документації;
- 4) кваліфікація персоналу.

Контроль на виході отримання послуги застосовується з метою попередження передачі неякісної послуги споживачу, а у випадку виробництва, - запобігання отримання бракованої продукції та передачу її для наступної технологічної обробки. Такий контроль також дозволяє визначити ступінь виконання виробничих завдань і економічних результатів.

Витрати необхідні для вирішення проблем, пов'язаних із усуненням виявлених недоліків і невідповідностей. Правильний вибір і впровадження методів контролю якості значною мірою залежить від рівня витрат і ефективності. Найефективнішими видами технічного контролю є активний, автоматизований і статистичний за впливом на технологічний процес. Керівник ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" виконує наступні дії, щоб покращити якість надання послуг:

- мотивація персоналу;
- контроль на етапах надання послуги;
- оцінка дій працівників;

- контроль за дотриманням термінів виконання замовлень та послідовність виконання операцій в процесі надання послуг.

Такі контрольні заходи потребують додаткових витрат, які розподіляються таким чином, що враховують різні види усунення можливих помилок та відхилень від послідовності процесів. До основних категорій витрат на якість, які рекомендуються МС ISO, відносяться:

1. Витрати необхідні для вирішення проблем, пов'язаних із усуненням виявлених недоліків і невідповідностей. Правильний вибір і впровадження методів контролю якості значною мірою залежить від рівня витрат і ефективності. Найефективнішими видами технічного контролю є активний, автоматизований і статистичний за впливом на технологічний процес.

2. До витрат організації на оцінювання та контроль якості відносять витрати на виявлення невідповідностей у процесах, дефектів сировини, діяльність служби контролю, отримання метрологічних висновків, контроль на вході і на виході.

3. Витрати, необхідні для усунення недоліків, які виникають під час процесу виробництва або процесу надання послуг. Ці витрати відносяться до внутрішніх, і вони пов'язані з відмовами клієнтів, браком матеріалів і запасних частин, витратами часу на надання повторної послуги (або переробкою бракованих товарів).

4. Витрати на усунення недоліків під час користування послугою клієнтом.. Наприклад, товариство змонтувало пожежну сигналізацію, і уклало договір на подальше обслуговування пожежної сигналізації. Якщо сигналізація змонтована неякісно, то це впливатиме на додаткові витрати під час її обслуговування. Витрати пов'язані з користуванням послугою (експлуатацією товару). Це збільшує витрати надавача послуг через гарантійні зобов'язання, заміну окремих компонентів сигналізації, розгляд скарг і відмови від отримання подальших послуг.

Витрати можна розділити на два підрозділи в загальному вигляді: витрати на відповідність якості та витрати на невідповідність якості. Витрати, пов'язані

з відповідністю, можна розглядати як вкладення в якість послуги або продукції, які включають витрати на оцінювання, моніторинг та контроль якості. Витрати невідповідності якості спрямовані на усунення недоліків, які проявляються під час надання послуги або користування послугою. Також витрати, спрямовані на дотримання якості можна класифікувати на внутрішні і зовнішні.

ТОВ «Хмельницькпожспецсервіс» необхідно розробити стратегію підприємства щодо якості надання послуг, документально оформити, створити умови для впровадження та постійно підтримувати систему якості, щоб виконувати прийняту у сфері якості політику та виконувати покладені на неї завдання.

Розробка та коригування конкретних нормативних документів, які описують, як виконувати функції та завдання системи якості, називається внутрішньою документацією. На цьому етапі система управління якістю наповнюється необхідним внутрішнім змістом. Крім того, відбувається інформаційне узгодження та аналіз документів системи управління якістю з метою перевірки того, наскільки повним є розроблений пакет документів [25, с. 144–150].

Більшість важливих процесів, дій і видів діяльності підприємства, як правило, описуються в документації.

Процес прийняття рішення про запровадження системи управління якістю організації включає визначення та планування заходів, необхідних для досягнення цілей організації. План дій організації складається з усіх цих заходів. План містить терміни та відповідальність за його виконання. План не повинен включати заходи, пов'язані з процесами в організації, які здійснюються щодня, позаяк виконання цих процесів передбачено цілями організації та діючими документами.

Створення відповідної документації повинно бути діяльністю, яка створює додану вартість послугам організації та підкреслює цінність організації та її статус.

Структура документації стосовно системи управління якістю є типовою для всіх організацій та включає наступні категорії документів:

- 1) настанови якості, тобто такі документи, які надають узгоджену інформацію про існуючу в організації систему управління якістю; такі документи слугують для внутрішнього і зовнішнього використання;
- 2) програми якості, тобто документи, якими визначається, яку систему управління якістю застосовують до окремих видів послуг (продукції), проектів або контрактів;
- 3) технічні умови;
- 4) методичні настанови, які включають рекомендації або пропозиції;
- 5) робочі інструкції та креслення, тобто документи, які охоплюють інформацію про порядок узгодженого виконання робіт та процесів;
- 6) протоколи, тобто документи, які включають інформацію про виконані роботи або досягнуті результати

Організація сама визначає місце зберігання необхідної документації, розміщення її на електронних або хмарних носіях. Це залежить від багатьох факторів, включаючи тип організації та кількість працівників, кількість складових і характеру взаємодії процесів, рівень технологій, вимоги та побажання замовників, обсяги застосування вимог регламентів, кваліфікація залученого персоналу та ступінь дотримання стандартів управління якістю.

