

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління системою якості підприємства
(на матеріалах ДП «Хмельницький облавтодор»)»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Хачатрян А.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Захаркевич Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:

к.е.н., доцент

Щепанський Е.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

Анотація

Хачатрян А.А. Управління системою якості підприємства (на матеріалах ДП «Хмельницький облавтодор»).

В роботі на основі системного аналізу наукових джерел визначено сутність процесу управління якістю підприємства, під якою пропонуємо розуміти безперервний процес впливу на виробництво/надання послуг шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення високої якості діяльності. Здійснено систематизацію сучасних концепцій управління якістю на підприємстві.

Проаналізовано сучасний стан системи управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор», що показав відсутність системного координованого управління цим напрямом: функції управління розосереджені по різних підрозділах суб'єкта господарювання. Здійснено аналіз ефективності та результативності управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор», що засвідчив її низьку дієвість.

Запропоновано впровадження інтегрованої системи управління на ДП «Хмельницький облавтодор», яка передбачає інтеграцію в єдину систему управління соціальною відповідальністю, управління якістю, екологічного управління, управління безпекою та охороною праці. Інтеграція зазначених систем забезпечує єдиний підхід до управління удосконаленням якості діяльності підприємства. Здійснено економічне обґрунтування впровадження проекту ІСУЯ у діяльність ДП «Хмельницький облавтодор» і доведено, що завдяки впровадженню ІСУЯ підприємство зможе не лише збільшувати обсяги надання послуг, а забезпечить контроль за витратами, що в подальшому може призвести до зменшення собівартості продукції/послуг та приріст додаткового прибутку.

Ключові слова: управління якістю підприємства; концепції управління якістю, результативність управління якістю, інтегрована система управління якістю.

Summary

Khachatrian A.A. Management of Enterprise Quality System (based on the materials of Subsidiary Enterprise “KhmelnyskyOblavtodor”).

In the paper, the essence of the process of enterprise quality management has been determined on the basis of the systematic analysis of the scientific sources; the modern concepts of quality management at the enterprise have been systematized. The current state of the quality management system of the SE “KhmelnyskyOblavtodor” has been analyzed, and it showed the absence of the systematic coordinated management in this area. The analysis of the effectiveness and efficiency of quality management at the SE “Khmelnitsky Oblavtodor” was carried out, which indicates its low performance. The implementation of the integrated management system at the SE “KhmelnyskyOblavtodor” has been proposed, and economic justification for the implementation of the IQMS (Integrated Quality Management Systems) project at the enterprise has been carried out.

Keywords: enterprise quality management; quality management concepts, quality management performance, integrated quality management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність управління системою якості підприємства	8
1.2. Сучасні концепції управління системою якості підприємства..	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР».....	20
2.1. Організація управління системою якості на підприємстві.....	20
2.2. Аналіз ефективності управління якістю на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ДП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»	40
3.1. Розробка інтегрованої системи управління якістю підприємства.....	40
3.2. Обґрунтування економічної доцільності проведення сертифікаційного аудиту інтегрованої системи управління якістю підприємства	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтеграція економіки України у світову підвищує жорсткість умов здійснення підприємницької діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках та зумовлює необхідність пошуку вітчизняними підприємствами нових форм і методів нарощування конкурентних переваг. За останні два десятиріччя різко змінився якісний склад транспортних потоків на автомобільних дорогах України. Збільшення інтенсивності руху та маси експлуатаційного навантаження викликало пришвидшений фізичний знос дорожнього одягу і погіршення його стану. Стан дорожнього господарства має сьогодні стратегічне значення для відродження і розвитку макроекономічних зв'язків між регіонами України та іншими країнами. Кількість і якість транспортних комунікацій – це показник науково-технічного і економічного розвитку країни, гідне значення якого покликано забезпечити дорожньо-будівельний комплекс.

Сучасні економічні умови характеризуються високими темпами розвитку ринкових відносин, інтеграційних процесів, у тому числі міжнародних, що передбачає зростання рівня конкуренції в провідних галузях економіки, до яких відноситься будівництво, зокрема, дорожнє будівництво. Проте, в Україні проблемі якості, особливо в дорожньо-будівельному господарстві, не приділяється належної уваги. Розв'язання зазначених проблем вимагає виконання великого обсягу робіт для досягнення вітчизняними підприємствами високого рівня якості. Зазначене обумовлює актуальність дослідження практичних аспектів управління системою якості підприємства дорожнього господарства.

Вагомий внесок у дослідження концептуальних питань, пов'язаних з управлінням якістю, зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Г. Азгальдов [1], В. Бойцов [12], В. Версан [15], О. Гличов [16], О. Гоголя [18], Е. Демінг [21], К. Ісікава [36], С. Ільєнкова [62], П. Калита [37], Л. Кириченко [38], Ф. Кросбі [10], І. Мазур [43], В. Мозолюк [45], Ю. Огвоздін [47], В. Перебийніс [50], Г. Тагуті [9],

А. Фейгенбаум [8], Дж. Харрінгтон [64], О. Чернега [66], М. Шаповал [67] та інші науковці. Однак практичні аспекти управління системою якості на підприємстві залишаються недостатньо вивченими.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення управління системою якості підприємства дорожньо-будівельного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність управління системою якості підприємства;
- вивчити сучасні концепції управління системою якості підприємства;
- оцінити стан організації управління системою якості на підприємстві;
- проаналізувати ефективність управління якістю на підприємстві;
- розробити інтегровану систему управління якістю підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність проведення сертифікаційного аудиту інтегрованої системи управління якістю підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси управління системою якості підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління системою якості ДП «Хмельницький облавтодор».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження були використані наступні методи: метод узагальнення, синтезу та аналізу, дедукції та індукції, порівняння, абстрагування (при розгляді теоретичних основ розвитку наукових поглядів та концепцій управління системою якості підприємства); статистичні методи економічного аналізу, порівняння, експертної оцінки, (при визначенні стану та динаміки якісних характеристик показників діяльності ДП «Хмельницький облавтодор»); системний аналіз (при визначенні взаємодії структурних складових системи підвищення якості підприємства, обґрунтуванні економічної доцільності

проведення сертифікаційного аудиту інтегрованої системи управління якістю підприємства) тощо.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують розробку та впровадження систем якості підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління системою якості підприємства, матеріали і статистичні дані ДП «Хмельницький облавтодор».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Світ економічної науки. Випуск 19» (м. Тернопіль, 20 грудня 2019 р.) [65]. Крім того, опрацьовані автором пропозиції щодо створення інтегрованої системи управління якістю впроваджено в практичну діяльність ДП «Хмельницький облавтодор» (додаток Д).

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління системою якості підприємства можуть використовуватись в практичній діяльності суб'єктів підприємництва незалежно від їх форм, розмірів та спеціалізації.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 71 найменування та 4 додатків. Загальний обсяг роботи 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління системою якості підприємства

Сучасна ринкова економіка висуває нові вимоги до системи управління якістю. Це обумовлено тим, що стійкість будь-якої фірми, її становище на ринку визначається рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність пов'язана з дією декількох десятків факторів, серед яких на перше місце виходить якість продукції.

Вступ України до СОТ підняв на новий рівень розгляду питання системи якості підприємства. В даний час поняттю «якість підприємства» приділяється все більша увага, оскільки від її рівня залежить здоров'я нації, рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та авторитет нашої країни на світовому ринку.

З розвитком економічної науки безліч вчених намагаються дати своє, більш повне та уточнене визначення якості, що призвело до появи великої кількості тлумачень сутності та змісту даного поняття. Серед розмаїття визначень терміну «якість» не існує єдиного загальноприйнятого, оскільки дана категорія є багатогранною та динамічною (таблиця 1.1).

Таким чином, проаналізувавши наукові підходи до тлумачення поняття «якість», можна зробити висновок, що під якістю підприємства слід розуміти не лише сукупність певних характеристик та властивостей підприємства, що відрізняють його від іншого, аналогічного, але й наявність тих властивостей, що в повному обсязі задовольняють вимоги та бажання споживачів. Поняття якості – це своєрідний баланс між властивостями та характеристиками продукту і його можливістю максимально задовольнити потреби та очікування споживачів. Поняття «якість» характеризується як динамічна

категорія, що розвивається, оскільки сприйняття якості споживачами поступово змінюється, а технічні можливості виробництва вдосконалюються.

Таблиця 1.1. Систематизація визначень поняття «якість підприємства»

Автори, джерело	Визначення
В.Н. Строїтелєв [16, с. 76]	Якість об'єкта визначається тільки після певного впливу його на людину. Це результат процесів створення об'єкта й досконалості його властивостей і характеристик, розвитку «духовного» рівня людини, впливу суспільної думки.
С.В. Мошенський, О.В. Олійник [13, с.51-52]	Якість підприємства – це сукупність властивостей підприємства, що обумовлюють його здатність задовольнити певні потреби споживачів.
М.І. Шаповал [67, с. 19]	Якість – сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити установлені та передбачувані потреби.
ГОСТ 15467-79 [19]	Якість визначається як сукупність властивостей підприємства, що зумовлюють його придатність задовольнити певні потреби у відповідності з його призначенням.
Міжнародний стандарт ISO 9000- 2000 [64]	Під якістю розуміють ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби чи очікування
М.Г. Круглова, Г.М. Шишкова [42, с.28-29]	Якість – це замкнений цикл, що містить такі компоненти: якісні кадрові ресурси, інфраструктуру, виробниче середовище; якісні бізнес-процеси; високий рівень задоволення потреб клієнта; позитивні фінансові результати.

Примітка. Систематизовано автором.

На основі аналізу поглядів різних вчених дамо власне визначення: якість підприємства – це ступінь відповідності та досконалості характеристик і властивостей підприємства стосовно вимог та потреб споживачів.

Важливим аспектом розуміння управління системою якості підприємства в контексті вирішення підприємницьких завдань є управління якістю продукції. Стосовно змісту даної категорії в економічній літературі існує багато точок зору, які умовно можна поділити на три групи.

Перша група вчених (змістовний підхід) під управлінням якістю продукції розуміють сукупність елементів, які виконують функції впливу на колектив людей для організації і координації їхньої трудової діяльності в процесі розробки оптимальних параметрів якості продукції при її дослідженні та проектуванні, забезпечення дотримання цих параметрів на стадії виробництва, зберігання досягнутої якості продукції [1, с. 116]. У

цьому розумінні «управління якістю продукції» наведено як сукупність певних елементів, які складають його зміст.

Друга група вчених (планово-виробничий підхід) розглядає управління якістю продукції як прояв характеру та об'єм потреб у продукції, встановлення і планування якості, проектування, розробку, оцінку, вибір та реалізацію заходів для забезпечення її на виробництві та підтримки при експлуатації необхідного рівня якості продукції» [11, с. 29-34].

Третя група вчених (процесний підхід) вважають, що управління якістю продукції – це планомірний, цілеспрямований процес впливу на фактори та умови» [17, с 365].

Ми пропонуємо наступне визначення, яке є об'єднуючим за своєю сутністю, управління якістю продукції – це планомірний, цілеспрямований процес впливу на фактори та умови, що забезпечує виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Процес управління якістю продукції, базується на виконанні певних функцій, що зумовлює інтерес до визначення їхнього складу. Вчені досліджували це питання, але єдиної думки не було досягнуто [7, с. 26; 46, с. 79].

Функції управління якістю – це організаційні види діяльності для управління якістю продукції. У наукових джерелах згадуються функції, які, як правило, реалізуються при управлінні підприємством у процесі укладання договорів, прийняття рішень, плануванні, організації, мотивації, контролі, комунікаціях, оцінці, координації тощо.

До них належать такі: взаємодія з зовнішнім середовищем; прийняття рішень; розробка політики з якості; організація робіт з якості; мотивація персоналу; планування; управління; контроль якості; облік інформації про якість й розробку заходів для її вдосконалення; аналіз інформації для розробки рекомендацій і реалізації рішень для їх усунення [68, с. 59].

В. М. Мішин виділяє окремі спеціалізовані функції управління [44, с. 63]: дослідження ринку збуту і вимог споживачів до якості, витрат на

придбання та ціни споживання; визначення місця підприємства на ринку та цілей, пов'язаних з продукцією; прогнозування вимог споживачів, попиту, технічного рівня, якості, витрат на придбання та цін споживання; проведення реклами на продукцію; впровадження нової продукції; оцінка постачальників сировини, матеріалів; метрологічне забезпечення; проведення контролю якості, експериментів та сертифікації продукції; утилізація продукції в процесі її виготовлення; стимулювання та активізація підвищення і забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції; інформаційне і документальне забезпечення; облік і аналіз витрат на підвищення якості; організація, забезпечення та проведення перевірок, усунення недоліків якості продукції; забезпечення зворотного зв'язку із споживачами й авторського нагляду за продукцією; організація та проведення сертифікації. Зауважимо, що запропонований склад функцій надмірно деталізований, внаслідок чого виникають проблеми у визначенні послідовності виконання виділених функцій.

