

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Впровадження міжнародної системи  
управління якістю на підприємстві сфери послуг»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Зайцев К. О.

Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Рецензент : професор кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор економічних наук, доцент

Маркова С.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Зайцев Кіріл Олександрович

1. Тема роботи «Впровадження міжнародної системи управління якістю на підприємстві сфери послуг»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № \_\_\_\_\_ 2226-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ

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

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

К. О. Зайцев  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Д. Т. Бікулов  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 54 с., 12 рис., 18 табл., 27 джерел.

В сучасному глобалізованому світі забезпечення високої якості послуг є ключовим фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Впровадження міжнародних систем управління якістю (СУЯ) стає необхідною умовою для підприємств сфери послуг, які прагнуть підвищити свою ефективність, задовольнити вимоги клієнтів та вийти на нові ринки.

Метою є дослідження процесу впровадження міжнародної системи управління якістю на підприємстві сфери послуг, аналіз переваг та викликів, пов'язаних з цим процесом. Основними завданнями є:

1. Визначення сутності та принципів міжнародних систем управління якістю.
2. Огляд основних стандартів у сфері управління якістю.
3. Аналіз процесу впровадження СУЯ на підприємстві сфери послуг.
4. Виявлення переваг та недоліків впровадження СУЯ.
5. Розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження СУЯ.

Міжнародні системи управління якістю базуються на стандартах, які встановлюють вимоги до процесів і результатів діяльності підприємства. Найбільш поширеним стандартом є ISO 9001, який розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Основні принципи СУЯ включають орієнтацію на клієнта, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне покращення, прийняття рішень на основі фактів та взаємовигідні відносини з постачальниками.

Впровадження міжнародної системи управління якістю на підприємстві сфери послуг є складним, але необхідним кроком для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Дотримання стандартів якості дозволяє покращити якість послуг, задовольнити вимоги клієнтів та забезпечити стабільний розвиток підприємства на міжнародному ринку.

ISO, СТАНДАРТ, ЯКІСТЬ, ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ

## ABSTRACT

Bachelor's thesis: 54 pages, 12 figures, 18 tables, 27 sources.

In today's globalized world, providing high quality services is a key factor in the competitiveness of any enterprise. The implementation of international quality management systems (QMS) is becoming a necessary condition for companies in the service sector that seek to increase their efficiency, meet customer requirements and enter new markets. The goal is to study the process of implementing an international quality management system at a service sector enterprise, to analyze the advantages and challenges associated with this process.

The main tasks are: 1. Definition of the essence and principles of international quality management systems.

2. Overview of the main standards in the field of quality management.

3. Analysis of the QMS implementation process at the service sector enterprise.

4. Identifying the advantages and disadvantages of implementing the QMS.

5. Development of recommendations for effective implementation of QMS.

International quality management systems are based on standards that establish requirements for processes and results of enterprise activity. T

he most common standard is ISO 9001, which was developed by the International Organization for Standardization (ISO). Key principles of QMS include customer focus, leadership, employee involvement, process approach, systems approach to management, continuous improvement, evidence-based decision making, and mutually beneficial relationships with suppliers. Implementation of an international quality management system at a service company is a difficult but necessary step to increase its competitiveness and efficiency. Adherence to quality standards allows to improve the quality of services, satisfy customer requirements and ensure stable development of the enterprise on the international market.

ISO, STANDARD, QUALITY, PERFORMANCE INDICATOR

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність і значення системи управління якістю .....	10
1.2 Показники якості.....	14
1.3 Стандартизація в управлінні якістю.....	18
РОЗДІЛ 2 ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	19
2.1 Характеристика підприємства сфери послуг .....	19
2.2 Проектна продукція підприємства.....	24
2.3 Удосконалення підходу до встановлення цілей у галузі якості .....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	39

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку, підприємства сфери послуг зазнають зростаючого тиску щодо підвищення якості своїх продуктів і послуг. Одним із ефективних інструментів управління якістю, який дозволяє підприємствам відповідати високим стандартам і задовольняти потреби клієнтів, є впровадження міжнародної системи управління якістю. Це не лише забезпечує високу якість продукції та послуг, але й сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

У роботі досліджується процес впровадження міжнародної системи управління якістю на підприємстві сфери послуг в контексті сучасних викликів та можливостей. Аналізуються основні аспекти і переваги впровадження такої системи, а також визначаються ключові кроки та рекомендації щодо її успішної реалізації.

Впровадження міжнародної системи управління якістю на підприємстві сфери послуг є актуальним завданням у сучасних умовах глобалізації та постійної конкуренції. Все більше підприємств усвідомлюють значення якості в наданні послуг як ключового фактору успіху і визначення їхнього місця на ринку. Ця робота спрямована на дослідження процесу впровадження міжнародно визнаної системи управління якістю на конкретному підприємстві сфери послуг. Основною метою є виявлення переваг, які надає таке впровадження, а також аналіз впливу на якість обслуговування та ефективність внутрішніх процесів.

Системи управління якістю, такі як ISO 9001, не лише допомагають підприємствам досягати високих стандартів якості, а й стимулюють постійне вдосконалення, зменшення ризиків та збільшення задоволеності клієнтів. У контексті сфери послуг, де клієнтське задоволення грає критичну роль, впровадження цієї системи стає стратегічно важливим кроком.

Дослідження також має на меті розглянути методи інтеграції системи управління якістю з існуючими процесами підприємства, виявлення можливих

викликів і перешкод у процесі впровадження, а також розробку рекомендацій щодо успішного впровадження на практиці.

Мета: Впровадження міжнародно визнаної системи управління якістю на підприємстві сфери послуг спрямована на підвищення якості наданих послуг, зменшення ризиків і витрат, покращення управлінських процесів і задоволення потреб клієнтів.

Об'єкт - підприємство сфери послуг, яке планує впровадження міжнародної системи управління якістю, наприклад, ISO 9001.

Завдання:

1. Вивчення і аналіз сучасного стану якості наданих послуг на підприємстві.
2. Визначення ключових вимог і стандартів міжнародної системи управління якістю (наприклад, ISO 9001) для їх впровадження.
3. Розробка плану впровадження системи управління якістю на підприємстві.
4. Інтеграція міжнародної системи управління якістю з існуючими процесами підприємства.
5. Оцінка ефективності впровадження та розробка заходів щодо подальшого вдосконалення системи.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 53 сторінки, перелік посилань включає 35 найменування.



## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність і значення системи управління якістю

Якість - це характеристика продукції або послуги, яка відповідає встановленим стандартам, вимогам і очікуванням споживачів. В контексті виробництва або надання послуг якість визначається такими критеріями, як надійність, функціональність, ефективність, безпека, зручність в експлуатації та інші характеристики, які впливають на задоволення потреб і очікувань клієнтів.

Таблиця 1.1 – Історична еволюція поняття «якість»

<b>Автор формулювання</b>	<b>Формулювання визначення якості</b>
Аристотель (III ст. до н.е.)	Відмінність між предметами. Диференціація за ознакою <i>«гарний – поганий»</i>
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є, в першу чергу, тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість
Китайська версія	Ієрогліф, який визначає якість, складається з двох елементів - <i>«рівновага»</i> і <i>«гроші»</i> (якість = рівновага + гроші), отже, <i>якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»</i>
Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики; суб'єктивна сторона: наскільки рідч <i>«хороша»</i>
Ісікава К. (1950 р.)	Якість - властивість, що реально задовольняє споживачів
Джуран Дж. М. (1979 р.)	Придатність для використання (відповідність призначенню). Якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен з'ясувати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла цим вимогам)
ГОСТ 15467-79	Якість продукції - сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення
ISO 8402-86	Якість - сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їй спроможність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби
ISO 9000:2007	Якість - ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.



Існує кілька різних підходів до визначення поняття «якість» в контексті виробництва, послуг та управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Ключові визначення «якість»

Ключові визначення	Характеристика
Якість як відповідність вимогам	Це класичне визначення якості вказує на те, наскільки добре продукція або послуга відповідає вимогам, стандартам або специфікаціям, які визначені для цього продукту або послуги.
Якість як задоволення потреб клієнтів	З цієї точки зору якість визначається тим, наскільки продукт або послуга задовольняють потреби та очікування клієнтів або користувачів.
Якість як вартість для клієнта	Це визначення зосереджується на тому, якість вимірюється в термінах вартості, яку продукт чи послуга додає для свого споживача або клієнта.
Якість як відповідність внутрішнім стандартам організації	Деякі організації визначають власні стандарти якості, і якість в цьому випадку оцінюється відповідно до того, наскільки добре продукція або послуга відповідають цим внутрішнім стандартам.
Якість як процес постійного удосконалення	Це визначення акцентує увагу на постійному процесі покращення якості, систематичному підході до виявлення недоліків і вдосконалення продукції або послуг.

Кожне з цих визначень може бути застосоване в залежності від контексту і мети оцінки якості продукції або послуги

Актуальність визначення якості полягає в його важливості для ефективного управління бізнес-процесами та досягнення успіху на ринку.

Забезпечення задоволення клієнтів		Якість визначається тим, наскільки продукти або послуги відповідають потребам і очікуванням клієнтів. Успішні організації активно вивчають потреби своїх клієнтів і створюють продукцію, яка задовольняє їхні очікування.
Конкурентоспроможність на ринку		Висока якість є важливим конкурентним перевагою. Підприємства, які забезпечують високу якість своїх продуктів або послуг, можуть залучати і утримувати більше клієнтів порівняно з конкурентами.




Міжнародні стандарти і вимоги		Багато галузей мають міжнародні стандарти якості, які необхідно виконувати для виходу на міжнародні ринки або для взаємодії з міжнародними партнерами. Визначення і забезпечення якості є важливим кроком у цьому процесі.
Ефективне управління процесами		Впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001) дозволяє організаціям стандартизувати свої процеси, зменшувати втрати та покращувати ефективність роботи.
Інновації та сталий розвиток		Покращення якості стимулює інновації та сприяє сталому розвитку. Організації, які постійно вдосконалюють свою продукцію або послуги, можуть успішно відповідати на зміни в умовах ринку та вимоги споживачів.

Рис. 1.1 Ключові аспекти актуальності визначення якості

Таким чином, визначення якості є актуальним і важливим аспектом для будь-якої організації, оскільки воно дозволяє досягати успіху на ринку, забезпечувати задоволення клієнтів і підтримувати сталий розвиток.