Вивчаючи структуру документації системи якості та процес її розробки, важливо пам'ятати про те, які основні постулати визначаються в настановах якості, перелік процесів надання послуг (виробництва), управління та їх взаємодія.

Для ефективного управління процесами дотримання якості стандарти якості повинні визначити: відповідальну особу за процес (зазвичай це власник процесу); споживача процесу або замовника процесу, вимоги до якості процесу; елементи входу процесу, такі як закупівля та надання ресурсів; опис процесу (наприклад, створивши блок-схему або діаграму процесу) і порядок внесення змін у процес [21, с. 52–55].

Методики є письмовими документами, які визначають мету та сферу діяльності організації, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. У них описано, як проводити таку діяльність, контролювати її та реєструвати. Методики повинні бути узгодженими для всіх учасників процесу створення якості, бути доступними і зрозумілими для персоналу, тобто для тих, хто їх безпосередньо їх використовує.

Протоколи якості охоплюють інформацію про виконання завдань у сфері якості, рівень задоволення чи незадоволення користувачів послугами або споживачів продукцією, результати дієвості системи якості, придатності для аналізу та шляхів підвищення якості продукції, про існуючий рівень кваліфікації персоналу та підготовки нових кадрів, а результати порівняльного оцінювання порівняльні оцінки з позиції конкурентоспроможності.

Протоколи якості повинні бути перевірені на достовірність, прості для пошуку і захищені від пошкоджень, втрат або погіршення стану під час зберігання. Доступ до протоколів якості регулюється керівництвом організації. Вся документація повинна бути зрозумілою, простою для розуміння та легко зрозумілою. Він також повинен містити строк дії, включаючи дату перегляду, і вказівку про те, як документ затверджений.

Отримання інформації з інших джерел є складнішим і дорого вартісним процесом. Інформацію найчастіше пов'язують з результатами спеціальних суцільних, вибіркових обстежень або анкетування, проведених для дослідження думки споживачів щодо якості послуг та ціни. Це дозволить отримати інформацію про думки різних соціальних, вікових та інших груп населення щодо продукції компанії за допомогою стандартної вибірки. При отриманні та обробці таких даних доцільно використовувати діаграми розсіювання, щоб дослідити залежності між парами змінних величин, таких як ціна та сервіс [14, с. 57–65]. Ці залежності можуть бути наступними: один фактор впливає на змінну величину, або два фактори впливають на одну якість.

2.2. Виявлення проблем та недоліків в системі управління якістю організації.

Розвиток ринкової економіки спричиняє значні зміни в управлінні підприємствами. Це вимагає створення певних економічних інструментів, щоб підприємства могли адаптуватися до нововведень і стати більш конкурентоспроможними.

Такі економічні інструменти надає система внутрішнього аудиту, яка може забезпечити ефективне функціонування підприємств та організації будь-якої сфери економічної діяльності завдяки власним контрольним функціям і постійному моніторингу змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У той же час створення системи управління якістю стає все більш важливим для організації діяльності підприємства. Ця система має на меті забезпечити постійне вдосконалення всіх бізнес-процесів підприємства шляхом оцінки діючих систем та внесення відповідних змін до процесів їх функціонування, зокрема організації управління. Таким чином, життєво важливою частиною впровадження системи управління якістю на підприємстві є внутрішній аудит якості управління, а тому він вимагає більш ґрунтовного вивчення.

Створення ефективної системи управління підприємством є життєво важливим при організації господарської діяльності завданням, оскільки завдяки її правильного застосування вона забезпечить успіх у досягненні цілей підприємства або організації. На практиці процес управління складається з усіх узгоджених дій апарату управління, спрямованих на досягнення цілей організації і забезпечення виконання основних функцій управління шляхом прийняття та реалізації рішень.

У процесі управління підприємством приймаються рішення не лише про функції управління, але й про те, як управління має впливати на об'єкт управління, використовуючи які інструменти та методи (тобто механізм управління), щоб підприємство максимально використало свій капітал і ресурси [4].

Останнім часом багато вітчизняних і зарубіжних компаній, які застосовують різні організаційно-правові форми господарювання, звертають особливу увагу на розробку та впровадження системи управління якістю. Мета впровадження системи управління якістю полягає в тому, щоб забезпечити постійне покращення діяльності підприємства, щоб зробити його більш конкурентоспроможним на галузевому ринку.

Для того, щоб створити та впровадити систему управління якістю, яка принесе користь підприємству, керівник має розуміти, що система стає інструментом управління, який має забезпечити ефективне функціонування всіх структур, відділів та відповідальних осіб на підприємстві.