В.Ю. Огвоздін пропонує узгодженість функцій управління якістю із загальними функціями управління: визначення політики в рамках управління якістю; планування якості; організація робіт з якості; навчання, мотивація персоналу; контроль; інформація з якості; розробка заходів для підвищення якості; взаємодія із зовнішніми факторами [46, с. 79].

На наш погляд, облік та контроль здійснюються одночасно, близькі за своїми цілями й відносяться як до якості продукції, так і до якості виконання процесів. Незважаючи на наявність різних точок зору щодо складу функцій, не виділено вагому для процесу управління функцію – «аналіз ринку і встановлення цілей», тобто сукупність вимог покупця, сегментацію ринку і виділення окремих груп показників якості. Ці інформаційні потоки дають можливість створити ефективну базу для планування цілей.

Практика зарубіжних підприємств засвідчує, що часто продукція навіть найвищого технічного рівня і якості виявляється неконкурентоспроможною, оскільки вважають, що ідея нової продукції має виникати не в

конструкторському бюро чи науковому закладі, а у відділі маркетингу, який повинен розробляти як вимоги до якості продукції, так і методи її реалізації. Це особливо важливо для продуктів широкого вжитку (продукція хлібопекарської галузі – соціальний продукт). Без вивчення ринку неможливо визначити «ринкову новизну» продукції, а це не менш важливо, ніж створити продукт високого технічного рівня і якості. Під «ринковою новизною» розуміють спроможність товару задовольняти кількість споживачів, залучати нових покупців, потребу яких цей продукт може задовольнити.

Вивчення продукту на ринку необхідне також для економічного обґрунтування цінової політики, розробки методів стимулювання збуту і реклами та встановлення цілей на майбутню перспективу. Отже, неможливо створити конкурентоспроможний товар, не знаючи умов конкуренції на ринку і своїх конкурентів. Ось чому функції управління якістю продукції, що не базуються на дослідженні ринку, виявляються неефективними, не дозволяють виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Пропонуємо управління якістю продукції на підприємстві, здійснювати в такій послідовності, яка містить запропоновану функцію «аналіз ринку та встановлення цілей»:

- 1) аналіз ринку та встановлення цілей;
- 2) прогнозування управління якістю;
- 3) планування якості;
- 4) організація процесу забезпечення якістю;
- 5) координація робіт з якості;
- 6) регулювання виконання процесів;
- 7) стимулювання та мотивація працівників;
- 8) облік, контроль, аналіз.

Така функція спрямована комплексно діяти на всі елементи та фактори, що впливають на якість виробів. Вона дасть змогу підтримувати тісний зв'язок потреб споживачів щодо якості продукції з господарсько-виробничою

діяльністю підприємства, внаслідок організаційно-розпорядчих, економічних, правових та інших методів управління якістю продукції.

Таким чином, аналіз та дослідження ключових аспектів ринку й напрямок розвитку сучасного управління якістю продукції на підприємствах, має важливе функціональне значення, що можливе внаслідок розробки, впровадження та побудови сучасних ефективних систем управління якістю продукції. В майбутньому вирішення цих питань можливе за рахунок ефективного поєднання всіх функцій системи управління для забезпечення її продуктивного функціонування.

1.2. Сучасні концепції управління системою якості підприємства

Як будь-який процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій. Для побудови концепції управління якістю особливе значення має процесний підхід до управління як один з підходів, що розглядаються в теорії менеджменту. Такий підхід дозволяє організувати і представити управління якістю як безперервний ланцюг логічно взаємопов'язаних функцій, що впливають на виробництво з метою забезпечення якості.

Концепція управління якістю може бути сформульована наступним чином. Управління якістю являє собою безперервний процес впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання та мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, прийняття рішень і реалізація заходів.

Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів. Для попередження впливу цих факторів на рівень якості необхідна система управління якістю. При цьому потрібні не окремі розрізнені і

епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес створення продукту з метою підтримки відповідного рівня якості.

Управління якістю неминує оперує поняттями: система, середа, мета, програма та ін. Керуюча система створює і забезпечує менеджмент якості. У сучасній літературі і практиці використовуються наступні концепції менеджменту якості:

- система якості (Quality System);
- система менеджменту, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System);
- загальне управління якістю (Total Quality Management);
- забезпечення якості (Quality Assurance);
- управління якістю (Quality Control);
- статистичний контроль якості (Statistical Quality Control);
- система забезпечення якості (Quality Assurance System);
- гарантія продукції (Product Assurance);
- загальний виробничий менеджмент (Total Manufacturing Management);
- передовий виробничий досвід (Good Manufacturing Practices);
- система управління виробничими ресурсами (Environmental Management System);
- загальний менеджмент якості в сфері охорони навколишнього середовища (Environmental TQM);
- загальне забезпечення виробництва (Total Manufacturing Assurance);
- інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management);
- менеджмент з метою поліпшення якості (Management for Quality Improvement);
- система впровадження безперервних покращень (Continuos Improvement Implementation System);
- повне перетворення якості (Total Quality Transformation);

– менеджмент системи якості (Quality System Management).

Порівняльна характеристика основних концепцій менеджменту якості представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика основних концепцій менеджменту якості

Концепції менеджменту якості	Основні положення	Переваги при застосуванні
1	2	3
Стандарти ISO серії 9000	Стандарт ISO 9001:2001 встановлює вимоги до системи управління якістю, якщо підприємство має необхідність продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів та галузевим вимогам; зорієнтоване на підвищення задоволеності споживачів завдяки результативному застосуванню системи	Стандарти ISO серії 9000 рекомендовані як основа для розвитку будь-якого підприємства, його просування до досягнення ділової досконалості та підвищення конкуренто-здатності
Стандарти ISO серії 14000	Пропонує простий гармонійний підхід до управління охороною навколишнього середовища для усіх організацій	
Статистичні методи управління якістю	Стабільність процесів, зниження витрат, орієнтація на факти під час прийняття рішень та виявлення причин проблем з управлінням якістю, що виникали, зміни в ОСУ організації	Вони є інструментами подання інформації та її аналізу. Головне їх призначення – контроль процесу та надання інформації для його корекції та поліпшення
Концепція загального управління якістю - TQM (Total Quality Management)	Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно у строк	Вона дозволяє об'єднати окремі функції і напрями управління з позиції забезпечення якості
Концепція «Шість сигм»	Основу цієї системи складає оцінка відхилень фактичних показників процесу від кривої нормального розподілу відхилень. Виробництво, що організовано з урахуванням методології «Шість сигм», має випускати продукцію, яка практично не має дефектів	Перевагами є підвищення рентабельності, скорочення прямих витрат, поліпшення інших фінансових показників. Крім цього, зростає задоволення клієнтів, знижується кількість дефектів, скорочується виробничий цикл, зростає продуктивність праці і вихід готової продукції
Бенчмаркінг	Суть бенчмаркінга полягає у порівнянні показників своєї організації з показниками конкурентів та кращих організацій, у вивченні і застосуванні успішного досвіду інших на власному підприємстві	Дозволяє підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Метод «кайзен»	Процес управління – це процес безперервного і постійного вдосконалення, який передбачає також досягнення таких цілей, як усунення втрат (часу, грошей, матеріалів, зусиль), підвищення якості (товарів, послуг, взаємовідносин, особистої поведінки, розвитку співробітників), зниження витрат на розробку, виробництво, зберігання запасів і в кінцевому підсумку підвищення ступеня задоволеності споживачів	Дозволяє підприємству не тільки придбати цінні навички, що дають змогу не лише випускати якісну продукцію, але й досягти стратегічної диференціації
Метод «канбан»	Передбачає, що на усіх фазах виробничого процесу необхідно відмовитися від виробництва продукції великими партіями і створити безперервно-потокове виробництво	Система «Канбан» безпосередньо впливає на розмір складських запасів, скорочуючи їх до оптимальних розмірів
Метод «поке-ека»	Мета ідеології «поке-ека» – знайти способи захисту від ненавмисних помилок. Для цього при виконанні робіт використовують сенсорні датчики та інші засоби контролю	Цей підхід ефективний як при вхідному контролі, так і в ході всього процесу
Метод «хосін канрі»	Пріоритетні дії, які належать до міжфункціональних областей управління, таких як забезпечення якості та управління прибутком, визначаються згідно з щорічною політикою організації та реалізуються відповідними підрозділами. Керівники вищої ланки організації за допомогою діагностики відстежують, як це було зроблено, оцінюють отримані результати і виявляють пов'язані з цим проблеми	Сприяє розгортанню на підприємствах планів удосконалення якості продукції при об'єднанні зусиль усіх співробітників. Такий підхід ефективний також і при мотивації персоналу
Реінжиніринг	Фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність	Дозволяє подолати негативний вплив господарських догм, які склалися за багато років нехтування діючими системами, структурами і процедурами компанії та радикально змінити засоби господарської діяльності, а також призводить до значних змін показників діяльності

Примітка. Узагальнено автором на основі [40].

Є й інші концепції менеджменту якості. Ми навели лише невелику їх частину, але важливу для розуміння якості як об'єкта управління.

Перераховані концепції відображають сутність різних методів, що використовуються у методології TQM для вирішення різних проблем якості.

Розглянемо основні етапи розвитку систем управління якістю на прикладі «Зірки якості» (рис. 1.1).

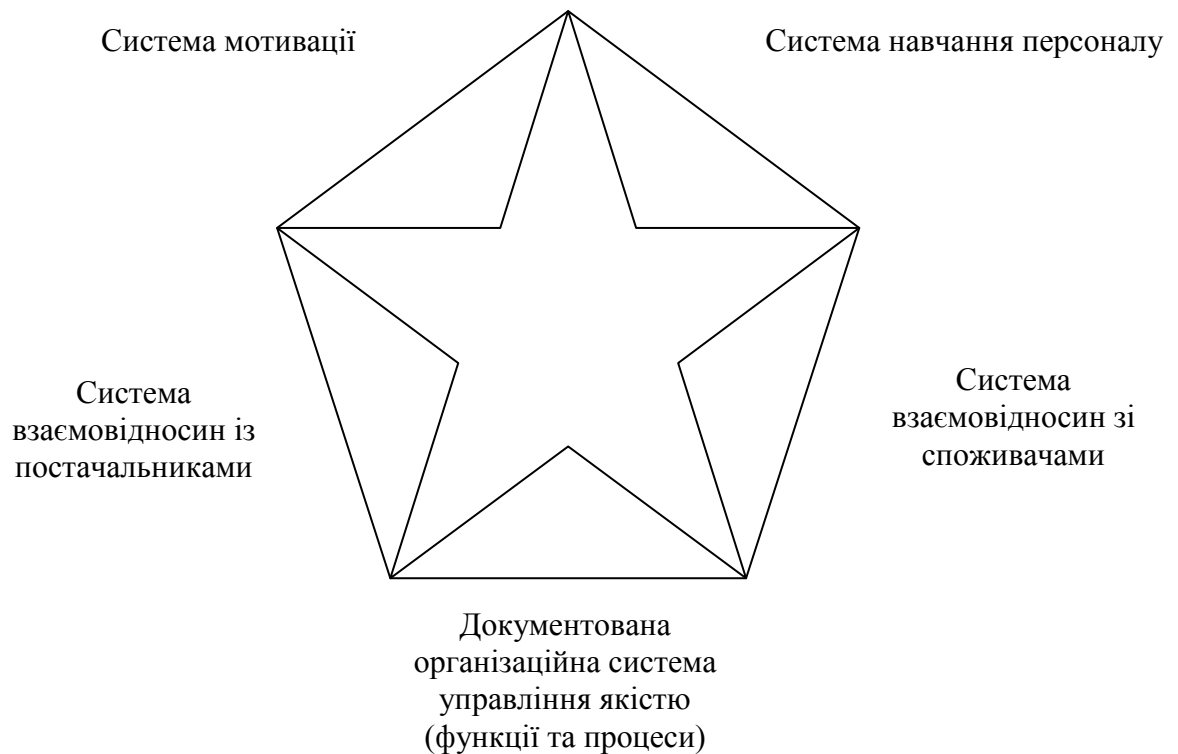


Рисунок 1.1 - «Зірка якості»

Джерело: [57].

На зображеній на рис. 1.1 «Зірці якості» дві верхні границі – її «дах». Ліва площина «даху» – це система мотивації якісної роботи, права – система навчання персоналу. Ліва бічна грань зображує систему взаємин з постачальниками, права бічна грань – систему взаємин зі споживачами. У центрі зірки показуємо, які цілі переслідують і, у випадку успіху, досягають створювані системи, а унизу вказуємо час, коли та чи інша система була чітко сформульована в документах і/чи книгах, статтях (для конкретної системи якості).