Вимоги до системи управління якістю включають ряд ключових аспектів, які організація повинна враховувати для забезпечення ефективного функціонування та досягнення високих стандартів якості продукції або послуг. Основні вимоги включають:

1. Лідерство та зобов'язання керівництва. Високе керівництво організації повинно бути активно залучене до управління якістю, встановлюючи стратегічні цілі, політику якості та забезпечуючи ресурси для їх досягнення.

2. Зорієнтованість на клієнта. Організація повинна розуміти та задовольняти потреби та очікування клієнтів через постійне вдосконалення продукції або послуг.

3. Залучення персоналу. Всі члени організації повинні брати участь у процесах управління якістю, бути компетентними та мотивованими до досягнення високих стандартів якості.

4. Процесний підхід. Управління якістю базується на ідентифікації, розумінні та управлінні основними процесами організації, які впливають на якість продукції або послуг.

5. Покращення та інновації. Організація має систематично покращувати свої процеси, впроваджувати інновації та вдосконалення для досягнення стабільної якості продукції або послуг.

6. Прийняття рішень на основі даних. Рішення повинні базуватися на аналізі об'єктивних даних та фактів, що сприяє об'єктивному оцінюванню ефективності системи управління якістю.

7. Взаємовідносини з постачальниками. Взаємодія з постачальниками має бути спрямована на забезпечення якості вхідних матеріалів та послуг, що є ключовими для виробництва.

8. Постійне покращення: Організація повинна встановити процеси для постійного покращення системи управління якістю, враховуючи змінні вимоги ринку та технологічний прогрес.

Ці вимоги є фундаментом для ефективного впровадження та функціонування системи управління якістю в будь-якій організації, що дозволяє забезпечити сталість і підвищення якості продукції або послуг.

Принципи управління якістю (табл. 1.3) — це основні положення або підходи, які визначають, як повинна функціонувати система управління якістю в організації. Основні принципи управління якістю включають:\

Таблиця 1.3 Принципи управління якістю

Принцип	Характеристика
Спрямованість на клієнта (клієнтське спрямування)	Організація повинна визнавати потреби та очікування клієнтів і відповідно до цього орієнтувати свою діяльність.
Лідерство	Лідерство та залучення керівництва є необхідними для створення та підтримання атмосфери, сприятливої для досягнення цілей організації.
Залучення персоналу	Усі члени організації повинні бути залучені до досягнення цілей, що сприяє збільшенню їхньої мотивації та компетентності.
Процесний підхід	Управління повинно визнавати, розуміти та керувати взаємопов'язаними процесами як

	системою для досягнення результатів більш ефективно.
Підходу до прийняття рішень на основі доказів:	ішення повинні базуватися на аналізі даних та інформації.
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Ефективне управління вимагає партнерства з постачальниками, що призводить до взаємних вигод.
Системний підхід до управління	Управління якістю повинно бути системним, що означає розглядання всіх процесів як частини цілого.
Постійне покращення	Організація повинна постійно покращувати ефективність своєї системи управління якістю через використання методів удосконалення та інновацій.

Ці принципи визначають основні цінності та підходи, які допомагають організації забезпечувати високу якість продукції або послуг та досягати своїх стратегічних цілей.

Управління якістю є стратегічним підходом до управління бізнесом, спрямованим на забезпечення високої якості продуктів і послуг. Основні компоненти успішного управління якістю включають застосування різноманітних концепцій, таких як програма Е. Демінга, TQM / TQC, стандарти якості ISO 9000, філософія «Кайдзен» та інші. Усі ці підходи зорієнтовані на постійне поліпшення якості та ефективності процесів підприємства для досягнення загальних цілей якості. Наприклад, програма Е. Демінга включає 14 принципів, спрямованих на оптимізацію управління якістю і процесами підприємства. TQM / TQC передбачає систему управління, що забезпечує високу якість у всіх аспектах діяльності. Стандарти ISO 9000 спрощують впровадження системи управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам. Філософія «Кайдзен» вбачає в собі безперервне покращення якості і ефективності процесів через активну участь всіх сторін підприємства. Ці підходи сприяють досягненню високої якості продукції і послуг, підвищенню задоволення споживачів і підсиленню конкурентоспроможності підприємства.

Управління якістю (табл. 1.4) може бути здійснене різними підходами, які включають:

Таблиця 1.4 Підходи до управління якістю

Підходи	Характеристика
Модель PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Цей підхід базується на постійному циклі планування, виконання, перевірки та коригування дій для досягнення постійного поліпшення якості. Основна ідея - систематично вдосконалювати процеси на основі аналізу результатів і внесення змін.
Тотальне управління якістю (TQM)	Це стратегічний підхід, орієнтований на включення всіх рівнів та всіх працівників підприємства у процес управління якістю. TQM спрямоване на забезпечення високої якості на всіх етапах виробничого процесу та взаємодії з клієнтами.
Філософія Kaizen	Цей підхід базується на постійному покращенні усіх аспектів бізнесу, включаючи процеси виробництва, управління персоналом та взаємодію з клієнтами. Kaizen підкреслює важливість маленьких, постійних змін і вдосконалень для досягнення великих результатів.
Система управління якістю за стандартами ISO	Організації можуть використовувати стандарти ISO 9001 або інші стандарти якісного менеджменту для регулювання та покращення своїх процесів. Це включає в себе впровадження системи документації, внутрішніх аудитів, управлінських оглядів та вдосконалення процесів.

Кожен з цих підходів має свої унікальні переваги і може бути використаний в залежності від конкретних потреб та характеристик організації.

## 1.2 Показники якості

Показники якості в контексті управління якістю є конкретними числовими або якісними метриками, які використовуються для оцінки рівня якості продукції або послуг. Визначимо деякі загальні показники якості, які можуть застосовуватися в різних сферах бізнесу:

1. Відсоток браку. Це показник, що визначає частку виробів або послуг, які не відповідають встановленим стандартам якості і не приймаються клієнтами.

2. Показник задоволеності клієнтів. Він вимірює рівень задоволеності клієнтів від продукції або послуг, що використовується опитуваннями або зворотнім зв'язком.

3. Показник відхилень від технічних специфікацій. Вказує на частку продукції, яка не відповідає технічним специфікаціям, встановленим для виробу.

4. Час виконання замовлення: Час, який потрібен для виконання замовлення клієнта, що може служити показником ефективності процесу виробництва чи обслуговування.

5. Вартість виробництва з одиниці продукції. Показник, який оцінює витрати на виробництво однієї одиниці продукції з урахуванням витрат на якість і безпеку.

6. Частка повторних замовлень. Вказує на відсоток клієнтів, які знову звертаються за продукцією або послугами, що свідчить про їхню задоволеність якістю.

7. Показник відсутності нещасних випадків. Вимірює кількість нещасних випадків або аварій, пов'язаних з продукцією чи послугами, що може бути показником їхньої безпеки.

Ці показники допомагають оцінити ефективність системи управління якістю та виявити напрямки для її подальшого вдосконалення.

Кожен з цих показників має свої унікальні переваги та може бути застосований залежно від конкретних цілей управління якістю та характеристик продукту чи послуги.

Показники якості є важливою складовою системи управління якістю і можуть бути розраховані та виміряні за допомогою різних методів. Ось деякі з найбільш поширених показників якості та методів їх розрахунку:

1. Відсоток браку Цей показник визначається як співвідношення відкинутих продуктів або матеріалів до загального обсягу виробництва.

2. Період часу між виявленням дефекту та його виправленням (Mean Time to Repair, MTTR): Цей показник вимірює середній час, який потрібно для усунення дефекту після його виявлення.

3. Період часу між відмовами (Mean Time Between Failures, MTBF): Цей показник вимірює середній час між випадками відмови продукції. Його часто використовують для визначення надійності продукту. Формула розрахунку:

4. Кількість повернень або скарг (Return or Complaint Rate): Цей показник визначається як кількість повернень або скарг на продукцію відносно загального обсягу продажів. Формула розрахунку:

5. Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI): Цей показник оцінює рівень задоволеності клієнтів певним продуктом чи послугою і може бути виміряний через опитування клієнтів або аналіз їх поведінки.

Кожен з цих показників має свої унікальні переваги та може бути застосований залежно від конкретних цілей управління якістю та характеристик продукту чи послуги.

Для розрахунку показника відсоток браку використовуються наступні кроки:

1. Визначення кількості відкинутих одиниць. Це може бути кількість продуктів або матеріалів, які були відкинуті через дефекти або несумісність з вимогами якості.

2. Визначення загальної кількості вироблених одиниць. Це включає в себе всі виготовлені продукти чи використані матеріали, які могли б бути відкинуті через непридатність.

3. Розрахунок відсотка браку. Після отримання значень першого і другого кроків, формула для розрахунку відсотка браку виглядає наступним чином:

Наприклад, якщо підприємство виготовило 1000 одиниць продукції і з них було відкинуто 50 через дефекти:

Отже, відсоток браку в цьому випадку складає 5%. Цей показник допомагає підприємствам оцінити ефективність їхньої системи управління якістю та визначити потребу в подальших поліпшеннях.

Показник задоволеності клієнтів є одним із ключових показників якості продукції чи послуг. Цей показник відображає ступінь задоволення клієнтів від



співвідношення між їх очікуваннями та реально отриманим рівнем продукту або послуги.

Для розрахунку показника задоволеності клієнтів часто використовуються опитування або анкети, де клієнти висловлюють свою думку про продукт чи послугу. Результати опитувань аналізуються з метою визначення загального рівня задоволеності, який може вимірюватися у відсотках або на шкалі від 1 до 5, наприклад.

Основні переваги використання показника задоволеності клієнтів (табл. 1.5) включають:

Таблиця 1.5 Основні переваги використання показника задоволеності клієнтів

Переваги	Характеристика
Відображення реальних потреб ринку	Дозволяє зрозуміти, наскільки продукт або послуга відповідають очікуванням споживачів.
Можливість для покращень	Результати дослідження задоволеності клієнтів дають змогу ідентифікувати слабкі місця і покращувати їх для збільшення клієнтського задоволення.
Підвищення лояльності клієнтів	Задоволені клієнти схильні повертатися та рекомендувати продукт або послугу іншим, що сприяє зростанню обсягів продажів.
Оцінка ефективності управлінських рішень	Результати опитувань можуть використовуватися для оцінки результативності стратегій та дій управлінського персоналу.