Значну роль у забезпеченні ефективного функціонування системи управління якістю відіграють внутрішні аудитори, завданням яких є об'єктивна перевірка управління якістю.

Міжнародний стандарт ISO 19011:2011 визначає термін «аудит якості» як «систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту та об'єктивного їх оцінювання» «у роботі [9]», а також визнання критеріїв аудиту. Абстрактний підхід у цьому визначенні поєднується з чіткими вимогами до аудиту якості. Зазначена дефініція вказує на те, що систематичний процес отримання доказів аудиту передбачає обов'язкове періодичне проведення процедури аудиту. Незалежний процес отримання доказів аудиту означає заборону на проведення аудитором перевірок процесів, в яких він приймає участь або зацікавлений. Також процес аудиту має бути оформленим документально відповідно до окремих цілей, завдань та отриманих результатів. Практично, «отримання доказів аудиту» передбачає вивчення та збір усієї доступної інформації про об'єкт аудиту стосовно дотримання рівня якості, фіксацію усіх фактів підтвердження запровадження системи управління якістю на підприємстві. Визначення ступеня виконання критеріїв аудиту передбачає перевірку відповідності або невідповідності функціонування системи управління якістю нормативно-правовим документам законодавчого та галузевого рівня та внутрішнім розпорядчим документам.

Як результат проведення внутрішнього аудиту якості виступає конкретна оцінка роботи системи менеджменту, а отже і оцінка якості прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, що обґрунтовано підтверджує необхідність існування даного виду аудиту в сучасних конкурентних умовах. Тому можна зробити висновок, що внутрішній аудит системи управління якістю з застосуванням аналітичного підходу до прийняття управлінських рішень є важливим інструментом забезпечення ефективності функціонування системи управління підприємством (організацією) в цілому «у роботі» [23].

Внутрішній аудит є гарним інструментом для визначення недоліків та проблем у системі управління якістю.

На етапі планування внутрішнього аудиту аудитори визначають обсяг, цілі та критерії аудиту. Це передбачає вибір конкретних областей СУЯ для вивчення на основі ризику, важливості або нормативних вимог. Аналізуючи висновки попередніх аудитів, скарги клієнтів і дані про продуктивність процесів, аудитори можуть визначити пріоритетність областей, які можуть мати потенційні проблеми або недоліки.

Аудитори переглядають відповідну документацію, включаючи політику, процедури, робочі інструкції та записи, щоб зрозуміти, як СУЯ має працювати. Розбіжності між задокументованими процесами та фактичними практиками можуть вказувати на потенційні прогалини або слабкі місця в СУЯ. Будь-які невідповідності або застаріла документація зазначаються для подальшого дослідження.

Під час етапу оцінки на місці аудитори проводять співбесіди з персоналом на всіх рівнях організації, щоб отримати уявлення про те, як СУЯ функціонує на практиці. Вони спостерігають за процесами в дії, шукаючи відхилення від встановлених процедур, невідповідності або випадки невідповідності стандартам якості. Безпосередньо спілкуючись зі співробітниками, аудитори можуть виявити приховані проблеми, які можуть бути неочевидними лише з документації.

Аудитори аналізують дані, зібрані під час аудиту, такі як показники продуктивності, звіти про невідповідність і відгуки клієнтів, щоб визначити тенденції, закономірності та повторювані проблеми. Вони шукають докази системних проблем або сфер, де СМК неефективно досягає своїх цілей «у роботі [34]». Розбіжності між очікуваними та фактичними показниками ефективності служать сигналом про потенційні недоліки в СУЯ.

Коли аудитори виявляють невідповідності або проблемні області, вони проводять аналіз першопричин, щоб визначити основні причини проблем. Це передбачає постановку пробних запитань, проведення подальших розслідувань та аналіз сприяючих факторів, таких як неадекватне навчання, обмеження ресурсів або недоліки процесу. Усунувши першопричини, організації можуть запобігти повторенню подібних проблем у майбутньому.

Аудитори документують свої висновки, включаючи спостереження, невідповідності, можливості вдосконалення та рекомендації щодо коригувальних дій, у звіті про аудит. Цей звіт містить вичерпний огляд сильних і слабких сторін СУЯ, підкріплений доказами, зібраними під час процесу аудиту. Чітке та стисле звітування гарантує, що зацікавлені сторони розуміють характер і серйозність виявлених проблем і можуть вжити відповідних заходів для їх вирішення.

Після аудиту організації слідкують за коригуючими діями, вжитими для усунення виявлених проблем і недоліків. Аудитори можуть проводити наступні аудити, щоб перевірити ефективність коригувальних дій і переконатися, що СУЯ постійно вдосконалюється. Моніторинг ключових показників ефективності дозволяє організаціям відстежувати прогрес з часом і виявляти будь-які нові проблеми, які потребують уваги.

Загалом, внутрішні аудити служать проактивним інструментом для виявлення проблем і недоліків у СУЯ організації, забезпечуючи постійне вдосконалення та узгодження з цілями якості. Систематично оцінюючи процеси, практики та результативність за встановленими критеріями, внутрішні аудити допомагають організаціям визначати сфери, які потребують вдосконалення, і

забезпечувати надання високоякісних продуктів і послуг клієнтам [20, с. 189–193].