Менеджмент якості – менеджмент четвертого покоління – стає в наш час провідним менеджментом сучасних підприємств. Одночасно відбувається процес поєднання МВО (Management by Objectives) – управління за цілями та менеджменту якості (як було на першому етапі в системі Ф. Тейлора), але вже на новому, якісно іншому рівні. Сьогодні жодне підприємство, що не займається менеджментом якості, не може розраховувати на успіх в бізнесі і будь-яке суспільне визнання.

Система загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) являє собою не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення та контролю якості продукції фірми [48]. У TQM включається забезпечення якості, що трактується як система заходів, що забезпечує впевненість споживача в якості продукції.

Система TQM є комплексною системою, постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в термін. Основна філософія TQM базується на принципі – поліпшенню немає межі. Стосовно якості діє цільова настанова – прагнення до 0 дефектів, до 0 непродуктивних витрат, до постачань точно в термін. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості» (quality improvement).

Отже, якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції. Управління якістю продукції є, по суті, наскрізним аспектом системи управління підприємством – аналогічним таким, як час, витрати, управління персоналом. Саме це положення знаходиться в основі базових принципів створення сучасних систем менеджменту якості.

Сучасне управління якістю повинне прямо орієнтуватися на характер потреб, їхню структуру і динаміку; ємність і кон'юнктуру ринку; стимули, обумовлені економічною і технічною конкуренцією, характерні для ринкових

відносин. Сучасне управління якістю на підприємстві, незалежно від форми власності і масштабу виробничої діяльності, повинне оптимально сполучати дії, методи і засоби, що забезпечують, з одного боку, виготовлення продукції, що задовольняє поточні запити і потреби ринку, а з іншого боку – розробку нової продукції, здатної задовольняти майбутні запити і потреби ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»

2.1. Організація управління системою якості на підприємстві

Формування та реалізація державної політики у сфері дорожнього господарства покладено на Державне агентство автомобільних доріг України та його територіальні підрозділи, у тому числі на спеціалізовані підприємства. Так, на виконання постанови Кабінету Міністерства України від 28.02.2002 р. № 221 «Про утворення відкритого акціонерного товариства «Державна Акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» наказом Державної служби автомобільних доріг України (Укравтодор) від 09.04.2002 р. утворено Дочірнє підприємство «Хмельницький облавтодор» і підпорядковано відкритому акціонерному товариству «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» (скорочена назва – ДП «Хмельницький облавтодор» ВАТ ДАК «Автомобільні дороги України»).

Управління ДП «Хмельницький облавтодор» здійснює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади Засновником (за погодженням з вищим органом Засновника) та діє на підставі контракту, що підписується з ним Головою правління ПАТ ДАК «Автомобільні дороги України». ДП «Хмельницький облавтодор» засноване з метою забезпечення економічних інтересів держави, задоволення потреб держави, населення та оборони країни в удосконаленні і розвитку автомобільних доріг загального користування, розширення можливостей виробничого та соціального розвитку підприємств дорожнього господарства, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі спільної діяльності, розподілу праці і кооперації.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників роботи ДП «Хмельницький облавтодор» за 2014-2018 рр. (Додаток А). Обсяг чистого

доходу від реалізації продукції збільшився з 110215,0 тис. грн. до 166587,0 тис. грн., тобто у 1,6 рази. Слід відмітити, що найбільшим приростом характеризується саме 2017 рік – відбулось збільшення обсягів реалізації на 51 %, що є наслідком як підвищення вартості на послуги, так і збільшенням їх кількості в натуральному вираженні.

Позитивним є також той факт, що темп приросту собівартості продукції дещо менше, ніж темп приросту чистого доходу. Це свідчить, що витрати підприємства зростають нижчими темпами порівняно із доходами, тому є резерв для формування на нарощування прибутку. Показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції, які перебувають в прямій залежності від попередніх, є досить високим та становив 0,97 грн. у 2014 році та 0,95 грн. у 2018 році, що свідчить про значну витратомісткість послуг підприємства.

Відповідно відбулось зростання величини валового прибутку у 3,6 рази у 2018 р. порівняно із 2014р. Тенденції зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції, а також наявності на підприємстві доходів від інших видів діяльності позитивно вплинули на динаміку формування чистого прибутку, величина якого у 2018 р. складала 3277 тис. грн., що у 10 разів більше, ніж у 2014 р.

Дана тенденція відобразилась на динаміці показників рентабельності. Так у 2015 р. спостерігається збитковість продукції на рівні 0,65%, а у 2016 р. рентабельність продукції становила – 0,61%, а у 2018 р. – 1,9%. Аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності витрат. Однак це дуже низькі показники прибутковості, що є свідченням низької ефективності використання виробничих ресурсів. Отже, в майбутньому ДП «Хмельницький облавтодор» необхідно вживати заходів, пов'язаних із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та значним скороченням витрат.

За аналізований період зменшилась чисельність персоналу з 1366 осіб до 825 осіб, тобто на 541 осіб. Скорочення становить 40%, враховуючи, що це не може бути пов'язано із масштабною модернізацією підприємства і

заміною людської праці на автоматизовану, можемо зробити висновок про вивільнення працівників через неможливість утримувати такий значний штат і відсутність виробничої програми для забезпечення відповідної кількості працівників виробничими завданнями. В той же час, спостерігається зростання виробітку одного працівника у 2018 р. порівняно з 2014 р. у 2,6 рази та відбувається збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника. Так, оплата праці одного працівника у 2018 р. порівняно 2014 р. збільшилась з 2597 грн. до 4943 грн., що обумовлено зростанням фонду заробітної плати на підприємстві як результат збільшення рівня оплати праці по країні в цілому.

Якість виконання робіт/послуг підприємствами дорожнього господарства, ефективність їхньої діяльності залежить від стану технічного забезпечення, адже без упровадження сучасних новітніх технологій їхня діяльність є неконкурентоспроможною. Необхідним заходом для збереження рентабельності підприємства є правильна організація виробничого циклу, що передбачає підбір сучасного обладнання, яке дозволяє проводити цей процес на якісному рівні з мінімізацією витрат та втрат. Управління цим процесом обов'язково повинне включати визначення проблемних місць виробничого процесу та дослідження можливостей їх усунення чи зниження негативного впливу на діяльність підприємства.

Щодо вартості основних засобів, то протягом досліджуваного періоду відбувається зменшення їх середньорічної вартості (за залишковою вартістю), що також свідчить про відсутність модернізації технічних ресурсів: вартість основних засобів зменшилась на 6% у 2018 році по відношенню до 2016 року.

Фондовіддачу ми також розраховували за залишковою вартістю, оскільки вона характеризує ту частину, яка ще не перенесена на вартість виготовленої продукції та по суті приймає участь у її створенні. В зв'язку зі незначним збільшенням обсягів виробництва продукції на фоні зменшення середньорічної вартості основних засобів відбулася збільшення фондовіддачі

у 2018 р. порівняно з 2014 р. – 5,8 грн. проти 3,1 грн., що однак не може свідчити про підвищення ефективності використання основних засобів, адже в даному випадку йде мова про уповільнення темпів їх відтворення.

Таким чином, проаналізувавши основні техніко-економічні показники ДП «Хмельницький облавтодор» за 2014 -2018 рр., ми встановили, що підприємство було збитковим у 2015 р., а в даний період на підприємстві спостерігається повільне зростання обсягів реалізації (переважно під дію цінового фактора), скорочення чисельності працівників, низьку рентабельність, що свідчить про негативні тенденції в діяльності ДП «Хмельницький облавтодор» та низьку ефективність використання виробничих ресурсів.

Для дослідження напрямів використання виробничих ресурсів дослідимо динаміку обсягу і структури реалізованих послуг ДП «Хмельницький облавтодор» за 2014 -2018 рр. (Додаток Б).

Наведені в табл. Б дані свідчать, що протягом аналізованого періоду приріст виробництва спостерігався по таким позиціям як: продукція власного виробництва (щебенева продукція, виготовлення дорожніх знаків) – у 3,6 рази. та дорожні роботи на замовлення регіональних служб – у 1,6 разів. По інших видах продукції відбулось зменшення виробництва. Також необхідно відмітити і загальні зміни в структурі виробництва. Так, частка дорожніх робіт на замовлення регіональних служб досягла 78,1%, а частка цих робіт для інших замовників зменшилась двічі, на користь продукції власного виробництва, яка у 2018 році досягла 11,4%, що свідчить намагання підприємства отримувати більше доходи за рахунок розширення асортименту. Щодо структури наданих послуг за споживачами, то відбувається переважання реалізація послуг підприємствам – 99,98%. Звідси можемо зробити висновок, що розширення асортименту послуг населення (наприклад, упорядкування прибудинкової території, будівельні послуги) є значним резервом щодо нарощування доходів підприємства.

Таким чином, нами здійснено попередній аналіз основних показників

діяльності ДП «Хмельницький облавтодор», що засвідчив тенденцію нарощування доходів, яка є недостатньою для забезпечення прискореного розвитку. Для підприємства характерно скорочення чисельності працівників через недостатні обсяги виробництва, високу витратомісткість послуг, що є причиною низької прибутковості. Слід відмітити, що підприємство є державним і його метою, перш за все, є задоволення суспільних потреб, що обумовлює необхідність забезпечення належної якості робіт. У зв'язку з чим розглянемо практичні аспекти організації управління системою якості на ДП «Хмельницький облавтодор».

У сфері дорожнього будівництва конкуренція проявляється під час проведення підрядних торгів на проектування дороги, поставку та виробництво матеріалів, робіт і послуг на її будівництво, інших робіт, зокрема, забезпечують дотримання проектних показників і нормативів в процесі будівництва і реконструкції, а також робіт і послуг, пов'язаних з ефективним і якісним обслуговуванням дороги на стадії її експлуатації. Державна політика в галузі дорожнього будівництва дозволяє говорити про очікуване підвищення інвестиційної привабливості його об'єктів, у тому числі для іноземних підрядників, що загострює проблему посилення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, визначає необхідність підвищення економічної ефективності їх діяльності та якості виконуваних робіт і послуг як основних чинників конкурентоспроможності.

Розглянемо структуру суб'єктів управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор». В цілому організаційна структура ДП «Хмельницький облавтодор» складається з наступних складових: директор, заступник директора з ремонтів та утримання автомобільних доріг, заступник директора з економічних питань, головного механіка-енергетика, провідного інженера з охорони праці, провідного інженера з кадрів, фахівця з режиму секретності, юридичного відділу, головного бухгалтера та бухгалтерії, завідувача канцелярії, планово-економічного відділу, кошторисно-договірного відділу, відділу з ремонту та експлуатаційного

утримання доріг і безпеки дорожнього руху, відділу матеріально-технічного постачання та лабораторії з контролю виробництва. Подібні структури мають і територіальні підрозділи підприємства райавтодори. Відповідно до штатного розкладу працівників апарату управління ДП «Хмельницький облавтодор» від 01.01.2019 р. штат працівників апарату управління підприємства складає 25 осіб. Діяльність відділів ДП «Хмельницький облавтодор» регулюється положеннями про дані відділи.

Слід відмітити, що на ДП «Хмельницький облавтодор» відсутній єдиний структурний підрозділ, на який покладається функція управління якістю. Управління в цій сфері виконують інші відділи (рис. 2.1).