Для досягнення найкращих результатів рекомендується регулярно проводити опитування клієнтів, аналізувати зібрані дані і вживати заходів для покращення якості продукції або послуги на основі отриманих відгуків.

Показник відхилень від технічних специфікацій є важливим показником якості продукції. Він визначає, наскільки продукція відповідає зазначеним технічним вимогам і специфікаціям, які встановлені для конкретного продукту чи послуги. Оцінка цього показника відображає відхилення від заданих стандартів і може мати кілька аспектів:

Таблиця 1.5 Показник відхилення від заданих стандартів

Відхилення	Характеристика
------------	----------------

Технічні відхилення	Це конкретні параметри або характеристики продукції, які не відповідають встановленим стандартам. Наприклад, занадто велика або занадто мала вага, несумісність матеріалів або недоліки у функціональних характеристиках.
Частота відхилень	Це кількісне визначення, скільки разів відбулися відхилення від технічних специфікацій протягом певного періоду часу або на певній кількості виготовлених одиниць продукції.
Причини відхилень	Аналізується, що саме призводить до відхилень від технічних специфікацій. Це може бути через недоліки у виробництві, неякісні матеріали, неправильне налаштування обладнання або людський фактор.
Вплив на якість і клієнтське задоволення	: Відхилення від технічних специфікацій можуть безпосередньо впливати на якість продукції та задоволення клієнтів. Якщо вони значні, це може призвести до реальних проблем для споживачів та негативно вплинути на репутацію бренду.

Оцінка показника відхилень від технічних специфікацій є важливою для керівництва підприємства для прийняття рішень щодо покращення процесів виробництва, зниження відхилень та забезпечення високої якості продукції.

### 1.3 Стандартизація в управлінні якістю

Стандартизація в управлінні якістю відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості продукції та послуг у всіх сферах діяльності організацій. Ось деякі ключові аспекти стандартизації в управлінні якістю:

1. Основа для уніфікації процесів: Стандартизація дозволяє уніфікувати процеси виробництва, контролю якості, обслуговування клієнтів та управління ресурсами. Це сприяє зниженню внутрішніх варіацій та покращенню стабільності результатів.

2. Забезпечення відповідності вимогам: Стандартизація встановлює міжнародні або національні вимоги щодо якості, які допомагають організаціям досягати відповідності з міжнародними стандартами та вимогами ринку.

3. Підвищення ефективності: Стандартизовані процеси дозволяють підприємствам оптимізувати свою діяльність, зменшуючи витрати, спрощуючи управління та підвищуючи продуктивність.

4. Покращення довіри споживачів: Використання відомих стандартів в управлінні якістю дозволяє підприємствам показувати свою здатність до надання продукції та послуг відповідно до визначених нормативів та очікувань споживачів.

5. Зменшення ризиків: Стандартизація дозволяє зменшити ризики, пов'язані з якістю продукції та послуг, використовуючи встановлені методи та процеси контролю.

Стандартизація в управлінні якістю, така як ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та інші, створює основу для систематичного підходу до управління якістю, що сприяє сталому розвитку та успіху організацій у сучасних умовах глобального ринку.

Отримання сертифікату якості ISO (табл. 1.3) має значну актуальність і приносить багато переваг для підприємств будь-якої галузі. переваги:

Таблиця 1.3- Переваги отримання сертифікату якості ISO

Переваги	Характеристика
Підвищення довіри споживачів	Сертифікат якості ISO є міжнародним підтвердженням того, що продукція чи послуги відповідають визначеним міжнародним стандартам якості. Це збільшує довіру споживачів та партнерів і сприяє зростанню клієнтської бази.
Покращення управлінських процесів	Впровадження системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001 допомагає підприємствам покращити свої внутрішні процеси, зменшити втрати, оптимізувати витрати та підвищити ефективність виробничих процесів.
Збільшення конкурентоспроможності	Отримання сертифікату якості ISO дозволяє підприємствам показати свою здатність конкурувати на міжнародному ринку, що є важливим фактором для привертання нових клієнтів та розширення бізнесу.
Міжнародне визнання	ISO 9001 та інші сертифікаційні стандарти є міжнародно визнаними та широко застосовуються в усьому світі. Отримання сертифікату дозволяє підприємству підтвердити свою готовність

	працювати на міжнародному ринку та виконувати високі стандарти якості.
Зменшення ризиків	Впровадження системи управління якістю, спрямованої на відповідність стандартам ISO, допомагає підприємствам зменшити ризики, пов'язані з виробничими процесами та забезпечити стабільність у відносинах з клієнтами та постачальниками.

Отже, сертифікація за стандартами ISO є важливим інструментом для підтримки високої якості продукції та послуг, забезпечення конкурентоспроможності та покращення внутрішніх процесів у будь-якій організації.

## РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ

## 2.1 Характеристика підприємства сфери послуг

Підприємства сфери послуг — це організації, які спеціалізуються на наданні різноманітних послуг для клієнтів і споживачів. Це можуть бути компанії з таких галузей, як:

Таблиця 2.1 – Підприємства сфери послуг

Вид	Характеристика
Готельно-ресторанний бізнес	Готелі, ресторани, кафе, заклади харчування.
Туризм та подорожі	Туроператори, турагентства, компанії з організації подорожей.
Освіта:	Навчальні заклади, додаткові освітні центри, тренінгові компанії.
Фінансові послуги	Банки, страхові компанії, фінансові консалтингові агентства.
Медичні послуги	Лікарні, клініки, стоматологічні кабінети, медичні центри.
Торгівля	Роздрібні та оптові торгові компанії, магазини, супермаркети.
ІТ та телекомунікації	ІТ компанії, провайдери інтернету та телефонних послуг.
Послуги з обслуговування	Прибирання, обслуговування приміщень, ремонт та будівництво.

Кожне з цих підприємств спеціалізується на наданні конкретних послуг і має власні особливості у впровадженні систем управління якістю та задоволення потреб клієнтів.

Так, компанія «Ризаліт Буд», що працює у місті Запоріжжя є прикладом підприємства сфери послуг.

Основні напрямки діяльності:

- інженерні вивчення;
- архітектурно-будівельне проектування і будівельне конструювання;
- технологічне проектування;

- проектування спеціальних споруд;
- інженерне обладнання, мережі та системи;
- розробка спеціальних розділів проекту: охорона навколишнього середовища, проект організації будівництва, інженерно-технічні заходи цивільного захисту, спрямовані на запобігання надзвичайних ситуацій;
- кошторисна документація;
- проектний інжиніринг.

Високе якість роботи підприємства забезпечується такими заходами:

- функціонуванням системи управління якістю, що відповідає вимогам ISO і підтверджено сертифікатом відповідності організації за сертифікацією
- застосуванням сучасних ліцензійних прикладних програмних засобів та довідково-інформаційних програм;
- регулярним навчанням, атестацією та підвищенням кваліфікації персоналу;
- постійним поповненням і актуалізацією довідково-інформаційного фонду нормативно-технічної документації та архіву проектно-кошторисної документації;
- повною комп'ютеризацією робочих місць.

Підприємство функціонує на основі єдиноначальності. Директор очолює головного інженера, заступника директора, плановий відділ, головний бухгалтер і декілька функціональних служб.

Головний інженер керує виробничим процесом, йому підпорядковуються головні інженери проектів, виробничі підрозділи і технічний відділ. Технічний відділ відповідає за розробку технічної політики, технології проектування, інформаційні роботи та організацію робіт зі стандартизації.

Технічний відділ також організовує розвиток, актуалізацію та підтримку в робочому стані системи управління якістю філії. У філії відсутні комерційні і фінансові відділи. Усі комерційні та фінансові функції виконуються заступниками директора.

Заступник директора з економіки та виробництва керує фінансовою діяльністю підприємства, забезпечуючи контроль за фінансовими та

економічними показниками діяльності. Він забезпечує ефективне та цілеспрямоване використання фінансових ресурсів, зменшення їх втрат, прискорення оборотності оборотних коштів і залучає підпорядковані структурні підрозділи до розробки поточних планів виконання проектних робіт. Він визначає довгострокову стратегію комерційної діяльності та фінансові плани підприємства. Крім того, він приймає заходи щодо своєчасного укладення договорів на виконання проектних робіт з замовниками та здійснює контроль за фінансовими та економічними показниками діяльності підприємства. Він забезпечує своєчасну виплату заробітної плати працівникам і службовцям. Він також забезпечує своєчасне складання кошторисно-фінансових документів та керує розробкою заходів щодо покращення економічних показників та формування системи економічних показників роботи підприємства, підвищення ефективності виробництва та зміцнення фінансової дисципліни.

Заступник директора з загальних питань здійснює керівництво господарською діяльністю підприємства в галузі матеріально-технічного забезпечення, збирання та зберігання сировини, транспортного і адміністративно-господарського обслуговування. Він забезпечує ефективне та цілеспрямоване використання матеріальних ресурсів, зменшення їх втрат та прискорення оборотності оборотних коштів.

Отже, продукцією філії є проектно-кошторисна документація на об'єкти будівництва, а якість цієї продукції визначається не лише якістю будівельного об'єкта, але й якістю проектно-кошторисної документації. Планування всіх процесів життєвого циклу створення проектною продукцією здійснюється плановим відділом під керівництвом директора філії

## 2.2 Проектна продукція підприємства

Продукція компанії «Ризаліт Буд»- це проектно-кошторисна документація (ПКД) для об'єктів будівництва виробничого та житлово-цивільного призначення. [23] Діяльність інституту охоплює такі типові процеси життєвого

циклу продукції, як проектування, розробка і частину процесу виробництва, зокрема будівництво об'єктів.

Якість продукції «Ризаліт Буд» - це не лише якість будівельного об'єкта, а й якість проектно-кошторисної документації (якість продукції = якість об'єкта + якість ПКД). Відповідно, критерії якості для готового будівельного об'єкта і для ПКД є різними. Критерії якості будівельного об'єкта визначаються замовником на основі відповідних нормативних документів.

Планування всіх процесів життєвого циклу створення проектною продукції здійснює плановий відділ під керівництвом директора філії, в якому також беруть участь головні інженери проектів, керівники відділів та провідні спеціалісти філії.