Досліджуване нами підприємство зарекомендувало себе як таке, що надає якісні послуги та вчасно задовольняє потреби своїх клієнтів, однак навіть тут можуть бути свої недоліки.

Одним із недоліків є відсутність достатньої підготовки та сертифікації серед деяких працівників. Електромонтажні роботи вимагають спеціальних навичок і знань для забезпечення безпеки та відповідності нормам. Якщо працівники не пройшли належної підготовки або сертифікації, це може призвести до помилок, нещасних випадків і невідповідності електричним нормам і стандартам.

Ще однією потенційною проблемою є використання застарілого обладнання та технологій у процесах електромонтажу. Старе або несправне обладнання може вплинути на якість і ефективність установок, призвести до затримок, переробки та загрози безпеці. Перехід на сучасне обладнання та технології дозволяє підвищити продуктивність, точність і безпеку електромонтажних робіт.

Крім вищезазначеного інколи було помічено недотримання електричних норм і правил є серйозною проблемою під час електромонтажних робіт. Це включає дотримання будівельних норм, стандартів електробезпеки та правил, що стосуються проводки, заземлення та захисту ланцюгів. Недотримання вимог може призвести до юридичних санкцій, загрози безпеці та репутації підприємства.

Недоліки в оцінці ризиків і методи безпеки становлять значний ризик під час електромонтажних робіт. Нездатність визначити й зменшити потенційні небезпеки, такі як ураження електричним струмом, пожежі або спалахи дугового розряду, може призвести до нещасних випадків і травм працівників і пасажирів [46, с. 472–476]. Впровадження надійних процесів оцінки ризиків і протоколів безпеки має важливе значення для запобігання нещасним випадкам і забезпечення безпеки працівників.

Неефективне управління проектом і координація може призвести до затримок, перевитрати коштів і проблем з якістю в проектах електромонтажу. Відсутність належного планування, комунікації та координації між зацікавленими сторонами, субпідрядниками та постачальниками може призвести до конфліктів графіків, браку ресурсів і непорозумінь. Ефективні практики управління проектами, включаючи планування, бюджетування та комунікацію, є важливими для успішного виконання проекту.

Недоліки в документації та веденні записів можуть перешкоджати звітності, відстеженню та гарантії якості електромонтажних робіт. Недостатня документація планів проекту, специфікацій, змін і перевірок може призвести до суперечок, помилок і проблем з відповідністю. Ведення точних і вичерпних записів протягом життєвого циклу проекту має вирішальне значення для забезпечення прозорості та підзвітності.

Відсутність ефективних процесів контролю якості та гарантії може призвести до неякісного виконання та незадоволення замовників у проектах електромонтажу. Невиконання регулярних перевірок, тестування та перевірки установок може призвести до дефектів, проблем з продуктивністю та гарантійних вимог. Впровадження надійних заходів контролю якості, включаючи перевірки, аудити та протоколи випробувань, має важливе значення для забезпечення високоякісних електроустановок «у роботі [8]».

У сучасному екологічно свідомому світі підприємства, які займаються електромонтажними роботами, повинні враховувати практики екологічної стійкості. Недоліки в цій сфері можуть включати неналежну утилізацію небезпечних матеріалів, надмірне споживання енергії та обмежене використання відновлюваних джерел енергії. Впровадження екологічно стійких практик, таких як зменшення відходів, заходи з енергоефективності та інтеграція відновлюваних джерел енергії, може підвищити репутацію підприємства та сприяти збереженню навколишнього середовища.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Завдання ТОВ «Хмельницькпожсесервіс» у сфері політики якості

У сучасному підході до політики управління якістю на ТОВ "Хмельницькпожсесервіс" системно відбувається орієнтація відповідальних осіб та всіх підрозділів підприємства на забезпечення якості з метою відповідати очікуванням клієнтів та досягнення максимального прибутку. Політика підприємства у сфері якості визначається загальними намірами та орієнтацію діяльності організації з питань якості і є основою для встановлення конкретних завдань і їхнього документування.

У формуванні політики якості основний акцент робиться на визначенні цілей в галузі якості, які вбудовуються в місію підприємства, охоплюючи всі аспекти його діяльності (включаючи маркетинг, проектування, закупівлі, контракти та інше). Кожна з цих складових проходить аналіз і оцінку, на основі яких розробляються стратегії, цілі, плани та завдання, спрямовані на втілення політики в сфері якості.

Приклади, які зустрічаються у зарубіжній практиці, свідчать про те, що найбільш ефективним підходом є формулювання політики якості на основі стратегічних принципів розвитку з метою спрямування зусиль підприємства для покращення показників його діяльності. Наприклад, це може бути завданням утримання постійного лідерства на світовому або регіональному ринку або значне збільшення частки ринку через використання технічних та технологічних переваг та вищої якості надання послуг або постачання певного виду продукції [32, с. 22–30]. Така мета досяжна лише фірмам з великим досвідом у виробництві та інноваційним потенціалом.