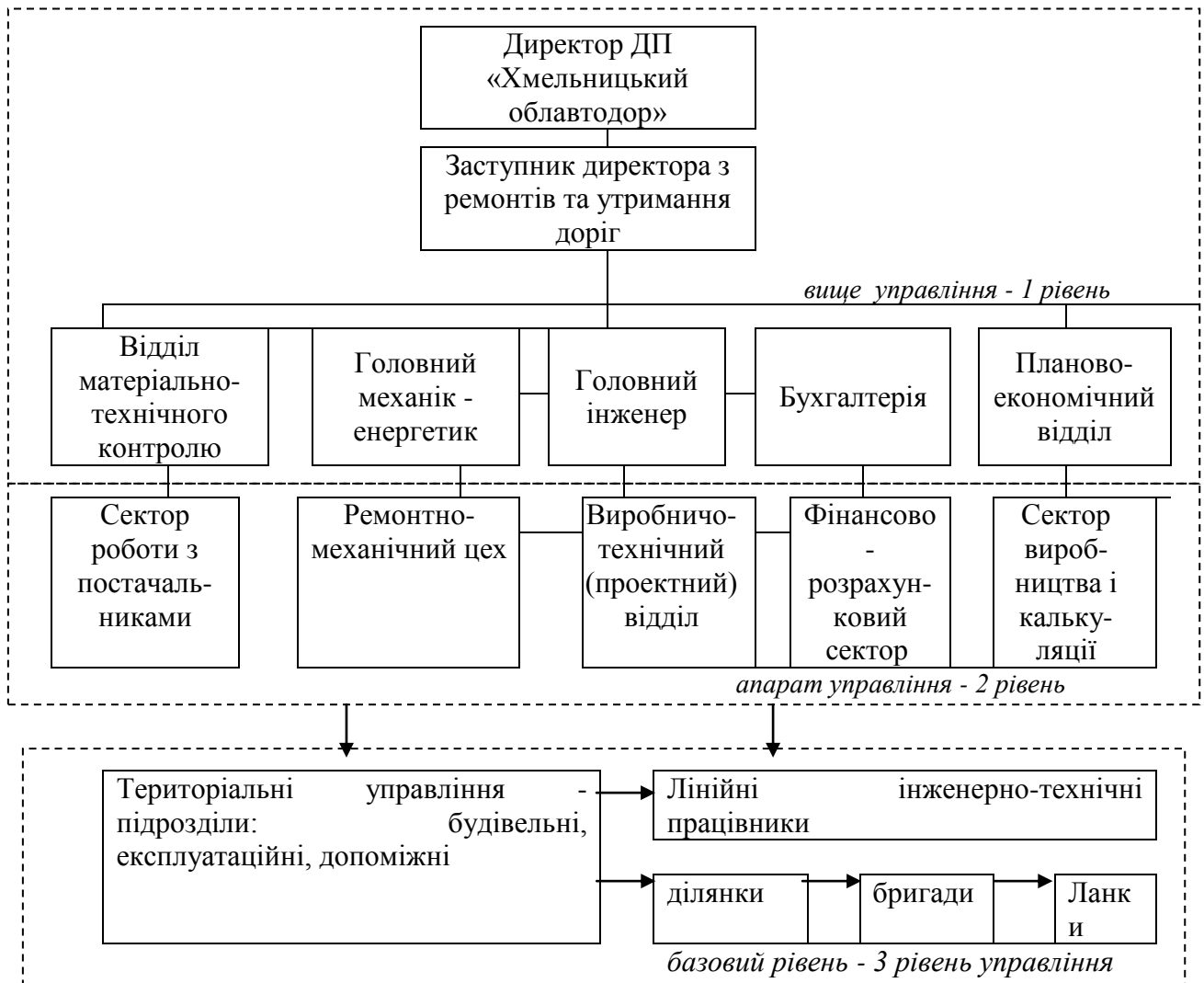


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор»

Примітка. Побудовано автором.

Складність управління обумовлюється наявністю райавтодорів, кожен з яких також повинні забезпечувати контроль за якістю робіт на базовому рівні. З рисунку 2.1 можемо визначити, що організаційна структура управління якістю є лінійно-функціональною. Даний тип організаційної структури дозволяє стверджувати, що на підприємстві висока компетентність спеціалістів, які відповідають за конкретні функції, професійна підготовка працівників та підготовленні ними економічні рішення та завдання. Також цей тип структури передбачає збереження принципу єдиначальності, отже працівники, розуміють свої завдання та відповідальність за їх виконання.

Розглянемо практичні аспекти управління якістю зазначеними підрозділами.

Специфіка діяльності підприємства дорожнього господарства обумовлює вагомe значення контролю в процесі будівництва/ремонту, в тому числі контролю якості. Забезпечення необхідного рівня якості об'єктів досягається завдяки застосуванню прийомів різних видів контролю якості на всіх етапах створення будівельної продукції (рис. 2.2). Під якістю продукції розуміють сукупність властивостей, що визначають придатність продукції задовольняти певні потреби суспільства у відповідності з її призначенням. Продукцією дорожнього будівництва є автомобільна дорога, призначена для вантажних і пасажирських перевезень із заданою швидкістю при мінімальних дорожньо-транспортних витратах. Якість виробничих робіт визначається:

- якістю проектної документації;

- якістю застосовуваних будівельних матеріалів, напівфабрикатів і виробів;

- ефективністю використання потенційних можливостей засобів механізації та автоматизації технологічних процесів;

- дотриманням вимог норм і технічних умов при будівництві автомобільних доріг;

- рівнем кваліфікації, навичок і знань інженерно-технічних працівників і робітників.

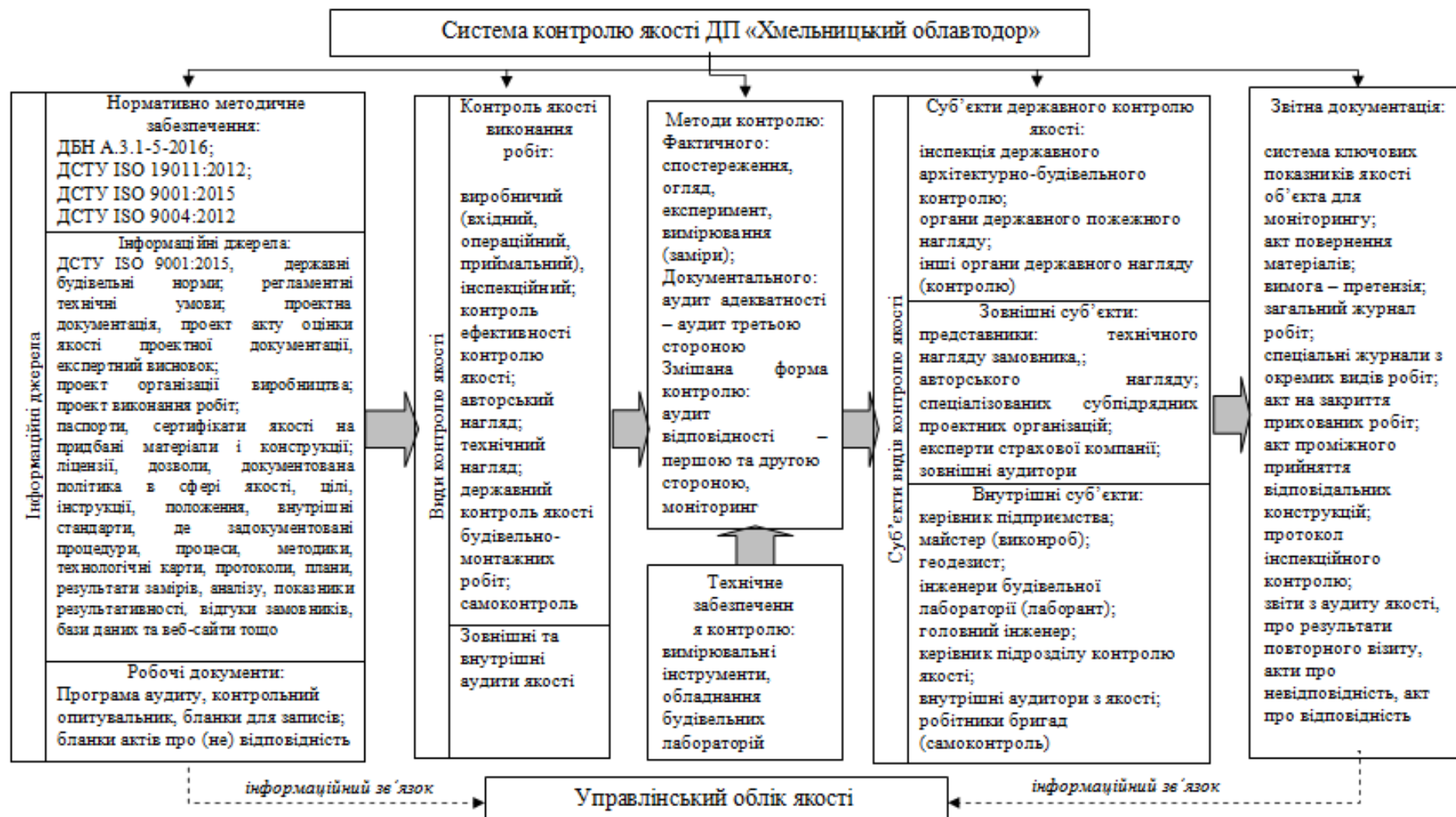


Рисунок 2.2 – Складові системи контролю якості підприємства ДП «Хмельницький облавтодор»

Примітка. Складено автором.

Метою проведення контролю якості є визначення відповідності матеріалів, виробів, конструкцій, сировини і робіт вимогам нормативних, технологічних і проектних документів, що чинні в Україні, і зниження рівня відхилень від них, підвищення оперативності та ефективності усунення дефектів і недоліків, а також запобігання їх виникненню в подальшому. Контроль якості складається з трьох обов'язкових видів: вхідного, операційного (технологічного) і приймального. Крім того, за дорученням замовника або вищестоящої організації проводиться інспекційний контроль.

Точне дотримання правил виконання робіт і заданого технологічного процесу забезпечується виробничою дисципліною всіх учасників будівництва та організацією строго технічного контролю. Технічний контроль дозволяє управляти якістю будівництва. ДП «Хмельницький облавтодор» в процесі будівництва здійснює:

вихідний контроль сировини, напівфабрикатів, виробів, що надходять від постачальників або підприємств допоміжного виробництва (АБЗ, кар'єри та ін.);

операційний контроль технологічних операцій під час їх виконання і після їх завершення;

приймальний контроль окремих елементів доріг, продукції дорожніх виробничих підприємств.

Якість робіт на ДП «Хмельницький облавтодор» забезпечується проектно-кошторисною документацією і проектом виконання робіт. Проект виконання робіт забезпечує цілеспрямованість всіх організаційних, технічних і технологічних рішень на досягнення кінцевого результату: введення в експлуатацію об'єкта будівництва з необхідною якістю, в установлені терміни, з мінімальною собівартістю. Даний вид контролю є надзвичайно важливим, тому що дозволяє підприємству на початкових етапах виявити можливі помилки, технічні й економічні прорахунки, допущені сторонньою організацією, і тим самим зменшити ризик прояву їх наслідків на стадіях

виробництва чи експлуатації, що, в свою чергу, в подальшому може викликати значні збитки для будівельного підприємства.

Центральним органом, який забезпечує якість робіт на ДП «Хмельницький облавтодор» є виробничо-технічний (проектний) відділ, до завдань та функцій якого входить:

- упровадження заходів і прогресивних методів роботи на стадіях проектування для скорочення вартості та циклу проведених робіт;
- дотримання термінів відповідно до затверджених планів проектних робіт;
- здійснення єдиної політики підприємства в галузі проектування;
- забезпечення високого рівня проектування на основі новітніх досягнень, відповідності сучасним досягненням науки й техніки, вимогам технічної естетики;
- своєчасна розробка всього проекту, його частин; складання, погодження та затвердження креслень та іншої технічної документації;
- підготовка завдань на проектування;
- здійснення авторського нагляду за будівництвом об'єктів, їхнім налагодженням та експлуатацією;
- підготовка даних для укладення договорів із замовником на розробку проектно-кошторисної документації, зокрема договірних цін;
- участь у захисті проектно-кошторисної документації в Замовника, в органах експертизи;
- виявлення та усунення недоліків у роботі проектного відділу;
- збір вихідних даних для розробки проекту;
- організація та проведення передпроектного обстеження;
- забезпечення відповідності проєктованих об'єктів технічним завданням, ГОСТам, ДБНам, вимогам і нормам техніки безпеки тощо;
- спільно із замовником розробка технічних завдань на проектування.

Начальник проектного відділу несе відповідальність за контроль діяльності проектного відділу підприємства за виконанням вимог до процесу

проектування; моніторинг процесу проектування й розробки; планування, організацію та виконання робіт з проектування; підготовку та призначення відповідальних виконавців розділів проекту; аналіз результатів виконання проектів. Має повноваження ухвалювати рішення про ефективність виконання проектних робіт.

Провідну роль в організації контролю якості робіт відіграють головні інженери будівельних управлінь. Начальники ділянок зобов'язані безпосередньо організовувати операційний контроль та інші види контролю. Контрольні функції виконроба і майстри повинні бути чітко розмежовані схемами операційного контролю якості по кожному виду робіт. Закінчені роботи мають пред'являтися для перевірки якості до початку виконання наступних робіт.

Особлива увага приділяється використанню сертифікованих матеріалів та застосуванню атестованої техніки. Перевірка придбаної продукції може проходити на підприємстві постачальника або на будівельному майданчику в залежності від умов, визначених контрактами поставки. А її метою є забезпечення відповідності придбаної продукції встановленим до неї вимогам.

Перевіряється відповідність характеристик фактично поставленої продукції та даних супровідних документів вимогам робочої документації по будівельному об'єкту. Під час вхідного контролю придбаних будівельних конструкцій, виробів, матеріалів перевіряються наявність та відповідність паспортів, сертифікатів якості, накладних та інших супровідних документів на придбану продукцію, у разі необхідності – документів приймального контролю у виробника. Для обладнання й устаткування перевіряється наявність документів. При вхідному контролі субпідрядних робіт передбачається перевірка протоколів випробувань, спеціальних журналів робіт та складання акту прийняття робіт. У разі необхідності можуть оформлятися додаткові документи вхідного контролю на будівельному майданчику та документи лабораторного контролю та моніторингу.