У Систему проектною документації для будівництва входять стандарти: що встановлюють склад і правила оформлення проектною документації та робочих креслень різних систем, що визначають умовні графічні зображення елементів різних систем при проектуванні на планах (електрообладнання, проводка, елементи сантехнічних систем тощо).

Проектовані будівлі, споруди, інженерні мережі, транспортні засоби, елементи озеленення та благоустрою - усе це складові частини генеральних планів. Їх на кресленнях зображають за допомогою умовних графічних позначень та спрощених зображень.

Основним проектним документом для будівництва об'єктів зазвичай є техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) будівництва. На основі затвердженого проекту ТЕО розробляється робоча документація. Основним документом, що регулює правові та фінансові відносини, взаємні зобов'язання та відповідальність сторін, є договір. Цей договір укладається замовником з проектними та проектно-розвідувальними організаціями та іншими юридичними та фізичними особами, залученими для розробки проектною документації. Невід'ємною частиною договору повинне бути завдання на проектування.



Таблиця 2.2 Показники діяльності, 2019-2021 рр.

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	Порівняння 2020р. - 2019р., %	Порівняння 2021р. - 2020р., %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	23500 0	11500 0	18500 0	-51,1	+60,9
Обсяг продажу, тис. грн.	23199 2	95851	19048 6	-58,7	+98,7
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	19520 4	89322	18280 3	-54,3	+104,6
Рентабельність продукції, %	18,8	7,3	4,2	-61,2	-42,5
Рентабельність продажу, %	15,9	6,8	4,1	-57,3	-39,7
Товарний випуск продукції, тис. грн.	23199 2	95851	19048 6	-58,7	+98,7
Виробнича потужність, тис. грн.	23500 0	11500 0	18500 0	-51,1	+60,9
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	0,88	1,78	1,11	+102,3	-37,6
Середньосписочна чисельність персоналу, осіб	177	182	171	+2,8	-6,04
Продуктивність праці, грн./год на 1 працівника	1310,6 9	526,6 5	1113,9 5	-59,8	+111,5
Плинність кадрів, %	14,12	20,33	22,81	+43,9	+12,2
Доля продукції, годної з першого застосування, %	100	100	100	-	-
Доля продукції, доставленої своєчасно споживачу, %	99	99	99	-	-

Ця таблиця надає дані про динаміку основних показників виробничої діяльності протягом років 2019, 2020 і 2021.

1. Обсяг виробленої продукції і обсяг продажу. Обидва показники значно знизилися у 2020 році в порівнянні з 2019 роком (-51,1% і -58,7% відповідно), але відбулася суттєва покращення в 2021 році (+60,9% і +98,7%). Це може свідчити про кризові явища у 2020 році, пов'язані, наприклад, з пандемією, а пізніше - про відновлення в 2021 році.

2. Собівартість проданої продукції. Спостерігається аналогічна динаміка зниження вартості виробництва у 2020 році (-54,3%) і пізніше підвищення у 2021 році (+104,6%). Це може вказувати на оптимізацію виробничих процесів після кризового року.

3. Рентабельність продукції і рентабельність продажу. Обидва показники значно знизилися у 2020 році, і попри певне покращення в 2021 році,

вони залишаються нижчими порівняно з 2019 роком. Це свідчить про складні умови виробництва і продажу під час кризи.

4. Коефіцієнт використання виробничих потужностей. Показник суттєво збільшився у 2020 році (+102,3%), що може свідчити про збільшення ефективності використання обладнання під час оптимізаційних заходів.

5. Продуктивність праці і плинність кадрів: Продуктивність праці значно зменшилася у 2020 році (-59,8%), але відбулося суттєве покращення в 2021 році (+111,5%). Плинність кадрів також зросла у 2020 році (+43,9%), але помірно знизилася в 2021 році (+12,2%), що вказує на зміни в управлінській політиці щодо персоналу.

В цілому, таблиця показує, як підприємство реагувало на зміни в економічному середовищі, зокрема під час кризових умов 2020 року та відновлення у 2021 році.

Зниження виробничої потужності на 51,1% у 2020 році, що складає 120000 тис. грн, також зумовлене не продовженням ліцензії на виконання інженерних вишукань та ліквідацією відділу інженерних вишукань. Одиниця виміру розроблюваної проектно-кошторисної документації - грн. Виробнича потужність в проектному інституті визначається максимально можливим обсягом (у вартісному вираженні) випуску документації, що залежить від наявності кваліфікованого персоналу, парку комп'ютерної техніки, ліцензійного програмного забезпечення, наявності ліцензій (дозволів) на здійснення певного виду діяльності. Коефіцієнт використання виробничих потужностей визначається як відношення виробничого плану (205 млн. грн). У 2019 році він становив 0,88%, у 2020 році - 1,78%, у 2021 році - 1,11%. Зниження коефіцієнта в 2020 році на 51,1% відображає невідповідність завищеного плану можливостям його виконання. Рентабельність продукції визначається як відношення прибутку до собівартості, що відображає, скільки прибутку приносить кожний грн, витрачений на виробництво, тобто показує віддачу від затрат. Зниження рентабельності в 2020 році на 61,2% і в 2021 році на 42,5% обумовлене збільшенням витрат на 1 грн виручки і зменшенням прибутку за рахунок виплат скороченим протягом 6 місяців. Рентабельність продажів

визначається як відношення прибутку до виручки, що відображає, скільки копійок прибутку міститься в одній грн виручки.

Текучість кадрів визначається як відношення кількості звільнених працівників до середньосписочної чисельності всього персоналу. Зріст текучості кадрів у 2020 і 2021 роках пов'язаний із скороченням персоналу. У 2020 році було звільнено 37 осіб, а у 2021 році - 39 осіб.

Населення підприємства на 01.01.2022 року становило 171 особу, в тому числі молодих спеціалістів - 10 осіб, середній вік 49 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Віковий склад персоналу за категоріями

№ п/п	Склад	Робітники	Кадровий резерв
		середній вік	кількість осіб
1	Керівництво інституту	5	56
2	Керівництво відділів	13	55
3	ГПи та ГАПи	4	59
4	Головні спеціалісти та ведучі інженери	30	51
5	Начальники груп (бюро)	17	45
6	Інженери всіх категорій	55	45
7	Техніки	10	47
8	Робітники	37	49

Наявність кадрового резерву обумовлена запобіганням можливості кризової ситуації у випадках відходу спеціалістів (таблиця 2.4) і працівників, які займають ключові посади. Крім того, кадровий резерв необхідний для забезпечення підприємства запасом висококваліфікованих та результативних співробітників.

Таблиця 2.4 - Професії)

№ п/п	Найменування професій критичних знань	Чисельність 2021 р.
1	Спеціалісти з технології радіохімічних виробництв	3
2	Спеціалісти з охорони довкілля	2
3	Спеціалісти з КІП і А	3
4	Спеціалісти з САПР	4
5	Спеціалісти будівельного комплексу	7

У 2021 році на підсумок службової атестації двадцять працівників було піднято в категорії.

На підприємстві існують такі види стимулюючих доплат і надбавок до окладу:

- за професійну майстерність;
- за суміщення професій і посад;
- за доступ до державної таємниці та інше.

Також виплачуються винагороди за стаж роботи, доплати за роботу в шкідливих або небезпечних умовах та на важких роботах, а також одноразові заохочення виплати.

Отже, можна зробити висновок, що на 2021 рік підприємство займає стабільну позицію на ринку, досягнута стабільність у обсязі виробленої продукції і, відповідно, у обсязі продажів. Відзначається зріст на 70000 тис. грн у виробничій потужності, яка визначається максимально можливим обсягом (у вартісному вираженні) випуску документації. Також в два рази зросла продуктивність праці порівняно з 2020 роком, цей зріст був досягнутий завдяки залученню підпідрядних організацій для виконання повного комплексу проектно-дослідницьких робіт.

Система менеджменту якості в «Ризаліт Буд» була впроваджена у 2015 році і на сьогоднішній час охоплює всі філії компанії. Протягом свого існування система систематично розширювала свій охоплення і продовжує постійно вдосконалюватися. Загальні наміри і напрямки діяльності « у сфері якості офіційно сформульовані в Політиці «Ризаліт Буд» у сфері якості, охорони праці, промислової та екологічної безпеки.

Функціонування системи менеджменту якості оцінюється щорічними зовнішніми і внутрішніми аудитами, що дозволяє підвищувати результативність виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 Критерії результативності процесу «Проектні роботи

Критерії результативності процесу «Проектні роботи»	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Виконання графіків робіт (100%)	82	86	91

Критерії результативності процесу «Проектні роботи»	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Відповідність проектно-кошторисної документації вимогам нормативних документів (100%)	96,6	85	86
Випуск продукції, що відповідає вимогам споживача (100%)	74,8	86	89
Виконання вимог нормативної документації СМК (100%)	89,9	94	97
Здійснення коригувальних і запобіжних заходів на основі результатів попередньої оцінки результативності функціонування процесу (100%)	87,7	94	86

Загальний висновок з таблиці результатів процесу «Проектні роботи» за роки 2019-2021 показує наступне:

1. Динаміка виконання графіків робіт покращується з року в рік, з 82% у 2019 році до 91% у 2021 році, що свідчить про ефективність управління та виконання проектних завдань.

2. Відповідність проектно-кошторисної документації вимогам нормативних документів показує зниження до 85% у 2020 році, але зі стабілізацією на рівні 86% у 2021 році. Це може вимагати удосконалення процесів управління документацією.

3. Якість продукції, що відповідає вимогам споживача, покращилася з 74,8% у 2019 році до 89% у 2021 році, що свідчить про зростання уваги до якості виробництва.

4. Виконання вимог нормативної документації СМК покращилося з 89,9% у 2019 році до 97% у 2021 році, що свідчить про підвищення ефективності системи менеджменту якості.

5. Здійснення коригувальних і запобіжних заходів показує деяке коливання, зі зниженням до 86% у 2021 році порівняно з 94% у 2020 році. Це може вимагати додаткової уваги до процесів корекції та попередження неуспішних ситуацій.

У цілому, таблиця свідчить про певний прогрес у більшості критеріїв, однак вказує на необхідність постійного моніторингу і вдосконалення

управлінських процесів для досягнення стабільно високої якості та ефективності на підприємстві.