Наприклад, політика якості однієї з філій корпорації "Ксерокс" має наступне визначення: "Головна мета компанії — зберігати лідерство в якості

продукції, яку ми виробляємо. Це досягається через максимальне задоволення споживачів, щоб вони обирали продукцію нашої компанії. Ця мета може бути досягнута лише тоді, коли наші вироби повністю відповідають вимогам і продаються за конкурентоспроможними цінами".

Аналіз політики якості корпорації "ІВМ" показує, що вона: 1) адресована всім працівникам корпорації; 2) застосовує чітко визначені показники рівнів якості роботи; 3) торкається усіх аспектів якості, а саме, ціну, терміни поставки та виконання; 4) відповідальність керівництва компанії. Це підтверджує, що політика якості перетворюється на систему цілей і завдань, які можна систематично аналізувати.

Система документів, які визначають політику в сфері якості організації, повинна бути лаконічною, легкою для сприйняття, і запам'ятовуватися, а також повинна містити вимоги до якості роботи для працівників усіх рівнів. Прийнятна політика в сфері якості повинна відповідати на низку запитань: чи стосується вона кожного працівника підприємства; чи відображаються в ній стандарти якості окремих процесів; чи враховані такі аспекти якості продукції і послуг, відповідно вимог споживачів, такі як терміни поставки, ціна та якість кінцевих результатів; чи підписана ця політика першою особою підприємства.

Завданням для ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" є визначення для всього персоналу їх повноважень у сфері управління якістю та критеріїв відповідальності відносно дотримання якості. Це необхідно відобразити у посадових інструкціях, у переліку кваліфікаційних вимог, а також у документах, що мають відношення до розподілу обов'язків між керівником та його підлеглими. Ключовим фактором успішної реалізації відповідальності співробітників є забезпечення їх достатнім делегуванням повноважень.

Одночасно для впровадження політики якості в ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" потрібно налагодити систему внутрішнього інформування персоналу «у роботі [43]». Ця система має включати оперативне інформування про перебіг процесів та доводити до інформацію всього персоналу про досягнення проміжних цілей якості на всіх рівнях, виявляти проблеми у

виробництві продукції неналежної якості та реакцію на них споживачів, а також дотримуватися необхідності підтримки статусу та іміджу організації та сприяти розширенню ринків збуту.

Ми дійшли висновку, що для фіксації та розширення конкурентних позицій на ринку важливо дотримуватися стандартів якості та встановлювати стандарти якості вищого рівня, а також спрямовувати свою діяльність на постійне поліпшення якості продукції. Політика безперервного поліпшення якості може здійснюватися через застосування маркетингових або операційних стратегій, які використовує організація. Для досягнення певного рівня якості стосовно конкурентів рекомендується впроваджувати процедуру "встановлення оцінки якості" (benchmarking), яка сприяє виявленню найкращих практик ідентичних організаціям.

Зарубіжний досвід показує, що використовуючи процедуру позиціонування, компанії Японії, США, Західної Європи користуються підходом функціонального розгортання якості. Цей підхід бере за основу координацію арсенал фірми в можливості організації виробництва, проектуванні продуктів, маркетингових засобів з орієнтацією на вимоги споживачів стосовно якості продукції і обслуговування. У цьому випадку ключове значення має примат врахування вимог і передбачуваних очікувань визначеного рівня якості, який формується потенційними споживачами.

Відповідно до визначених цілей та завдань у сфері якості, які сформульовані власниками або керівництвом підприємства, важливим є організація роботи у цьому напрямку. Організація робіт передбачає створення такої структури управління, яка б була здатна забезпечувати свої управлінські функції стосовно якості.

При розробці механізму реалізації політики в галузі якості в системі управління ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс", важливо розуміти, що спектр робіт щодо якості включає практично всі аспекти роботи підприємства в цілому [11, с. 58–65]. З огляду на те, що в систему управління якості включені усі сфери діяльності організації, організаційна структура управління прямо впливає на

впровадження системи управління якістю. Спираючись на думку досвідчених фахівців у галузі управління якістю та проектування організаційних процедур, організаційна структура управління підприємством має застосовувати практику створення проектних структур, де груповому підходу у вирішенні будь-яких проблем надається перевага.

Витрати, пов'язані з усуненням проявів неналежної якості отриманих послуг, які надаються ТОВ "Хмельницькожспецсервіс", відносяться на внутрішні витрати підприємства, вони спрямовані на ліквідацію невідповідностей у процесах надання послуг. Це можуть бути витрати на повторну послугу, заміну неякісних матеріалів і запчастин, які були використані під час надання послуги, проведення повного контролю всіх етапів надання послуги та інші.

Якщо питання стосується витрат на усунення дефектів, які виявив споживач, то додатковими витратами виробника є витрати, які спрямовані на виправлення невідповідностей товарів (продукції, послуг) які отримав споживач. Це можуть бути витрати на гарантійний ремонт, рекламації, відшкодування втрат іміджу фірми та інші витрати.