Результати операційного контролю вносять до загального журналу робіт та спеціальних журналів з окремих видів робіт. Загальний журнал робіт є первинним виробничим документом, в якому окрім відомостей про відтворення технологічної послідовності, строків та умов виконання робіт, ведеться відомість результатів контролю якості будівельно-монтажних робіт. До спеціальних журналів заносяться відомості про виконання робіт, серед яких контроль якості проявляється у внесенні записів щодо [49]:

- фаху, освіти, кваліфікаційного розряду інженерно-технічного персоналу, задіяного на монтажі будівель, споруд із зазначенням кваліфікаційного посвідчення, даних про проходження атестації;
- назв об'єктів робіт (конструкцій, вузлів, тощо) та їх зв'язок із кресленнями чи схемою;
- наявність технічних паспортів та сертифікатів;
- контролю ключових факторів впливу зовнішнього середовища, що можуть вплинути на якість виконання певної операції чи виду робіт, наприклад, атмосферні умови (температура повітря, опади, швидкість вітру);
- контролю фізичних характеристик процесу,
- даних про виконавця, його підписів, зазначенні клейма зварників, тощо
- все те, у чому проявляється закріплення персональної відповідальності за якість виконання певної ділянки робіт.

Крім того, передбачено занесення результатів перевірки якості, зауважень і пропозицій від суб'єктів контролю: керівника підприємства, авторського нагляду, технічного нагляду замовника. А засвідчення погодження якості виконаних робіт з боку відповідальної особи за виконання робіт – майстром, виконробом чи бригадиром, та осіб, які здійснюють нагляд, відбувається у вигляді проставляння підписів.

Вищеописане демонструє, що первинні документи призначені для забезпечення фіксації вимог усунення невідповідностей та спрямовані на підтримку організаційного аспекту контрольного процесу, де значна увага приділяється персональній відповідальності за виконання певної операції та

контролю дотримання технології виконання. Перевірки нормативів якості знаходяться в технічній площині, аналіз документації добре демонструє, які саме працівники залучені до контрольного процесу на даному етапі.

Таким чином, підводячи підсумок, зазначимо, що система управління якістю як комплексний напрямок діяльності на ДП «Хмельницький облавтодор» не сформовано. Основні причини повільного впровадження системи управління якістю: підміна реального впровадження СУЯ необхідністю отриманням сертифікату - формальне впровадження СУЯ, недостатня інтеграція процесів управління якістю процесами загального менеджменту підприємства, слабе розуміння сутності принципів управління якістю і їх несистемне застосування; недостатні фінансові можливості підприємства щодо впровадження такої системи на підприємстві. Тому розглянемо, ці питання для ДП «Хмельницький облавтодор».

2.2. Аналіз ефективності управління системою якості на підприємстві

Система якості створюється та впроваджується на підприємстві як засіб, що забезпечує проведення певної політики і досягнення поставленої мети з питань якості з урахуванням конкретної діяльності і специфіки підприємства. Вона повинна забезпечувати максимальну віддачу від ресурсів, які використовуються в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням можливих змін, обумовлених нестабільністю економічного середовища.

Для підтримки системи управління якістю в належному стані необхідно регулярно проводити комплексну її оцінку, що сприятиме своєчасному виявленню та усуненню невідповідності в сфері якості на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Здійснимо оцінку доцільності впровадження системи управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор». Для цього скористаємось даними звіту про

результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів на будівництво, реконструкцію, капітальний та поточний ремонт автомобільних доріг загального користування державного значення Дніпропетровської, Хмельницької та Закарпатської областей [29; 30]. Основні висновки узагальнимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Аналіз невідповідностей системі управління якості на ДП «Хмельницький облавтодор» за результатами зовнішнього аудиту

Проблема	Так	Ні
Порушення законодавства з питань: - містобудівної діяльності; - публічних закупівель; - ведення бухгалтерського обліку	√ √ √	
Виконання робіт з порушеннями стандартів	√	
Виконання робіт з недотриманням проектних рішень	√	
Порушення процедур приймання ремонтних робіт	√	
Оплата і прийняття неякісної ПКД	√	
Неоприбуткування і невикористання зворотних матеріалів		√
Непідтвердження витрат та обсягів виконаних ремонтних робіт	√	
Незаконне застосування підвищуючих коефіцієнтів		√
Невиконання гарантійних зобов'язань	√	
Недосягнення задекларованих (планових) результативних показників введення об'єктів в експлуатацію		√
Суттєве перевищення усереднених цін на будівельні матеріали		
Недотримання технології виконання ремонтних робіт		
Несистематичність проведення внутрішнього аудиту	√	
Разом	10	3

Складено автором за даними: [29 ;30].

За результатами оцінювання спостерігається систематичні порушення, що негативно впливають на будівництво, реконструкцію, капітальний та поточний ремонт автомобільних доріг. Це говорить про те, що ДП «Хмельницький облавтодор» не забезпечило належного виконання покладених на них повноважень, що призвело до неефективного використання бюджетних коштів. Наприклад, у 2018 році найбільше коштів (40 відс.)

спрямовано на поточний середній ремонт, який має дуже короткочасний ефект, оскільки передбачає виправлення незначних пошкоджень окремих елементів автомобільних доріг. Достатньо часто, в проектній заявці на включення до переліку об'єктів автомобільної дороги обласного значення в графі про доцільність проведення робіт з поточного середнього ремонту вказано про критичний стан дороги (зношеність 92 відсотки), але при зруйнованості дорожнього полотна на 54 і більше відсотки згідно з нормативами, необхідно проводити капітальний ремонт дороги. Це свідчить про незаконне, неекономне, непродуктивне і не результативне використання коштів.

Таким чином, виявлення численних порушень на недоліків свідчить про низьку ефективність та результативність існуючої системи управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор», що свідчить про необхідність змін в цій сфері.

Також нами проаналізовано результати внутрішніх аудитів, що засвідчує наявність таких невідповідностей (табл. 2.2).

Підсумовуючи результати досліджень, можна зробити такі висновки. Найбільший відсоток розходжень між результатами і фактичними проблемами щодо якості процесів спостерігається за розділом процесами життєвого циклу виконання робіт, які безпосередньо мають бути спрямовані на задоволеність замовників і, найбільше впливають на якість. Тому забезпечити ефективне виявлення проблемних зон якості за результатами внутрішніх аудитів можна, якщо модель оцінювання процесів виконання робіт, уде безпосередньо орієнтована на кінцевого споживача.

З метою визначення стану організації діяльності з управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор» ми провели дослідження шляхом опитування керівників служб, що задіяні в цей процес (зазначені на рис.1). Вибірка опитаних становила 20 осіб управлінського персоналу 1 та 2 рівня. На питання щодо доцільності впровадження СУЯ за стандартом ISO 9001:2008 на підприємстві 60,3% опитаних дали стверджувальну відповідь, зазначивши, що

впровадження СУЯ є необхідним етапом розвитку та умовою підвищення конкурентоспроможності. Приблизно 22% респондентів висказалися за певну користь таких систем у деяких випадках. Суттєво менша кількість опитаних (6,8 %) дали на питання негативну відповідь, висловившись про недоцільність впровадження СУЯ на сучасному етапі. Лише 11 % респондентів не дали відповідь на це запитання

Таблиця 2.2. Характеристика системних невідповідностей СУЯ за результатами внутрішнього аудиту

Невідповідності системи управління якістю вимогам стандарту	Вимога стандарту	Частота виявлення невідповідностей, %
Не актуалізовані положення про підрозділи, посадові інструкції (ПІ). Не весь персонал ознайомлений з ПІ. Деякі з них не повністю відповідають фактичному виконанню обов'язків посадовими особами	Відповідальність і повноваження	9,2
Плани навчання та підвищення кваліфікації відсутні або не повною мірою спрямовані на поліпшення процесів виконання робіт	Компетентність, обізнаність та підготовка	8,1
Не повною мірою виконуються вимоги щодо аналізу проекту. Не проведено нормо контроль конструкторської документації	Вихідні дані проектування та розроблення	7,2
Не затверджено перелік схвалених постачальників на основі їхньої оцінки	Процес закупівлі	4,6
Не реєструються і документально не оформляються результати за вхідним контролем матеріалів та запчастин, що постачаються	Перевірка закупленої продукції	7,0
У процедурах процесів виконання робіт відсутній поопераційний контроль їхньої якості	Моніторинг та вимірювання якості продукції	5,2

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Щодо необхідного методичного забезпечення реалізації проекту щодо впровадження СУЯ, більшість респондентів оцінили наявність довідкової і методичної літератури як недостатню (56,2 %), недостатньою або

малоінформативною вважають 26% опитаних, решта – взагалі не знайомі із відповідною літературою.

Тематичні семінари і тренінги за думкою респондентів будуть найбільш цінними джерелами інформації стосовно формування і впровадження СУЯ на підприємстві, а на 2-му місці за цим критерієм - незалежні консультанти.

За рівнем складності етапи формування і впровадження СУЯ на підприємстві розташувалися таким чином :

- розробка процесної моделі СУЯ - 4,00;
- введення у дію механізмів коригувальних і запобіжних дій - 3,97;
- регламентація і документування процесів СУЯ - 3,40;
- навчання персоналу з питань управління якістю - 3,11;
- організація і проведення перших внутрішніх аудитів - 2,92.

Були сформульовані також інші проблемні питання, що можуть виникнути при впровадженні СУЯ. Серед таких питань наступні:

- доведення до розуміння персоналу необхідності СУЯ;
- створення нових структурних підрозділів та бізнес-процесів потребує часу для введення їх у загальну систему управління;
- управління невідповідностями та управління змінами;
- аналіз та оцінка ризиків при регламентації СУЯ;
- управління змінами, управління відхиленнями;
- недостатня компетентність персоналу;
- нестача ресурсів;
- формальне ставлення до СУЯ ключового персоналу та керівництва;
- неналежне функціонування механізмів взаємодії між підрозділами та недостатнє інформування працівників;
- недостатнє розуміння персоналом необхідності аналізування та оцінювання невідповідностей;
- відсутність реального зацікавлення керівництва через недовіру до принципів УЯ та необ'єктивну оцінку своїх управлінських якостей;

- сприйняття СУЯ лише як системи документообігу;
- нерозуміння важливості принципу постійного покращення.

Як видно з наведеного переліку, основні проблеми викликані неготовністю персоналу ДП «Хмельницький облавтодор» до сприйняття і підтримки нововведень, їх недостатня обізнаність у питаннях формування СУЯ, а також нестача методичних матеріалів для підготовки робітників при виконанні цих проектів.

Очевидно, що формування та впровадження систем управління якістю підприємства повинна бути спрямована на забезпечення та постійне поліпшення процесів виконання робіт (послуг), якості продукції, послуг (робіт), управлінської діяльності, інтегрована із загальним менеджментом компанії. ДП «Хмельницький облавтодор» має визначити мету втілення стандарту – заради отримання сертифікату або задля підвищення якості менеджменту. Дослідження питань щодо систем управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор» дозволило виявити випадки формального підходу керівництва компаній до вирішення питань у цій сфері (табл. 2.3).

Для ефективного функціонування системи управління якістю необхідно забезпечити наявність ряду складових, особливо щодо методичного та інформаційного забезпечення.

На даний час в Укравтодорі та його підприємствах (установах) функціонують різного роду інформаційні системи, які не об'єднані в єдину. До таких систем належать:

1) база даних «Система управління станом покриттів». Аналіз поточного стану за різними критеріями дозволяє виділити характерні ділянки автомобільних доріг, на яких СУСП рекомендує проводити поточний або капітальний ремонт у строки та послідовності, які відповідають найбільшій економічній ефективності капітальних вкладень;

2) АЕСУМ – інструмент системи експлуатації мостів України на дорогах загального користування, передбачений для моніторингу стану мостів та підтримки їх в безпечному для експлуатації стані;

3) база даних по місцях концентрації ДТП та аварійно-небезпечних ділянках та інформаційна база моніторингу аварійності;

4) інформаційна база щодо несучої спроможності штучних споруд та об'єктів транспортної інфраструктури вздовж доріг загального користування.