Середній показник за процесом у 2019 році склав 86,2%, у 2020 році - 89%, у 2021 році - 89,8%. Найкращий результат досягнуто у 2021 році. Отримані значення перевищують встановлені 80%, тому можна зробити висновок, що процеси протягом останніх трьох років функціонують в межах норми.

Причини, через які не були досягнуті 100% результати:

– За критерієм «Виконання графіків робіт»: несвоєчасне виконання внутрішніх строків, що іноді впливає на кінцевий термін виконання робіт.

– За критерієм «Відповідність проектно-кошторисної документації вимогам нормативних документів»: зауваження експертизи щодо доопрацювання проектною документації.

– За критерієм «Випуск продукції, що відповідає вимогам споживача»: отримання зауважень від замовників.

– За критерієм «Виконання вимог нормативної документації системи менеджменту якості (СМК)»: невиконання установлених форм, визначених СМК.

– За критерієм «Виконання коригуючих і запобіжних заходів на основі результатів попередньої оцінки результативності функціонування процесу»: порушення термінів виконання коригуючих заходів.

У таблиці 2.6 будуть розглянуті показники процесу «Закупки».

Таблиця 2.6 Ступінь досягнення установлених показників

Ступінь досягнення установлених показників, %	Критерії забезпечення результативності процесу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Відсоток виконання затвердженої ГПЗ Підприємства (100%)	100	100	100	
Відсутність претензій за проведеними процедурами закупівель (100%)	100	100	90	
Відсутність претензій від за звітністю по проведеним процедурам закупівель (100%)	100	100	100	
Економічний ефект від проведених процедур закупівель (100%)	87,5	100	88	

Ступінь досягнення установлених показників, %	Критерії забезпечення результативності процесу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Виконання коригуючих і попереджувальних заходів на основі попередньої оцінки результативності функціонування процесу (100%)	100	100	100	
Виконання вимог нормативної документації по процесу (100%)	100	100	100	

За аналізом таблиці оцінки результативності процесу закупівель за роки 2019-2021 можна зробити наступні висновки:

1. Відсоток виконання затвердженої ГПЗ Підприємства (100%) залишався на максимальному рівні усі три роки (100%). Це свідчить про стабільність і відповідність внутрішнім стандартам управління процесом закупівель.

2. Відсутність претензій за проведеними процедурами закупівель була на високому рівні у 2019 та 2020 роках (100%), але в 2021 році цей показник знизився до 90%. Це може вказувати на необхідність удосконалення процедур або більш активної взаємодії з контролюючим органом.

3. Відсутність претензій за звітністю по проведеним процедурам закупівель залишалася на високому рівні усі три роки (100%), що свідчить про ефективність звітності і відповідність вимогам замовника.

4. Економічний ефект від проведених процедур закупівель показував коливання з 87,5% у 2019 році до 88% у 2021 році. Хоча ці показники не досягають 100%, вони демонструють розумні результати у забезпеченні ефективності фінансових аспектів процесу.

5. Виконання коригуючих і попереджувальних заходів на основі попередньої оцінки результативності функціонування процесу також було на максимальному рівні (100%) усі три роки, що свідчить про систематичний підхід до управлінських вдосконалень.

6. Виконання вимог нормативної документації по процесу також залишалося на максимальному рівні (100%) усі три роки, що підкреслює високу відповідність зовнішнім нормативам і стандартам.

У цілому, таблиця відображає добре управлінське управління процесом закупівель у період з 2019 по 2021 рік, з певними викликами в плані оптимізації взаємодії з контролюючими органами та підвищення економічної ефективності.

#### Критерії забезпечення результативності процесу закупівель

1. Відсутність претензій за проведеними процедурами закупівель (%)
  - 2021 рік: 90%
2. Економічний ефект від проведених процедур закупівель (%)
  - 2019 рік: 87,5% (з 8 проведених процедур, 7 з уменшенням початкової максимальної ціни).
  - 2020 рік: 100% (з 21 проведеної процедури, всі з уменшенням початкової максимальної ціни).
  - 2021 рік: 88% (з 25 проведених процедур, 22 з уменшенням початкової максимальної ціни).

#### Аналіз критеріїв

- Відсутність претензій за проведеними процедурами закупівель: Показник у 90% в 2021 році свідчить про відносно високий рівень дотримання вимог замовника, але присутність однієї претензії показує необхідність удосконалення процедур.

- Економічний ефект від проведених процедур закупівель: Показники у 2019 та 2021 роках показують, що в середньому 12% процедур закупівель не принесли очікуваного економічного ефекту, що може свідчити про необхідність ретельнішого контролю за умовами закупівлі та уникнення заключення контрактів з єдиним постачальником.

Ця інформація дозволяє зробити висновок про потребу удосконалення процедур і контролю за проведенням закупівель для досягнення більш високих результатів у майбутньому.

#### Критерії забезпечення результативності процесу «Авторський надзор»

Ступінь досягнення установлених показників, %	Критерії забезпечення результативності процесу	201	202	202
		9 рік	0 рік	1 рік
Виконання графіків робіт (100%)	100	100	100	



Ступінь досягнення установлених показників, %	Критерії забезпечення результативності процесу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Своєчасне розгляд і затвердження технічних рішень (100%)	100	100	100	
Комплектність і якість випускаємих листків авторського нагляду (100%)	100	100	100	
Відповідність листків авторського нагляду вимогам нормативних документів СМК (100%)	100	100	100	
Виконання коригуючих і попереджувальних заходів на основі попередньої оцінки результативності функціонування процесу (100%)	100	100	100	

1. Стабільність та висока ефективність процесу: Процес «Авторський надзор» протягом трьох років показує стабільність і високу результативність. Усі показники досягають 100%, що свідчить про повне виконання вимог та нормативів, які стосуються цього процесу.

2. Загальний висновок: Середній показник по процесу протягом трьох років становить 100%. Це свідчить про відмінну організацію та управління процесом «Авторський надзор», де кожен етап виконується на найвищому рівні ефективності.

Ця таблиця демонструє, що процес «Авторський надзор» є взірцем ефективного управління і може служити прикладом для інших управлінських процесів в організації.

Критерії забезпечення результативності процесу «Управління персоналом»

Таблиця 2.7 Критерії забезпечення результативності процесу «Управління персоналом»

Ступінь досягнення установлених показників, %	Критерії забезпечення результативності процесу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Підбір кадрів за спеціальністю і кваліфікацією у відповідності поданими заявками (100%)	і з 99,4	9,4	9,7	9,7
Виконання графіків навчання в установлені терміни (100%)	в 100	00	1 00	1 00

Ступінь досягнення установлених показників, %	Критерії забезпечення результативності процесу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Виконання коригуючих і попереджувальних заходів на основі попередньої оцінки результативності функціонування процесу (100%)	99	9	9	9
Виконання вимог нормативної документації системи менеджменту якості (100%)	100	00	1 00	1

1. Середній показник по процесу: Протягом трьох років середній показник процесу «Управління персоналом» склав 99,6% в 2019 році, 99,6% в 2020 році та 99,7% в 2021 році. Найкращий показник був досягнутий в 2021 році.

2. Причина невиконання 100% результату по критерію «Підбір кадрів за спеціальністю і кваліфікацією»: Головною причиною не досягнення 100% результату за останні три роки є незадоволення кандидатів запропонованою заробітною платою.

Цей аналіз показує високий рівень ефективності та виконання вимог у процесі управління персоналом, але також вказує на потребу удосконалення в аспекті умов праці, щоб привернути та зберегти кваліфікованих співробітників.

Таблиця 2.7 Критерії забезпечення результативності процесу «Постійне удосконалення»

Ступінь досягнення установлених показників, %	Критерії забезпечення результативності процесу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Відсутність випадків повторного виявлення виявленої неузгодженості (100%).	90	80	100	
Відсутність випадків перетворення виявлених спостережень у неузгодженості (100%).	у 100	100	100	
Підвищення результативності функціонування процесів СМК (100%).	100	100	98,75	

1. Середній показник по процесу: Протягом трьох років середній показник процесу «Постійне удосконалення» склав 96,6% в 2019 році, 93,3% в 2020 році та 99,6% в 2021 році.

2. Причини невиконання 100% результату по критерію «Брак випадків повторного виявлення невідповідностей»:

○ 2019 рік: Було виявлено два випадки повторного виявлення виявлені невідповідності, що знизило показник критерію на 10%. 2020 рік: Було виявлено чотири випадки повторного виявлення виявлені невідповідності, що знизило показник критерію на 20%. 2021 рік: невідповідностей не було виявлено, тому показник критерію становить 100%.

3. По критерію «Підвищення результативності функціонування процесів СМК»: За 100% приймається ситуація, коли є позитивна тенденція у функціонуванні процесів СМК, таких як «Проектні роботи», «Авторський нагляд», «Закупівлі», «Управління персоналом». Показник цього критерію знижується на 5% за будь-яке до 10% зниження результативності кожного з процесів СМК і на 10% за кожне зниження понад 10% від результатів попередньої оцінки процесу.

Цей аналіз показує, що процес «Постійне удосконалення» демонструє високий рівень ефективності з незначними випадками невиконання по одному з критеріїв у 2019 та 2020 роках, але досягає високих результатів в 2021 році.

Можна зробити висновок, що «Ризаліт Буд» стабільно та якісно виконує свою роботу, протягом останніх трьох років не має претензій або рекламаций від споживачів. «Ризаліт Буд» швидко реагує на негативні висновки та виправляє свої помилки.

Давайте розглянемо результати внутрішніх аудитів «Ризаліт Буд» у та зовнішніх перевірок аудитором центрального апарату.

Критерії оцінки результативності процесів такі:

виконання встановлених вимог нормативної документації СМК;

випуск продукції, що відповідає вимогам споживачів;

виконання коригуючих та запобіжних заходів на основі результатів попередньої оцінки результативності функціонування процесу.

Результати аудитів подані у відсотках від запланованого показника, плановий показник для кожного критерію дорівнює 100%. Значення планових

показників для кожного критерію включені до Плану проведення внутрішніх перевірок, який складається щороку.