Одним із важливих аспектів досягнення якості є розробка механізмів управління витратами на підприємстві. Ці механізми, відповідно стандартам ISO 9004, ґрунтуються на трьох основних підходах. «у роботі [47]».

Управління витратами стосовно якості забезпечується калькуляцією витрат за трьома групами: профілактика надання послуг неналежної якості (запобігання дефектів), оцінювання якості послуг, контроль і аудит якості, ліквідація проявів неякісних послуг або усунення дефектів в неякісній продукції. Такий метод називають методом ПОД (профілактика, оцінка, дефекти).

Управління втратами від надання неякісних них послуг полягає у встановленні розміру втрат від низької якості, виявленні причин невідповідності послуг і продукції встановленим стандартам, класифікації причин, що привели до того чи іншого розміру збитків, ранжуванні чинників, що привели до збитків, розробка плану усунення таких чинників з огляду на черговість та наступній

калькуляції витрат на низьку якість. Управління вартістю послуг і продукції низької має за мету визначення необхідності додаткових витрат на забезпечення якості та встановлення проблем в управлінні, що мають хронічний характер і не охоплені системою якості.

У практиці роботи ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" відомі дві основні мети розробки політики у сфері якості. Перша і головна мета полягає в оптимізації діяльності підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності, підвищенні якості продукції та послуг та ефективності виробництва. Важливо зазначити, що система управління якістю, хоч і є кістяком, на який нанизуються відповідні рішення для поліпшення процесів і якості продукції, не може сама по собі забезпечити раціональність та обґрунтованість рішень. Реалізація потенційних можливостей систем управління якістю залежить від рівня досвідченості персоналу, кваліфікації фахівців, креативних здібностей, наявності системи удосконалення професійних знань та мотивації персоналу підприємства.

Друга мета розробки полягає в демонстрації підприємством стабільності у випуску продукції високої якості, яка відповідає всім вимогам споживачів. Отже, для досягнення першої мети достатньо розробки і впровадження СУЯ, то для реалізації системи управління якістю, то для досягнення другої мети необхідно провести заходи по сертифікації СУЯ.

Відповідальним за вироблення політики у сфері якості та задоволення споживачів в ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" є директор. Керівник або рада засновників товариства повинні розробити та детально опрацювати документацію щодо політики у сфері якості, врахувати вид виробництва, критерії надання послуг, імідж підприємства, цілі і завдання у сфері якості, методи, якими дані цілі будуть досягнуті та визначити відповідальних за впровадження політики якості та роль персоналу.

Для виконання завдань у сфері якості в ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" необхідно створити службу (або підрозділ) системи якості, яка дозволяє ефективно управляти процесами забезпечення якістю продукції та послуг на

різних етапах господарської діяльності, оцінювати якість та приймати рішення для підвищення рівня якості. Важливо на цьому етапі чітко встановити корпоративну і особисту відповідальність і надати відповідні повноваження тим працівникам, чия діяльність впливає на дотримання якості послуг. Тому необхідно передбачити ефективну взаємодію між споживачем і надавачем послуг в межах організації, так і в процесі післяпродажного обслуговування за її межами. В процесі встановлення відповідальності і повноважень необхідно слідкувати за їх узгодженням з методами та засобами забезпечення якості продукції.

Керівництво опікується та несе відповідальність за розроблення вимог до системи якості на підприємстві. Керівник повинен безпосередньо відповідати за дотримання політики в сфері якості та здійснювати контроль, або делегувати такий вид повноважень відповідальному працівнику, покладаючи на нього також питання поточне або вибіркове вимірювання та аналіз параметрів, на основі яких приймати рішення щодо покращення якості [6, с.133]. Відповідальний персонал є частиною системи якості, робить свій внесок у досягнення якості, але не створює якість одноосібно. Сфера дії системи якості потребує залучення та взаємодії не лише відповідальних осіб, а й всього персоналу, пов'язаного з наданням послуг, вимагає їх залученості та ініціативності.

На підприємстві керівництво повинно забезпечити і регулярно проводити незалежний офіційний аналіз системи якості, щоб визначити її відповідність поставленим вимогам, оцінити вплив системи якості на реалізацію політики якості та здатність виконувати завдання, поставлені перед організацією. При проведенні аналізу виняткову увагу необхідно звертати на питання покращення якості. Загалом, аналіз проводиться відповідними фахівцями або незалежними експертами, які інформують про результати аналізу безпосередньо керівництво.

Результати аналізу і оцінювання документально оформляються, в ньому вказуються зауваження, висновки і рекомендації, і надалі вони враховуються під час розробки заходів щодо підвищення якості послуг.

Системний та процесний підхід в управлінні якістю є одним з головних завдань керівництва підприємства в провадженні політики якості. Системний підхід передбачає ідентифікацію взаємопов'язаних процесів, розуміння чинників, які впливають на ці процеси, сприйняття функціонування всіх процесів як цілісної системи та побудова відповідного управління ефективного досягнення цілей організації. Особливістю системного підходу є те, що всі події, явища та процеси розглядаються у їх взаємозв'язку (тобто формується розуміння, що явища і процеси суб'єкта господарювання є частиною однієї системи); виходячи з цього визначаються пріоритети, проводиться робота з причинами негативних проявів, а не з їх наслідками; формується зосередження на результаті [33, с. 225].