Таблиця 2.3. Проблеми формування та впровадження систем управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор»

Проблема	Характеристика проблеми
Формальна розробка політики якості	Існування системи управління якістю як окремої системи документації, що впливає на виробничий процес
	Не повною мірою забезпечується інтеграція процесів системи управління якістю в бізнес-процеси підприємства
	Поверхневий аналіз функціонування системи управління якістю з боку вищого керівництва
	Формальний підхід до проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю
Низька якість методичного забезпечення системи управління якістю	Невимірність цілей у сфері якості на рівні підрозділів
	Дисбаланс та несистематизованість у переліку обов'язків і повноважень персоналу в рамках системи управління якістю та посадових інструкціях
	Відсутність ефективних взаємозв'язків між підрозділами підприємства та службами з питань управління якістю
Недостатня компетентність персоналу щодо забезпечення результативного функціонування системи управління якістю	Відсутність системи мотивації персоналу в рамках системи управління якістю
	Відсутність навчання у сфері СУЯ
Відсутність сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення управління якістю	Відсутність інтегрованої бази даних у сфері СУЯ
	Електронний документообіг охоплює не всі ланки управління (особливо на рівні територіальних підрозділів)

Примітка. Складено автором за даними власних спостережень.

В даний час в Укравтодорі експлуатується програмних комплексів і інформаційних-аналітичних систем, що відповідають потребам окремим структурним підрозділам Укравтодору, і підвідомчих організацій. Однак

більшість баз даних та програмних комплексів, які використовуються в Укравтодорі та його підприємствах (установах), не пов'язані між собою, що ускладнює отримання інформації для підготовки та прийняття управлінських рішень. Через інформаційну відособленість і низьку комунікативність інформаційних систем спостерігається неповна взаємодія між управліннями різних рівнів. Жодна з зазначених систем, не забезпечує єдиного управління якістю на підприємстві.

Отже, визначено чинники впливу на формування системи управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор», наведено їхню характеристику, що стане основою для впровадження системи управління якістю на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ НА ДП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»

3.1. Розробка інтегрованої системи управління якістю підприємства

Впровадження системи управління якістю на базі стандартів ISO серії 9000 дозволяє підприємствам лише зафіксувати певний рівень управління. Проте, для постійного поліпшення результативності системи управління якістю діяльності, що є одним із обов'язкових вимог ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 9004-2001, ДП «Хмельницький облавтодор» доцільно застосовувати рекомендації щодо розробки та впровадження інтегрованої системи управління.

Створення інтегрованих системи управління якістю пов'язане із розробленням систем, що відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів на системи управління. До них відносять: стандарти ISO серії 9000 на систему управління якістю; серії 14000 на систему екологічного управління; стандарти OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) серії 18000 на системи управління безпекою і охороною праці, стандарт SA (Social Accountability) 8000 на системи соціального і етичного управління.

До міжнародних стандартів управління належать також стандарти, розроблені на базі стандартів ISO 9000 для застосування в конкретних галузях, а також стандарти на системи, що базуються на принципах FSC (Forest Stewardship Council – Лісова опікунська рада); стандарти на системи управління, що ґрунтуються на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – аналіз ризиків і критичних контрольних точок) та на принципах GMP (Good Manufacturing Practice – належна виробнича практика).

З появою міжнародних стандартів на системи управління в останні роки виникла потреба в інтеграції систем управління окремих аспектів діяльності.

Зазначені стандарти мають істотний потенціал для підвищення результативності діяльності підприємства та її привабливості для різних груп зацікавлених сторін за рахунок надання ними доказів діяльності відповідно до законодавчих, регламентуючих та нормативних вимог (табл. 3.1) [59, с. 24].

Таблиця 3.1. Ступінь привабливості організації для зацікавлених сторін при впровадженні систем управління, що відповідають вимогам міжнародних стандартів

Системи управління підприємства	Групи зацікавлених сторін					
	споживачі	власники, інвестори	партнери (посередники)	персонал	профспілки	суспільство
Система управління якістю	•	•	•	◦	◦	•
Система екологічного управління	◦	•	◦	◦	◦	•
Система професійної безпеки і здоров'я	•	◦	◦	•	•	◦
Система соціального управління	◦	◦	◦	•	•	•
Система управління інформаційної безпеки	◦	•	•	◦	◦	◦
Інтегрована система управління	•	•	•	•	•	•

Примітки: 1. Умовні позначення: • – велика зацікавленість, ◦ – помірна зацікавленість

2. Джерело: [59].

Крім того, дані стандарти містять однакові вимоги і близькі концептуальні підходи, що свідчить про їхню сумісність. Для кожної із систем управління необхідно:

- проголошення політики;
- визначення, реалізації цілей у сфері якості, безпеки праці, навколишнього середовища;
- моніторинг, вимірювання та аналіз даних;
- розроблення документованих процедур, інструкцій та ведення протоколів.

Інтегрована система управління – це частина системи загального

управління організації, що відповідає вимогам двох або більше стандартів на системи менеджменту, яка функціонує як одне ціле і спрямована на задоволення потреб зацікавлених сторін. Якщо для розвитку систем управління підприємства важливо охоплювати різні аспекти, то інтеграцію розглядають за кількома рівнями, залежно від особливостей процесів підприємства (табл. 3.2), що дозволяє поступово збільшувати ступінь інтеграції системи управління.

Таблиця 3.2. Рівні інтеграції систем управління підприємства

№ з/п	Рівень інтеграції систем управління	Характерні ознаки. Можливості та обмеження
1	2	3
1	Дії (заходи)	Інтеграція обмежена тим, що при розробленні та виконанні відповідних планів (програм) заходи є багатофункціональними (важливими, наприклад, як з позиції удосконалення якості, так і екологічної результативності). Використовується керівниками середнього рівня підприємств перш за все для демонстрації керівництву значимості та результативності екологічної діяльності й діяльності в області безпеки праці та здоров'я персоналу
2	Політика та процедури	В цьому випадку інтегровані не тільки дії (заходи), але й деякі елементи систем. Інтеграція на рівні політики дозволяє, зокрема, встановити вимоги до пріоритетних аспектів різної природи, що, в свою чергу, проявляється у гармонізації системи прийняття рішень підприємства. Деякі підприємства включають, наприклад, екологічні зобов'язання та зобов'язання в області безпеки в політику якості. Процедури внутрішніх аудитів включають оцінку ступеня виконання вимог, що стосуються завдань управління якістю та екологічного управління, що передбачено також стандартом ISO 19011
3	Настанови та інша документація	У тих випадках, коли відповідальність за різні аспекти покладена на різних співробітників, розробляються, як правило, самостійні Наставови (настановчі документи). В цей період доцільно підготовлювати об'єднаний (інтегрований) документ, який містить таблиці з посиланнями, що описують особливості комунікації та перехресні посилання. Так, для начальника цеху повинен бути створений документ, що відповідає його рівню й охоплює різні сфери відповідальності
4	Системи	Інтеграція систем здійснюється у відповідності з різними концептуальними моделями

Джерело: [20].

На основі узагальненого досвіду для інтеграції пропонуються наступні елементи системи управління підприємства, наведені в додатку В. Аналіз

праць, присвячених створенню інтегрованих систем управління дозволяє констатувати, що науковці пропонують різні інтеграційні методології [39; 58; 69; 70; 71].

Порядок створення інтегрованої системи управління (ІСУ) є таким самим, як при створенні системи управління якістю відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000. Послідовність створення ІСУ, який доцільно запропонувати ДП «Хмельницький облавтодор», наведено на рис. 3.1.

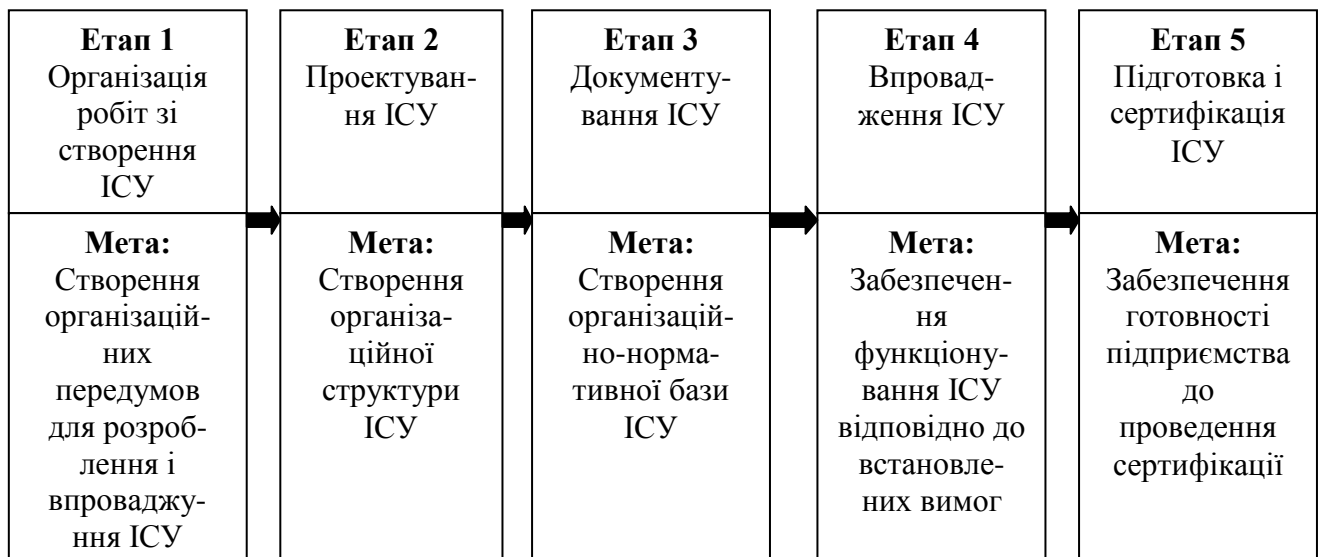


Рисунок 3.1 – Послідовність створення інтегрованої системи управління

ДП «Хмельницький облавтодор»

Примітка. Складено на основі: [58].

Порядок організації робіт зі створення ІСУ ДП «Хмельницький облавтодор», наведено на рис 3.2. Він передбачає:

- спеціальні заняття та тренінги для членів керівних і робочих органів;
- постійна підтримка робіт з боку керівництва, демонстрація зацікавленості в успішному завершенні робіт;
- моніторинг і регулярний аналіз ходу робіт, інформування про його результати всього персоналу.

На етапі проектування ІСУ ДП «Хмельницький облавтодор» реалізовує процесний підхід відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000. На цьому

етапі:

- обирають міжнародні стандарти на управління, що використовуються при проектуванні ІСУ;
- ідентифікують процеси організації, на які поширюється дія ІСУ;
- встановлюють послідовність і взаємодію ідентифікованих процесів;
- визначають власників і керівників процесів відповідальних за їх результативне й ефективне управління;
- визначають конкретні вимоги міжнародних стандартів на управління, що використовуються в ІСУ;
- встановлюють параметри моніторингу процесів, які пов'язані з вибраними міжнародними стандартами;
- визначають методи і засоби для моніторингу, вимірювання й аналізу процесів;
- формують критерії оцінки результативності та ефективності процесів та ІСУ в цілому.

Для формування переліку процесів ІСУ доцільно класифікувати їх залежно від їхнього впливу на добавлення цінності споживачам на три групи: базові (основні), забезпечувальні (підтримуючі) та процеси управління.

Для кожного ідентифікованого процесу (незалежно від його приналежності до визначеної групи) встановлюються конкретні вимоги міжнародних стандартів на системи управління, які включені до ІСУ. Розв'язання цього завдання можливе за допомогою матриці вимог (табл. 3.3) [59, с. 28–29].