Висновок щодо результативності процесу формується на основі отриманого значення показника результативності процесу в цілому (середнє значення вимірювання всіх критеріїв). Якщо отримане значення більше 80%, то процес функціонує в межах норми, коригуючі заходи розробляються за рішенням власника процесу за необхідності. Якщо отримане значення менше 80%, то функціонування процесу є неудовлетворюючим і потрібна розробка коригуючих заходів з метою покращення його функціонування.

Можна зробити висновок, що «Ризаліт Буд» стабільно і якісно виконує свою роботу, протягом останніх трьох років не було претензій або рекламаций від споживачів. «Ризаліт Буд» оперативно реагує на негативні висновки і виправляє свої помилки.

Давайте розглянемо результати внутрішніх аудитів, проведених «Ризаліт Буд»ом, а також зовнішніх перевірок аудиторами центрального апарату.

Критерії оцінки результативності процесів такі:

- виконання встановлених вимог нормативної документації СМК;
- випуск продукції, яка відповідає вимогам споживачів;
- виконання коригувальних і попереджувальних заходів на основі результатів попередньої оцінки результативності функціонування процесу.

Результати аудитів представлені у відсотках від запланованого показника, плановий показник для кожного критерію дорівнює 100%.

Висновок про результативність процесу формується на основі отриманого значення показника результативності процесу в цілому (середнє значення вимірювання всіх критеріїв). Якщо отримане значення більше 80%, то процес функціонує в межах норми, коригувальні заходи розробляються за рішенням власника процесу за необхідності. Якщо отримане значення менше 80%, то функціонування процесу є незадовільним і потребує розробки коригувальних заходів з метою покращення його функціонування.

Таблиця 2.8 – Результати внутрішніх аудитів

Оцінка функціонування процесу «Проектні роботи», %	Відділ	2019 рік	2020 рік	2021 рік
241	75,8	71	100	
244	88,1		Перевірка не проводилась	81,4
261	81,7	89	91	
263	79	81	87	
271	95,5	96,2	94	
281	91,1	89,4	94	
282	90	91,4	93,4	
291	91	91	92,2	
Оцінка функціонування процесу «Інженерно-дослідницькі роботи», %	Відділ	2019 рік	2020 рік	
252	94	90	Перевірка не проводилась	не
Оцінка функціонування процесу «Управління проектами», %	Відділ	2019 рік	2020 рік	2021 рік
262		98,7	99,9	100

В непродуктивних відділах загальна система управління якістю відповідає стандарту ISO 9001. Проведемо порівняльний аналіз показників.

Оцінки функціонування процесів за результатами внутрішніх аудитів надані у таблиці . Проведемо порівняльний аналіз показників за 2020 рік у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз показників за 2020 рік

Відділ	2019 рік, %	2020 рік, %	ВИСНОВКИ
241	75,8	71,0	Погіршення
244	88,1	Не проводилась	Неможливо оцінити
252	94,0	90,0	Погіршення
261	81,7	89,0	Покращення
262	98,7	99,9	Покращення
263	79,0	81,0	Покращення
271	95,5	96,2	Покращення
281	91,1	89,4	Погіршення
282	90,0	91,4	Покращення
291	91,0	91,4	Покращення

За результатами аналізу видно, що у 2020 році функціонування багатьох процесів відобразило покращення. Проте деякі показники погіршилися у порівнянні з попереднім роком.

В цілому, можна зробити висновок, що показники за 2020 рік мають тенденцію до зростання, але також в деяких відділах ситуація погіршилась, показники зменшилися. У відділі 241 функціонування процесу є незадовільним, значення показника результативності менше 80%, тому потрібно розробити коригувальні заходи, спрямовані на поліпшення функціонування процесу «Проектні роботи». Проведемо порівняльний аналіз за 2020 рік.

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз показників за 2020 рік

Відділ	2019 рік, %	2020 рік, %	ВИСНОВКИ
241	71	100	Покращення
244	Провірка не проводилась	81,4	Неможливо оцінити
261	89,0	91,0	Покращення
262	99,9	100	Покращення
263	81,0	87,0	Покращення
271	96,2	94,0	Покращення
281	89,4	94,0	Покращення
282	91,4	93,4	Покращення
291	91,0	92,2	Покращення

З таблиці видно, що у всіх відділах спостерігається покращення показників. У відділі 271 також функціонування процесу є задовільним, оскільки значення показника результативності більше 80%

Зовнішні перевірки аудитором центрального апарату проводилися лише у 2020 (таблиця 12) та 2021 роках. Після виявлення всіх відмінностей були складені і реалізовані плани заходів з їх усунення.

Зауважень і відмінностей не виявлено. «Ризаліт Буд» продемонстрував себе як підрядник, здатний вирішувати завдання проектування будь-якої складності, застосовуючи сучасні технології.

Розглянемо цілі в галузі якості та ступінь їх досягнення у 2019 році для філії з питань якості, охорони праці та промислової безпеки:

1. Для підтримки на попередньому рівні сформованого іміджу філії отримати два позитивних висновки на проектну документацію. Філія отримала шість позитивних висновків на проектну документацію у 2019 році. Виконання цілі склало 100%.

2. Для поліпшення умов праці працівників філії, зниження витрат і дотримання енергоефективності, провести ремонт і часткову заміну систем опалення у межах затвердженого бюджету. Була проведена заміна теплового пункту, вентилів нижнього розливу будівлі додаткового пристрою, ревізія і часткова заміна приладів опалення. Виконання цілі склало 100%.

3. Для поліпшення якості та дотримання строків випуску продукції придбати широкоформатну інженерну систему XEROX. Широкоформатна інженерна система XEROX не була придбана. Виконання цілі склало 0%.

4. З метою омолодження колективів виробничих підрозділів прийняти двох молодих спеціалістів. Протягом 2019 року був прийнятий 1 молодий спеціаліст. Виконання цілі склало 50%.

Отже, у 2019 році філія успішно досягла поставлених цілей щодо позитивних висновків на проектну документацію та поліпшення умов праці. Однак не вдалося придбати широкоформатну інженерну систему XEROX, і досягнута лише 50% цілі щодо прийому молодих спеціалістів.

Для підтвердження умов праці відповідно до встановлених вимог було проведено атестацію 12 робочих місць, що становить 100% виконання цілі.

Для забезпечення ефективної виробничої діяльності філії було виконано річний план закупівель на 2019 рік з урахуванням коригувань, що також склало 100% виконання цілі.

Було проведено аналіз і актуалізацію внутрішньої нормативної документації відповідно до графіка на 2019 рік, що також було виконано на 100%.

Отже, загальне виконання цілей в області якості, охорони праці та промислової безпеки філії за 2019 рік становить 93,75%.

У 2020 році для реалізації поставлених цілей у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки філії були виконані наступні завдання:

– Для підтримки на попередньому рівні репутації надійного розробника проектної, робочої та звітно-технічної документації за інженерними вишукуваннями виконувати всі роботи за договорами у встановлені терміни в межах узгоджених бюджетів. Виконання склало 51%.

– З метою поліпшення добробуту кожного працівника філії забезпечити зростання рівня доходів персоналу на 4%. Зростання рівня доходів персоналу склало більше 4%. Виконання 100%.

– Виконати заходи, спрямовані на забезпечення необхідних умов праці та правил безпеки. Виконати роботи по заміні ліфта в будівлі прибудови та провести ремонт системи опалення другого поверху будівлі. Виконання 100%.

– Придбати одну широкоформатну інженерну систему XEROX. Система не була придбана. Виконання 0%.

– Провести аналіз і актуалізацію внутрішньої нормативної документації відповідно до графіка розробки внутрішньої нормативної документації філії на 2020 рік. Виконання 100%.

– Реалізувати план підвищення кваліфікації на 2020 рік відповідно до бюджету. Виконання 100%.

– Для підтвердження умов праці встановленим вимогам провести спеціальну оцінку умов праці. Виконання 100%.

Таким чином, виконання цілей у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки філії за 2020 рік було частковим, зокрема, основні завдання були виконані, за винятком придбання широкоформатної інженерної системи XEROX та виконання робіт за договорами у встановлені терміни.

Реалізація цілей у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки філії за 2020 рік

У 2020 році для реалізації поставлених цілей у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки філії були виконані наступні завдання:

– Для підтримки на попередньому рівні репутації надійного розробника проектної, робочої та звітно-технічної документації за інженерними вишукуваннями виконувати всі роботи за договорами у встановлені терміни в межах узгоджених бюджетів. Виконання склало 51%.



-З метою покращення добробуту кожного працівника філії забезпечити зростання рівня доходів персоналу на 4%. Зростання рівня доходів персоналу склало більше 4%. Виконання 100%.

-Виконати заходи, спрямовані на забезпечення необхідних умов праці та правил безпеки. Виконати роботи по заміні ліфта в будівлі прибудови та провести ремонт системи опалення другого поверху будівлі. Виконання 100%.

-Придбати одну широкоформатну інженерну систему XEROX. Система не була придбана. Виконання 0%.

-Провести аналіз і актуалізацію внутрішньої нормативної документації відповідно до графіка розробки внутрішньої нормативної документації філії на 2020 рік. Виконання 100%.

-Реалізувати план підвищення кваліфікації на 2020 рік відповідно до бюджету. Виконання 100%.

-Для підтвердження умов праці встановленим вимогам провести спеціальну оцінку умов праці. Виконання 100%.

-Реалізувати План заходів з охорони праці та запобігання виробничому травматизму. Виконання 100%.

-Розробити проект допустимих викидів (ПДВ) і отримати дозвіл на викид забруднюючих речовин в атмосферу. Виконання 100%.

-Розробити проект нормативів утворення відходів і лімітів на їх розміщення (ПНООЛР) і отримати документ про затвердження нормативів утворення відходів і лімітів на їх розміщення. Виконання 100%.

Таким чином, виконання цілей у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки філії за 2020 рік склало 85,1%.  $(51\% + 100\% + 100\% + 0\% + 100\% + 100\% + 100\% + 100\% + 100\% + 100\%) / 10 = 85,1\%$

Реалізація цілей у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки філії за 2021 рік

У 2021 році для реалізації поставлених цілей у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки філії були виконані наступні завдання:

- Для підтримки на попередньому рівні репутації надійного розробника проектної, робочої та звітно-технічної документації за інженерними

вишукуваннями виконувати всі роботи за договорами у встановлені терміни в межах узгоджених бюджетів. Виконання склало 80%.