Для забезпечення ефективного функціонування ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" необхідно визначити взаємопов'язані процеси та види діяльності, і виходячи з цього застосовувати відповідну систему керівництва. Діяльність практично кожного підприємства, в якій використовуються ресурси на вході і отримується продукція або послуга на виході, можна характеризувати як процес. Часто вихід, який отримують від одного процесу, є входом для наступного. Процесний підхід має перевагу над іншими підходами в тому, що під час нього здійснюється неперервний контроль над зв'язками окремих процесів, які знаходяться в одній або декількох системах, а також контролюється характер їх сполучення і взаємодії. Застосовуючи цей підхід для системи управління якістю, отримаємо: а) розуміння вимог та способів їх виконання; б) необхідність розглядати процеси в аспекті створення доданої вартості продукту або послуги; в) способи вимірювання показників ефективності і результатів функціонування процесу; г) постійного удосконалення процесів на основі використання результатів об'єктивних вимірювань.

Процесна модель дає змогу оцінити роль споживачів у встановленні вимог, які визначаються як вихідні дані. Таким чином реалізується принцип системи управління якістю, який полягає в орієнтації на замовника. У цьому руслі основним змістом системи управління якістю є формування організаційної

культури, в якій у персоналу панує прагнення підвищення персоналу якості продукції або послуг.

3.2 Мотивація персоналу як ключова функція досягнення високої якості ТОВ «Хмельницькпожспецсервіс»

Для досягнення вагомих результатів в управлінні якістю, керівництво товариства зобов'язано забезпечити усі процеси необхідними та достатніми ресурсами для підвищення якості і виконання завдань, які поставлені у цій сфері. Найбільш важливим ресурсом будь-якої організації є її працівники.

Персонал, який безпосередньо реалізовує продукцію або надає послуги, має прямий контакт з споживачем або клієнтом, повинен володіти правилами ділового спілкування, керуватися принципами комунікації і мати навички налагоджування контактів [35, с. 91].. Тут також велике значення мають колективні заходи, наприклад, корпоративні наради з обговорення питань підвищення якості, загальні тематичні збори, які сприяють налагодженню взаємин між працівниками і залучають працівників до безпосередньої участі у вирішенні проблем і їх співробітництва і кооперації..

Провідна роль керівництва у ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" пояснюється тим, що воно повністю відповідає за основні аспекти діяльності підприємства: забезпечення ресурсами; створення і функціонування організаційної структури організаційної структури; формування планів і визначення перспектив розвитку; розробку і запровадження СУЯ і контролю якості продукції і послуг; впровадження стандартів і розробку технічних умов, процедур, інструкцій, директив;; контроль за дотриманням стандартів якості продукції і послуг; формування кадрового потенціалу, оцінку і результатів діяльності і стимулювання підвищення ефективності; створення умов для формування корпоративного духу в питаннях поліпшення якості.

Питання навчання персоналу в галузі якості відіграє неабияку роль. Таке навчання необхідно забезпечувати для персоналу всіх рівнів, починаючи з

вищого керівництва. Для навчання за межами організації можна скористатися послугами консультантів або взяти участь у курсах і семінарах, що проводять спеціалізовані організації.

Мотивація персоналу є ключовою функцією у досягненні необхідної якості продукції та послуг. Часто компанії не досягають успіху в галузі покращення якості через те, що працівники не зацікавлені у цьому питанні, і відповідно не можуть забезпечити необхідний рівень якості виробництва та надання послуг, навіть при наявності існуючих заохочень та інших сприятливих факторів. Тому знання факторів, які спонукають персонал до поліпшення якості, використання відповідних методів управління персоналом і принципів теорій мотивації мають першочергове значення в управлінні якістю діяльності ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" [15, с. 32].

Для успішного функціонування ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" в галузі якості необхідно: на основі існуючих ресурсів і активів підприємства керівникам правильно визначати цілі в галузі якості і напрями діяльності для досягнення даних цілей, організовувати діяльність із забезпечення якості та ефективно використовувати ресурси, забезпечувати усі напрями діяльності кваліфікованим персоналом, застосовувати різні методи мотивації персоналу; приймати рішення для досягнення необхідної якості продукції і послуг, залучати і опановувати нові технології та матеріали.

Для персоналу ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" потрібно визначити та обґрунтувати повноваження та відповідальність за рівень якості продукції, а також розробити та впровадити систему стимулів та мотивацій за результативність і якість роботи. Ці питання потрібно відобразити у колективному договорі, трудових договорах, положеннях та розпорядчих документах.