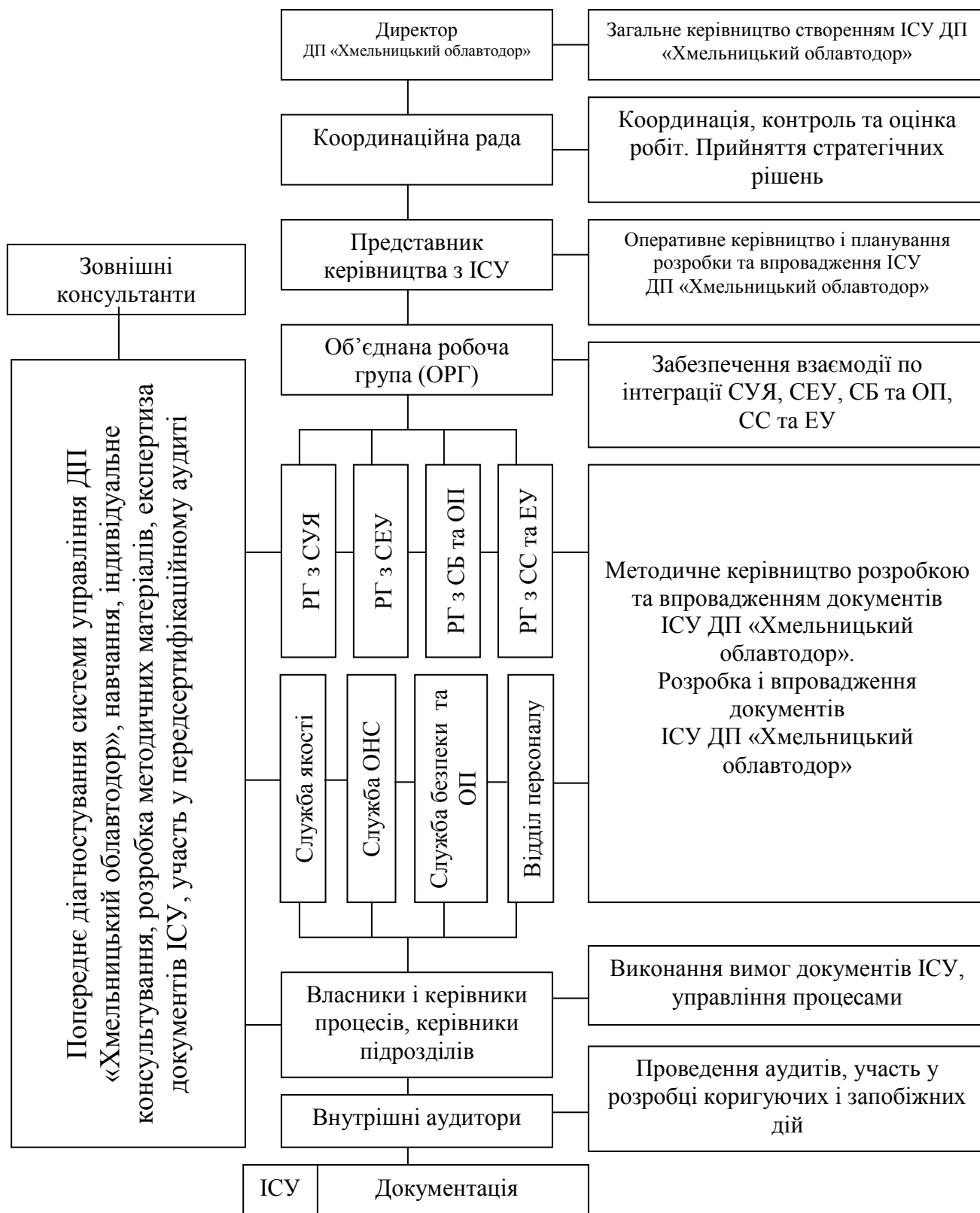


Рисунок 3.2 – Схема організації робіт зі створення ІСУ ДП «Хмельницький облавтодор»

- Примітки: 1. Умовні позначення:
 СБ та ОП – система промислової безпеки та охорона праці;
 ОНС – охорона навколишнього середовища;
 СС та ЕУ – система соціального та етичного управління.
 2. Складено на основі джерела [58].

Таблиця 3.3. Матриця вимог до процесів інтегрованої системи управління

Номер процесу	Вимоги міжнародних стандартів				
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA 8000	ISO/IEC 27001
1					
2					
3					
...					
<i>n</i>					

Джерело: [59].

У першій графі матриці наводиться повний перелік процесів ІСУ. В клітинках матриці, що позначені сірим кольором, записуються номери пунктів, які містять вимоги відповідних міжнародних стандартів до окремих процесів. Заповнюється матриця у вертикальному напрямку, що дозволяє визначити необхідність застосування кожного стандарту для всіх процесів ІСУ. На стадії проектування плануються екологічні, економічні, технологічні та інші показники результативності ІСУ, які відповідають специфіці діяльності підприємства та погоджені з політикою та цілями тих сфер управління, що охоплює ІСУ.

Використання загальних показників результативності ІСУ дасть змогу ДП «Хмельницький облавтодор» прослідкувати свій розвиток і досягнення цілей, а використання показників результативності процесів – проводити їх моніторинг й удосконалення. Визначені показники орієнтовані на підвищення задоволення зацікавлених сторін.

Етап документування ІСУ передбачає створення нормативно-організаційної основи для побудови, функціонування і постійного поліпшення ІСУ. На цьому етапі визначаються склад і структура документів ІСУ, встановлюються правила їх розробки та ідентифікації. Пропонована нами структура документації ІСУ ДП «Хмельницький облавтодор» наведено на рис. 3.3.

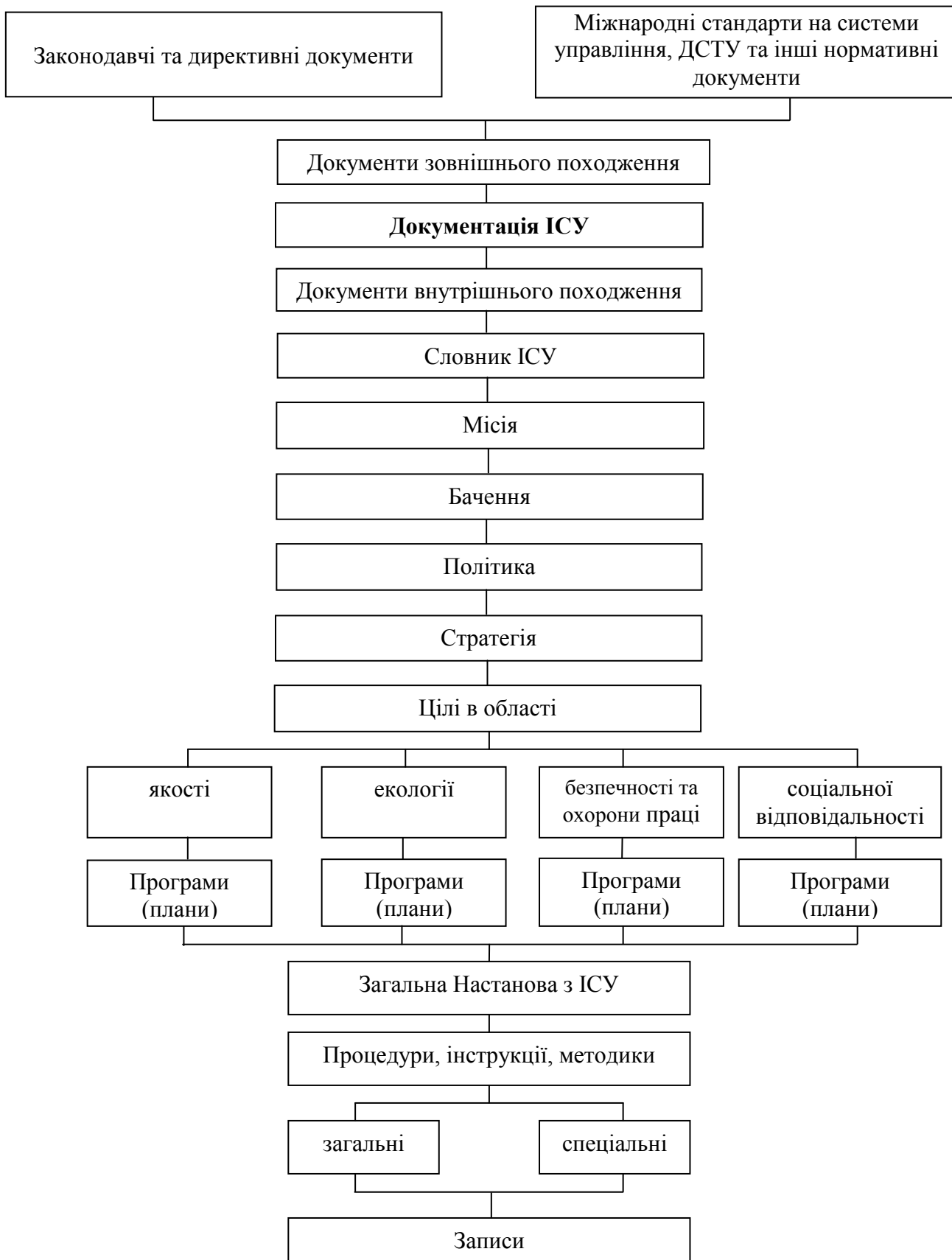


Рисунок 3.3 – Схема структури документації інтегрованої системи управління ДП «Хмельницький облавтодор»

Примітка. Запропоновано автором.

У зв'язку з цим необхідним є розподіл повноважень і відповідальності персоналу за кожний аспект і напрям діяльності, що має бути задокументовано. Класичною формою документування є положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, а також Настанова з якості.

Досить важливим є створення єдиної технології розробки документації, тобто встановлення однакових вимог до побудови, змісту, викладу, оформлення документа з використанням рекомендацій стандарту ДСТУ ISO/TR 10013:2003. Це забезпечує швидку ідентифікацію та відстежуваність документів, їх чітке інформаційне сприйняття. При розробці таких документів як процедури, інструкції, методики доцільно документувати лише те, що мінімізує ризик неправильних дій, оскільки чим більший обсяг документації, тим складніше нею управляти.

Як свідчить практика, етап впровадження системи управління, незалежно від того, яку галузь вона охоплює, не менш складніший, ніж етап її проектування. На цьому етапі досить важливо, щоб спроектована система запрацювала і стабільно функціонувала. При цьому першочергову роль починає відігравати служба внутрішнього аудиту, головне завдання якої полягає в перевірці ступеня практичного виконання вимог, передбачених у документах ІСУ. Служба аудиту повинна адаптувати рекомендації стандарту ДСТУ ISO 19011:2003, що поширюються на аудит систем управління якістю та екологічного управління, до всіх видів діяльності ДП «Хмельницький облавтодор».

Крім того, важливим завданням служби аудиту є мінімізація потенційних ризиків у сфері безпеки і здоров'я, якості продукції, захисту навколишнього природного середовища шляхом надання керівництву підприємства єдиної інформації щодо робочого стану та результативності об'єкта аудиту. Проведення внутрішнього аудиту повинно мати процесно-орієнтований характер, що передбачає акцентування уваги не на окремих видах діяльності, а на процесах. Разом з аудитом кожного процесу проводиться перевірка розподілених видів діяльності підприємства. У разі

виявлення відхилень від запланованих показників діяльності у підприємстві розробляються коригувальні заходи та вносяться зміни.

Етап сертифікації ІСУ ДП «Хмельницький облавтодор» – це логічне завершення робіт з її створення. Об'єктивне підтвердження відповідності ІСУ вимогам міжнародних стандартів на системи управління є однією з умов успішного просування ДП «Хмельницький облавтодор» на міжнародних ринках, підвищення передбачуваності бізнес-процесів підприємства і довіри до неї з боку інвесторів, кредитних і страхових установ внаслідок віднесення підприємства до категорії найменшого ризику.

В процесі підготовки до сертифікації здійснюються:

- вибір органу сертифікації ІСУ;
- проведення передсертифікаційного аудиту внутрішніми аудиторами та зовнішніми консультантами;
- підготовка персоналу до взаємодії із зовнішніми аудиторами.

Сертифікувати ІСУ може один або кілька органів шляхом послідовної сертифікації систем управління, що входять до складу ІСУ. Проте, найкращий для підприємства варіант сертифікації ІСУ ДП «Хмельницький облавтодор» одним органом. Одержання сертифікату відповідності вимогам міжнародних стандартів, на яких базується ІСУ, гарантує, що підхід до охорони навколишнього природного середовища, професійної безпеки й охорони здоров'я, соціальної відповідальності та забезпечення якості на підприємстві відповідає законодавчим вимогам у даних сферах діяльності.

Створення ІСУ слід розглядати як один із можливих шляхів до безпечного й економічного функціонування ДП «Хмельницький облавтодор», що дозволить йому поетапно досягнути:

- взаємодії усіх систем управління підприємства та більшої узгодженості дій в управлінні ним, посилюючи тим самим синергетичний ефект;
- покращення технічних, екологічних, економічних показників надання послуг;

- залучення персоналу до процесу поліпшення діяльності підприємства;
- врахування ширшого кола інтересів зацікавлених сторін підприємства;
- створення спільної системи документації, зменшуючи тим самим обсяг документів в інтегрованій системі управління;
- зменшення витрат на впровадження та сертифікацію інтегрованої системи управління підприємства;
- оптимізація фінансових витрат, пов'язаних із підтриманням інтегрованої системи управління в межах підприємства;
- зменшення витрат на страхування діяльності за цивільною відповідальністю за невідповідну якість продукції та послуг, соціальні виплати у випадку професійних захворювань або травм, можливого заподіяння шкоди навколишньому природному середовищу;
- скорочення строків впровадження двох або більше систем управління порівняно з впровадженням однієї системи;
- мінімізація можливих ризиків у різних аспектах діяльності підприємства;
- проведення паралельного та часткового спільного контролю за функціонуванням декількох систем;
- проведення внутрішніх аудитів і коригувальних заходів, які охоплюють всі сфери управління підприємства;
- підвищення компетентності співробітників підприємства за рахунок створення єдиної системи навчання;
- поліпшення якості загального управління внаслідок поширення принципів управління якістю на інші сфери управління підприємства.