- З метою покращення добробуту кожного працівника філії забезпечити зростання рівня доходів персоналу на 4%. Зростання рівня доходів персоналу склало більше 4%. Виконання 100%.

- Для забезпечення ефективної виробничої діяльності філії виконати річний план закупівель на 2021 рік. Виконання 100%.

- Провести аналіз і актуалізацію внутрішньої нормативної документації відповідно до графіка розробки внутрішньої нормативної документації філії на 2021 рік. Виконання 100%.

На підприємстві явно існує проблема з управлінням ризиками, часто не можуть визначити можливі ризики і швидко зреагувати на них. Для уникнення втрат необхідно змінити підхід до управління ризиками. У новій версії стандарту ISO 9001:2015 ризики відіграють більш помітну роль. Організація повинна визначити свої ризики і вжити заходів для реагування на них.

При впровадженні будь-яких змін також необхідно чітко планувати процес. Нова версія ISO 9001:2015 вимагає, щоб при впровадженні змін були враховані:

- Цілі змін та можливі наслідки: Організація повинна чітко розуміти, яких результатів вона прагне досягти через зміни та які можливі наслідки можуть виникнути.

- Цілісність системи якості: Під час змін важливо зберегти цілісність існуючої системи управління якістю, щоб забезпечити її ефективне функціонування.

- Наявність і доступність ресурсів: Потрібно переконатися, що всі необхідні ресурси, включаючи фінансові, матеріальні, людські та інформаційні, будуть доступні для успішного впровадження змін.

- Обов'язки та повноваження: Чітке визначення обов'язків і повноважень кожного працівника, залученого до процесу змін, для забезпечення ефективного виконання завдань.

Впровадження цих вимог допоможе покращити управління ризиками та підвищити ефективність функціонування підприємства у сфері якості, охорони праці та промислової безпеки.

#### 2.4 Удосконалення підходу до встановлення цілей у галузі якості

Отже, пропонуємо змінити підхід до встановлення цілей у галузі якості. Для досягнення 100% результатів необхідно впровадити вимоги, які пропонує ISO 9001.

У новій версії стандарту якості зазначається, що організація повинна планувати досягнення цілей у галузі якості, які повинні бути:

- Вимірюваними;
- Конкретними;
- Визначеними у часі.

Для вдосконалення процесу встановлення цілей у галузі якості пропонується реалізувати механізм, показаний на рисунку 13. У ньому представлені основні етапи встановлення цілей у галузі якості та порядок їх здійснення.

На першому етапі слід структурувати цілі у галузі якості. Для структурування, формулювання і визначення строків виконання конкретних цілей у галузі якості пропонується розділити цілі за такими категоріями:

- Цілі корпоративного управління;
- Цілі за підрозділами;
- Цілі за процесами;
- Цілі за продуктами.

#### Основні етапи встановлення цілей у галузі якості

1. Аналіз поточної ситуації:
  - o Оцінка ефективності діючої системи менеджменту якості.
  - o Виявлення проблем і визначення ключових напрямків для поліпшення.
2. Формулювання цілей:

- Визначення конкретних, вимірюваних і реалістичних цілей.
- Розподіл цілей за вищезазначеними категоріями.
- 3. Планування досягнення цілей:
  - Встановлення строків виконання.
  - Визначення відповідальних осіб і необхідних ресурсів.
- 4. Впровадження та моніторинг:
  - Реалізація запланованих заходів.
  - Постійний моніторинг прогресу і внесення коригувань у разі потреби.
- 5. Оцінка та аналіз результатів:
  - Порівняння фактичних результатів з запланованими цілями.
  - Аналіз причин відхилень і розробка заходів для подальшого вдосконалення.

Реалізація цього механізму допоможе значно підвищити ефективність досягнення цілей у галузі якості, забезпечити їх вимірюваність, конкретність і визначеність у часі, а також сприяти безперервному вдосконаленню системи менеджменту якості.

Цілі в області якості корпоративного рівня охоплюють усе підприємство та є важливими складовими стратегічних цілей. Ці цілі необхідно представити на корпоративному сайті підприємства, вони повинні бути прозорими і зрозумілими кожному працівнику.

Таблиця 2.10 – Цілі корпоративного управління на 2022 рік

Стратегічна ціль	Ціль корпоративного управління	Вимірюван ий показник	Значе ння показника	Відповіда льні досягнення цілі за
Утримання стійкого положення ринку	Підвищення частки нових замовників на загальному обсязі робіт	Зростання у замовлень проектні роботи	5%	Керівник и філій
Зміцнення іміджу та	Скорочення претензій замовників	Процент сумарних витрат на усунення	7%	Керівник и філій

Стратегічна ціль	Ціль корпоративного управління	Вимірюван ий показник	Значе ння показника	Відповіда льні за досягнення цілі
кваліфікованого виконавця робіт		претензій відносно до загального бюджету		

#### Утримання стійкого положення на ринку

- Ціль: Підвищення частки нових замовників у загальному обсязі робіт.

- Вимірюваний показник: Зростання замовлень на проєктні роботи.

- Значення показника: 5%.

- Відповідальні за досягнення цілі: Керівники філій.

#### 2. Зміцнення іміджу надійного та кваліфікованого виконавця робіт

- Ціль: Скорочення претензій замовників.

- Вимірюваний показник: Процент сумарних витрат на усунення претензій відносно до загального бюджету.

- Значення показника: 7%.

- Відповідальні за досягнення цілі: Керівники філій.

Для забезпечення досягнення цих цілей необхідно:

- Регулярно моніторити прогрес і проводити аналіз відхилень.

- Забезпечити прозорість та доступність інформації про цілі для всіх працівників.

- Впровадити систему мотивації, яка буде заохочувати працівників до досягнення встановлених цілей.

- Забезпечити необхідні ресурси та підтримку керівництва для реалізації заходів, спрямованих на досягнення цілей.

Цілі в області якості продукції деталізують цілі корпоративного управління та повинні мати вимірювані, числові показники. Відповідальними за формулювання цілей повинні стати керівники відділів. На щорічних зборах цілі представляються і погоджуються з вищим керівництвом.

Таблиця 2.10 – Цілі по продукції на 2022 рік

Ціль корпоративного управління	Ціль по продукції	Вимірюваний показник	Значення показника	Відповідальні за досягнення цілі
Підвищення частки нових замовників у загальному обсязі робіт	Залучення нових замовників	Кількість проектів з новими замовниками	Не менше 2 в квартал	Керівники проектів
Скорочення претензій від замовників	Скорочення претензій від замовників	Кількість офіційно виставлених претензій	Не більше 1 на 10 проектів	Менеджер проекту
Скорочення претензій від замовників	Зниження вартості робіт на усунення виставлених претензій	Вартість робіт по усуненню претензій	Не більше 2% від вартості проекту	Менеджер проекту

Цілі в області якості по процесам повинні містити певні характеристики виконання процесів, які важливо досягти для забезпечення запланованого рівня якості продукції.

Таблиця 2.11– Цілі по процесам на 2022 рік

Процес	Ціль по процесу	Вимірюваний показник	Значення показника	Відповідальні за досягнення цілі
Управління проектами	Поліпшення ефективності управління проектами	Середній час виконання проекту	Скорочення на 10%	Керівник відділу управління проектами
Контроль якості	Підвищення рівня відповідності продукції вимогам	Кількість дефектів на 1000 одиниць продукції	Зменшення на 15%	Начальник відділу якості
Виробництво	Підвищення продуктивності виробництва	Кількість виробленої продукції на одного працівника	Збільшення на 20%	Начальник виробничого відділу
Логістика	Поліпшення своєчасності постачань	Відсоток своєчасних постачань	Досягнення 95%	Начальник відділу логістики
Клієнтська підтримка	Підвищення задоволеності клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів (опитування)	Підвищення на 10%	Начальник відділу клієнтської підтримки

Для досягнення цих цілей необхідно:

- Впровадити регулярний моніторинг показників та аналіз відхилень.
- Забезпечити прозорість та доступність інформації про цілі для всіх працівників.

– Впровадити систему мотивації, яка заохочує працівників до досягнення встановлених цілей.

– Забезпечити необхідні ресурси та підтримку керівництва для реалізації заходів, спрямованих на досягнення цілей.

Таблиця 2.12 – Цілі по процесах на 2022 рік

Ціль по продукції	Ціль по процесам	Вимірюваний показник	Значення показника	Відповідальні за досягнення цілі
Привернення нових замовників	Підвищення якості підготовки пропозицій по проектам	Кількість пропозицій на доопрацювання	Не більше 1 разу по кожній пропозиції	Керівник маркетингового відділу
Привернення нових замовників	Підвищення кількості укладених контрактів	Процент контрактів від числа пропозицій	Не менше 25%	Керівник планово-виробничого відділу
Скорочення претензій від замовників	Виконання проектів в установлені терміни	Відхилення від термінів виконання	Не більше 10%	Керівник проекту
Зниження вартості робіт на усунення претензій	Виконання проектів з встановленим бюджетом	Відхилення від бюджету	Не більше 5%	Керівник проекту, менеджер проекту

Цілі в області якості по підрозділах повинні деталізувати цілі по процесах, мати вимірювані, числові показники і більш чітко визначати відповідальних осіб за здійснення цілі.

Таблиця 2/13 – Цілі в області якості по підрозділах на 2022 рік

Ціль по процесах	Підрозділ / Співробітник	Вимірюваний показник	Значення показника	Відповідальні за досягнення цілі
Підвищення якості підготовки пропозицій по проектам	Керівник маркетингового відділу	Підвищення кваліфікації працівників відділу	Не менше 2-ох працівників	Керівник підприємства
Підвищення кількості укладених контрактів	Керівник планово-виробничого відділу	Термін узгодження проектів	Не більше 3-х днів	Керівник підприємства
Виконання проектів в установлені терміни	Керівник проекту	Доля проектів, виконаних згідно з планом	Не менше 90%	Керівник підприємства
Виконання проектів з встановленим бюджетом	Керівник проекту	Вартість робіт на усунення претензій	Не більше 3% від вартості проекту	Керівник підприємства

## Встановлення цілей в області якості за принципом SMART

Цілі повинні бути:

- Specific (конкретними)
- Measurable (вимірюваними)
- Attractive (привабливими)
- Realistic (реалістичними)
- Time-bounded (обмеженими у часі)

Гнучкість цілей

Цілі мають бути конкретними, але гнучкими, оскільки під час реалізації планів багато критеріїв можуть змінитися.