Будучи часто недооціненою, мотивація працівників в управлінні якістю має вагоме значення для підвищення ефективності функціонування бізнес - процесів, системи управління, і, відповідно якості продукції і послуг. Якість безпосередньо зумовлена людським фактором – тобто, працівник має бути

кваліфікований, відповідальний і вмотивований. Керівники повинні володіти оперативною та психологічною зрілістю, тобто виконувати поставлені задачі і вміти комунікувати з працівниками, усвідомлювати необхідність змін і ризику, пов'язані з ними, оцінювати стан психологічного клімату в організації і створювати можливості для працівників, стимулювати їх до креативного способу мислення і сприйняття нових ідей, поєднувати адміністративні, технологічні та соціально—психологічні методи керівництва. Також необхідно застосовувати фінансові і нефінансові чинники мотивації. Фінансова мотивація полягає у застосуванні системи преміювання та різних винагород за високу якість, але можуть виникати обмеження через брак ресурсів. Нефінансова мотивація передбачає надання працівникам різних можливостей і привілеїв, що підвищує їх статус, і такі методи повинно застосовувати керівництво [27, с. 44].

На підприємстві необхідно створювати умови для постійного підвищення і вдосконалення кваліфікації та професійності персоналу. Формування нових навиків та вмінь персоналу потребує додаткового інвестування в працівників, а це ставить перед адміністрацією нові завдання. Впровадження системи управління якістю сприяє формуванню людського потенціалу підприємства нового рівня, розкриває продуктивні людські риси працівників.

ВИСНОВКИ

Дослідження, які були виконані у кваліфікаційній роботі стосовно побудови ефективної системи управління якістю та забезпечення її результативного функціонування в ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" виявили наступне: Під управлінням якістю розуміють процес застосування систем методів і видів діяльності, що спрямовані на дотримання вимог та стандартів виробника чи надавача послуг і очікувань споживача щодо якості самого продукту та розробку заходів її забезпечення.

Дотримання стандартів має визначну роль у підвищенні якості продукції та складають організаційне та технічне підґрунтя систем якості. Для регулювання процесу перевірки систем якості на підприємствах були створені національні стандарти, а також міжнародні стандарти серії 9000 встановлені Міжнародною організацією із стандартизації ISO. Вітчизняним підприємствам необхідно впроваджувати досвід менеджменту компаній та окремих підприємств для вирішення проблеми забезпечення якості продукції та послуг шляхом вдосконалення організаційної структури та маркетингової стратегії.

Для забезпечення високої якості продукції та наданих послуг на підприємствах важливо здійснити аналіз стану підприємства на ринку, виявити і систематизувати основні фактори і умови, що визначають конкурентоспроможність продукції та послуг підприємства в ринкових умовах. Необхідно також обґрунтувати перспективні напрямки розвитку та вдосконалення економічних механізмів, нормативної та технічної бази, організаційних механізмів та систем управління якістю продукції.

На основі проведених досліджень та аналізу, ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" зобов'язується досягати найвищих стандартів якості у всіх аспектах своєї діяльності. Політика якості підприємства визначається з урахуванням потреб наших клієнтів та споживачів, а також відображає наше зобов'язання досягати високих стандартів якості у всіх сферах нашої діяльності.

Підписання і визначення політики якості: Керівник ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" особисто підписує та визначає політику якості у письмовій формі, що забезпечує чіткість та відповідальність за втілення політики.

Узгодження з іншими напрямками діяльності: Політика якості узгоджується з усіма іншими напрямками діяльності підприємства для забезпечення її цілісності та взаємодії з усіма процесами.

Розуміння та виконання кожним членом колективу: Керівництво забезпечує розуміння та виконання розробленого плану в сфері якості кожним працівником, що є важливим для забезпечення єдності дій та досягнення високих стандартів якості.

Шляхи реалізації політики якості:

1. Управління обов'язками директора: Управління якістю продукції та системою якості здійснюється згідно з рольовими функціями директора.
2. Розробка організаційного забезпечення: Організаційне забезпечення впровадження систем управління якістю об'єднує усі процеси, пов'язані з якістю продукції, в єдиний організаційний блок.
3. Використання тимчасових об'єднань (груп) якості: Створення тимчасових творчих колективів дозволяє забезпечити інноваційні процеси у системі управління якістю.
4. Відповідальність за реалізацію політики якості: Проведення політики у сфері якості покладаються на директора ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс". Керівництво зобов'язується розробити цілі з якості з урахуванням усіх вищезазначених аспектів та забезпечити їх виконання через впровадження відповідних методів та планів дій.

Для забезпечення високих стандартів якості продукції і послуг ТОВ "Хмельницькпожспецсервіс" планує створити службу системи якості. Ця служба буде відповідальна за ефективне управління якістю продукції на всіх етапах виробництва, оцінку її якості та постійне підвищення.

Головні принципи організаційного забезпечення включають:

- Визначення відповідальності і повноважень для всіх працівників, чия діяльність впливає на якість продукції.
- Співпраця зі споживачем і постачальником для забезпечення ефективних взаємовідносин.
- Стимулювання персоналу через підбір працівників з врахуванням їх здібностей, створення сприятливих умов праці та навчання та розвиток персоналу.