Дії для досягнення цілей

Дії для досягнення цілей у сфері якості включають заходи, спрямовані на досягнення цільових значень показників. Такі заходи повинні оформлятися у вигляді:

- Планів заходів
- Рішень нарад у протоколах нарад
- Пунктів наказів
- Пунктів розпоряджень
- Статей бюджету організації

Якщо в процесі моніторингу виявляється, що цілі встановлені некоректно (завищені, занижені або не придатні), або необхідно змінити формулювання і показники, цілі в області якості необхідно актуалізувати.

Після встановлення цілей, визначення вимірюваних показників і відповідальних осіб необхідно визначитися зі строками виконання.

Цілі корпоративного рівня ставляться на тривалі терміни, від 1 року, оскільки вони більш глобальні і є важливими складовими стратегічних цілей підприємства. Періодичність вимірювання цілей корпоративного управління повинна здійснюватися раз на квартал. Таким чином, на запропоновані цілі необхідно встановити строк виконання з 01.01.2022 р. до 01.01.2023 р.



Цілі в області якості по подразделенням повинні реалізовуватися протягом всього строку, встановленого для цілей корпоративного рівня. Періодичність вимірювання цілей по подразделенням має бути щомісячною. Якщо під час оцінки досягнення цілі стає зрозумілим, що вона не була досягнута, необхідно провести аналіз причин і в подальшому скоригувати ціль, враховуючи всі виявлені проблеми.

Останнім етапом є документування цілей в області якості. Цілі в області якості мають розроблятися на основі «Політики в області якості» і документуватися в положеннях «Цілі в області якості» і «План якості». Документування повинно здійснюватися щорічно з підписами всіх учасників процесу.

Запропонований підхід до встановлення цілей в області якості дозволить підприємству досягати 100% результатів завдяки:

- вимірюваності, що забезпечує оцінку досягнення цілей;
- гнучкості, яка дозволяє адаптувати цілі до змінних умов;
- прозорості, що забезпечує зрозумілість для всіх учасників процесу;
- чіткого делегування відповідальності за виконання цілей;
- системи документування, що забезпечує збереження історії та

відповідність вимогам.

Цей підхід сприятиме стабільному покращенню якості і ефективності підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Якість - це сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, які забезпечують їх здатність задовольняти потреби споживачів. Вище керівництво підприємства повинно завжди брати на себе відповідальність за діяльність цього підприємства і за якість випускаємої продукції і послуг. Покращення якості, як правило, автоматично призводить до підвищення продуктивності.

Відповідність вимогам стандартів серії ISO 9000 передбачає не лише піднесення підприємства на новий, більш якісний рівень, організацію прозорості і оптимізації всіх процесів управління, але і значне поліпшення якості випускаємої продукції і наданих послуг, підвищення результативності і ефективності діяльності підприємства.

Як частина практичного дослідження був проведений аналіз системи управління якістю. Була проведена характеристика підприємства, його основних економічних показників і опис проектної продукції. Цей аналіз дозволив оцінити поточний стан системи управління якістю і виявити області для подальшого покращення.

Таким чином, впровадження і підтримка системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємства, але і забезпечує стійкий розвиток, що є ключовим фактором досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Під час аналізу системи управління якістю були проаналізовані основні процеси, ступінь досягнення цілей, зворотний зв'язок від споживачів та результати внутрішніх і зовнішніх аудитів.

На основі аналізу системи управління якістю були сформульовані наступні проблеми:

- відсутність мотивації працівників;
- відсутність ризик-орієнтованого підходу;
- неідеальний підхід до встановлення цілей в галузі якості;

- відсутність планування змін.

Ці проблеми стали основою для формулювання необхідних заходів щодо удосконалення системи управління якістю.

Для впровадження мотиваційної програми був запропонований конкретний механізм з вказівкою відповідальних осіб та строків виконання. Також були вивчені мотиваційні програми у конкуруючих організаціях.

Для мінімізації ризиків і збитків, пов'язаних з ними, керівництво філії повинно здійснювати наступні дії:

- ідентифікувати ризики;
- використовувати ризик-орієнтоване мислення для визначення пріоритетного способу управління процесами;
- проаналізувати і встановити пріоритети серед ризиків;
- спланувати дії щодо управління ризиками;
- проводити моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінювання ефективності заходів, вжитих для управління ризиками та можливостями;
- забезпечити баланс між ризиками та можливостями;
- постійно вдосконалювати роботу з ризиками.

Також був запропонований підхід до удосконалення встановлення цілей в галузі якості. Цей підхід дозволить досягати 100% результатів завдяки чіткій структуризації цілей та їх вимірюваності.

У заключенні стосовно пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю був представлений процес планування змін, в якому надана оцінка запропонованим заходам і можливим наслідкам.

Можна зробити висновок, що удосконалення системи управління якістю є важливою умовою для підтримки високої конкурентоспроможності підприємства. Вміння аналізувати конкурентне середовище та удосконалювати свої слабкі сторони дозволяє компаніям бути більш конкурентоспроможними в порівнянні з іншими, збільшуючи свій прибуток.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. План заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.06.2013 р. №492-р.: <http://zakon4/rada.gov.ua/laws/show/492-2013-%D1%80>.
2. Грищенко Ф. Управління якістю: адаптація національної нормативної бази до міжнародної. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2017. №5. С. 41-47.
3. Грищенко Ф. Згармонізовані національні нормативні документи щодо управління якістю: стан, тенденції та перспективи Стандартизація, сертифікація, якість. 2012. №4. С. 3-12.
4. Грищенко Ф. Визначення статистичних методів під час розроблення, впровадження і функціонування системи управління якістю *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2014. №5. С. 23-32. 5
5. Хмель В. Упровадження та сертифікація систем управління. Показники моніторингу. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. №2. С. 49-52.
6. Севастьянов А. Міжнародні стандарти систем управління для вирішення проблем безпеки й сталого розвитку *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2012. №4. С. 41- 49.
7. Лук'яненко В. Упровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2012. №1. С. 58-61.
8. Віткін Л. Еволюція систем управління якістю вищого навчального закладу *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2012. №3. С. 40- 45.
9. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000 : 2007. К. : Держспоживстандарт України, 2008. 29 с.

10. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001 : 2009. [Чинний від 2009-09-01]. К. : Держспоживстандарт України, 2009. 26 с. (Національний стандарт України).

11. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004: 2009, IDT) : К. : Держспоживстандарт України, 2012. 29 с. ( Національний стандарт України). 12.ISO /DIS 9001:2015 (DraftInternationalStandard)// Офіційний веб-сайт: [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_ics.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics.htm) .

12. Основи взаємозамінності, стандартизації, сертифікації, акредитації та технічні вимірювання: підруч. для студ. інж. спец. вищ. навч. закл. / М. С. Когут, Н. М. Лебідь, О. В. Білоус, І. Є. Кравець. Л. : Світ, 2010. –527 с.

13. Павлов В.І. Трансформація систем управління якістю товарів в Україні : монографія; Акад. екон. наук України та ін. Рівне : НУВГП, 2009. 202 с.

14. Похилько Л.К. Взаємозамінність стандартизації та технічні вимірювання: підручник Дніпропетровськ : ІМА-прес : НМетАУ, 2015. 250 с.

15. Правила і методи прийняття та застосування міжнародних і регіональних стандартів (ISO/IEC Guide 21:1999, NEQ). Київ : Держспоживстандарт України, 2003. 27 с.

16. Про стандартизацію [Електронний ресурс]: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> 8. Проблеми української термінології: зб. наук. пр. учасн. XI Міжнар. наук. конф. «Проблеми української термінології СловоСвіт 2010», м. Львів, 1-2 жовт. 2010 р. / Техн. ком. стандартизації наук.-техн. термінології Держспоживстандарту та МОН України ; редкол: Л. Полюга (відп. ред.) та ін. Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2010. 131 с.

17. Технічне регулювання (основи стандартизації, метрології та управління якістю) в запитаннях та відповідях : навч. посіб. / М. П. Головка та ін. ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х. : ХДУХТ, 2011. 212 с.

18. Термінологічний словник з технічного регулювання (основ стандартизації, метрології та управління якістю) / С.В. Бізікін та ін. Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2013. 167 с.

19. Тіхосова Г.А. Сертифікація товарів та послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Херсон : вид. Грінь Д. С., 2011. 418 с.
20. Чурсіна Л.А. Стандартизація продукції та послуг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Херсон : Олді-плюс ; К. : Ліра-К, 2013. 224 с.
21. Державна політика в сфері стандартизації в умовах євроінтеграції України: адміністративно-правовий аспект : Монографія / Ю.В. Венгер, Т.М. Кравцова ; За заг. ред. Т.М. Кравцової. Суми : Видавничо-виробниче підприємство "Мрія1", 2018. 157 с.
22. Попович Т.Г. Стандартизація як засіб регулювання господарської діяльності : монографія / Тетяна Григорівна Попович ; Національна академія правових наук України, Науково-дослідний інститут приватного права і підприємства імені академіка Ф.Г. Бурчака. Київ: [видавництво не визначено], 2018. 220 с.
23. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства : теорія, методологія, практика : монографія / К.В. Фокіна-Мезенцева ; Міністерство освіти і науки України, Міжнародний університет бізнесу і права.Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.
24. Раджаб Заде Мортеза. Разработка интегрированных систем управления на базе международных стандартов: методологические основы : монография / Мортеза Раджаб Заде, В.А. Залого, А.В. Ивченко ; Министерство образования и науки Украины, Сумский государственный университет. Сумы, 2018. 113 с. 5
25. Borkowski Stanisław. Determinants of product quality / [editing and scientific elaboration] Stanisław Borkowski, Manuela Konstanciak. Lvov, 2011. 159 p. ISBN 9789663971503
26. Borkowski Stanisław. Engineering and quality production : monography / Stanisław Borkowski, Evgeny B. Tsoy. Dnipropetrovsk : [Makovetsky], 2010. 193 p. ISBN 9789661507349
27. Gitlow H. Tools and Methods for the Improvement of Quality / Gitlow H., Gitlow S., Oppenheim., Oppenheim R. Boston : Irwin, 1989. 603 p.