Отже, розроблені підходи, що акумулюють міжнародні стандарти на системи управління якістю, навколишнім природним середовищем, безпекою і охороною праці, соціальною відповідальністю забезпечать у майбутньому адаптацію ДП «Хмельницький облавтодор» до змін зовнішнього середовища,

проте тільки інтеграція зазначених систем створює передумови щодо стійкого розвитку підприємства.

3.2. Обґрунтування економічної доцільності проведення сертифікаційного аудиту інтегрованої системи управління якістю підприємства

Впровадження ІСУЯ в рамках стандартів ISO серії 9000 представляє собою складний та трудомісткий проект, який потребує інтеграції усіх служб та працівників підприємства. Проектування системи управління якістю потребує належної підготовки персоналу; встановлення чітких цілей; охоплює організаційну та виробничу структуру; повинно враховувати особливості підприємства (масштаб діяльності, сферу, тощо).

На передпроектній стадії необхідно враховувати рекомендації ДСТУ ISO 9000:2007, зокрема пункт 2.11 передбачає, що система управління якістю – це частина єдиної системи управління організацією, яка орієнтована на виконання результатів у відповідності з поставленими цілями у сфері якості, щоб, залежно від ситуації, забезпечити потреби, очікування та вимоги стейкхолдерів [22, с. 5].

Складові системи управління якістю згідно з вимогами стандартів ISO серії 9000 поділяються на такі групи: 1) відповідальність адміністрації, 2) управління ресурсами, 3) виробництво продукції/надання послуг, 4) оцінювання, аналіз та удосконалення. Не лише в зарубіжних компаніях, але і на вітчизняних підприємствах акумульовано достатньо значний практичний досвід впровадження систем управління якістю, які мають свої особливості. З урахуванням опрацьованого досвіду, впровадження ІСУЯ ДП «Хмельницький облавтодор» передбачає такий алгоритм (рис. 3.4).

Отже, інтегрована система управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор» реалізується в V стадій. На першій стадії формуються організаційні аспекти щодо впровадження.

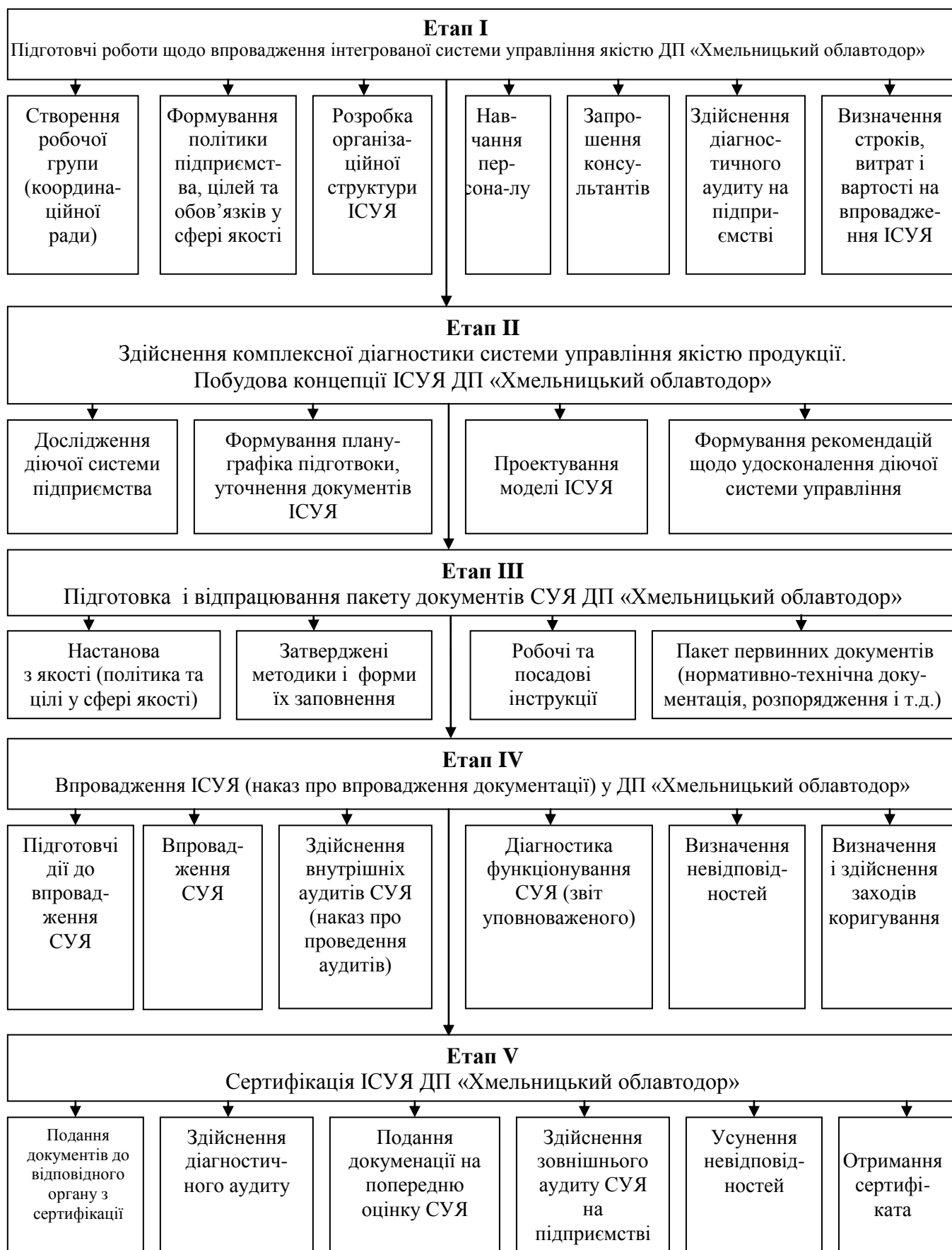


Рисунок 3.4 – Послідовність впровадження інтегрованої системи управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор»

Примітка. Розроблено автором на основі [51].

Директор ДП «Хмельницький облавтодор» повинен забезпечити створення керівних і робочих структур з запровадження стандартів ISO серії 9000. Керівні структури, які безпосередньо здійснюватиме прийняття стратегічних рішень і координування робіт щодо реалізації цих рішень, належать керівник підприємства – директор ДП «Хмельницький облавтодор» та Координаційна рада – вищий колегіальний дорадчий орган під керівництвом керівника підприємства. До складу такої ради мають входити заступники керівника (головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу, головний інженер), керівники функціональних підрозділів (провідний інженер, бригадири) і провідні фахівці з питань якості. На координаційну раду покладаються обов'язки організаційного управління структурними одиницями підприємства, що задіяні до впровадження стандартів. Відповідно до вимог ДСТУ 9001:2009 на підприємстві слід призначити відповідальну особу з числа вищого керівництва з питань якості. Відповідальна особа безпосередньо здійснює управління впровадженням системи управління якістю, тому йому мають бути делеговані наступні повноваження [23, с. 4]:

- забезпечення своєчасного здійснення процедур з впровадження і підтримка процесів, що передбачені системою управління якістю;
- підготовка та подання вищому керівництву звіту про функціонування системи управління якістю та необхідність її корегування;
- забезпечення поінформованості усіх структурних підрозділів організації з вимогами замовника;
- забезпечення взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами щодо питань, пов'язаних із системою управління якістю.

Прийняття рішення щодо початку робіт із впровадження СУЯ повинно супроводжуватись наказом директора, в якому зазначається склад Координаційної ради та робочої групи, затверджується положення про ці структурні підрозділи, призначаються відповідальні особи тощо, створюється служба якості.

Наступний етап передбачає діагностику діючої системи управління,

визначення сильних і слабких аспектів діяльності підприємства у сфері якості. Оцінка відповідності поточної ситуації управління якістю у ДП «Хмельницький облавтодор» вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 передбачає такі напрями:

- оцінка рівня компетентності залученого до впровадження СУЯ персоналу;
- визначення стану виробничої інфраструктури;
- формування заходів щодо перевірки якості сировини, що постачається;
- підведення підсумків контролю якості послуг на кожному етапі надання.

Всі підрозділи підприємства приймають участь в здійсненні аналізу: готують і надають відповідну інформацію (організаційна структура, стандарти підприємства, посадові інструкції, інструкції, технологічні карти, інформація про якість продукції). Результати здійснено діагностики передбачають визначення відповідності пакету документів вимогам і можливості його використання в СУЯ. Враховуючи, що одним з основних елементів впровадження СУЯ передбачено підготовка відповідних документів, третій етап передбачає розробку такої документації. Стандарти ISO 9000 передбачають набір документів, що виступають в ролі аргументів відповідності якості, а тому повинні бути обов'язково присутні на ДП «Хмельницький облавтодор» і (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Пакет документів для впровадження системи управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор»

Рівень охоплення	Відповідальність	Документ СУЯ	Характеристика
1	2	3	4
Підприємство вцілому	Відкрита частина – весь персонал підприємства і потенційні клієнти. Закрита частина – вище керівництво підприємства	Політика якості підприємства	Плани з виконання політики якості у розрізі довгострокового, середньострокового і короткострокового періоду. Передбачає опис маркетингових нововведень

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Підприємство в цілому	В середині підприємства: керівництво підприємства, начальники структурних підрозділів; Зовнішні стейкхолдери: за абсолютної необхідності (наприклад засновник).	Настанова (Керівництво) з якості	Основоположні принципи забезпечення якості, організаційна структура і послідовність роботи, обов'язки, компетенції, взаємозв'язки. Передбачає опис організаційних нововведень підприємства, посилення на метрологічні і робочі інструкції
Окремі підрозділи	Відповідні для кожного конкретного відділу	Методологічні документи ІСУЯ	Детальна характеристика окремих сфер ІСУЯ. Передбачає опис організаційних і техніко-технологічних нововведень підприємства
Окремі види діяльності	Відповідні для типового робочого місця	Типові специфікації. Робочі інструкції ІСУЯ Специфікації постачальників	Детальна характеристика технологій забезпечення якості на типових робочих місцях. Передбачає опис технічних нововведень підприємства.

Примітка. Складено на основі [14].

Таким чином, формалізація системи якості передбачає створення двох груп документів:

перший тип документів з якості становить для підприємства внутрішньо-правове значення: передбачає інструкції того, як виконувати встановленні вимоги до продукції, виробничих процесів, працівників тощо. Головна вимога цієї групи – підтримання необхідної документів в актуальному стані;

другий тип документації підтверджує якість та її удосконалення, відображає показники виконання рекомендацій, задекларованих в документації з якості, і визначені ознаки та параметри продукції на кожній стадії життєвого циклу, що підлягають контролю. Основний акцент для цієї групи документів – забезпечення акумуляції інформації для здійснення діагностики та статистичної репрезентації даних щодо удосконалення СУЯ.

Четвертий етап передбачає безпосереднє впровадження ІСУЯ на

підприємстві. Перш за все, необхідним є забезпечення ознайомлення усіх працівників із документацією та навчання діяльності на основі стандартів ІСУЯ. Слід відмітити, що кожен працівник повинен бути забезпеченим власним комплектом пакету відповідних документів, що регламентує виконання його функцій.

Етап впровадження ІСУЯ закріплюється відповідним наказом директора підприємства, що регламентує обов'язковість виконання усіх вимог пакету документів системи. Перевірки функціональності створеної ІСУЯ відбувається за допомогою аудитів (перевірок), процедури планування, організація та проведення яких регламентується ДСТУ ISO 19011:2003. Як визначено в ДСТУ ISO 9000:2007, аудитом – це систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту й об'єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеню відповідності критеріїв аудиту. Такі критерії визначено як сукупність рекомендацій, методик або вимог у якості еталона.

Етап впровадження доцільно розпочати з внутрішнього аудиту, що забезпечить перевірку того, наскільки спроектована Настановою з якості та задокументованими процедурами ІСУЯ відповідає вимогам ДСТУ 9001:2009 (аудит адекватності) і наскільки повним є впровадження розроблених заходів (аудит відповідності). З цією метою на підприємстві затверджується план перевірок і відповідні інструкції, що регламентують алгоритм аудиту. Результати внутрішньої перевірки оформлюються у вигляді звіту, де зазначаються виявлені невідповідності та прогалини, для ліквідації яких розробляють заходи з удосконалення СУЯ.

За результатами аналізу інтегрованої системи управління якістю керівництво ДП «Хмельницький облавтодор» ухвалює рішення про впровадження системи, її відповідність вимогам ДСТУ 9001:2009, що є підставою для заключного кроку - її сертифікацію.

Останній п'ятий етап забезпечує проведення сертифікації ІСУЯ незалежною третьою стороною, що має відповідний дозвіл - акредитованими в

на право здійснення цих робіт, а в разі їх відсутності – організаціями, яким доручено виконання функцій органу із сертифікації за рішенням Держпродспоживслужби України. Акредитовані органи із сертифікації засвідчують відповідність СУЯ та готовність керівництва ДП «Хмельницький облавтодор» дотримуватись встановлених вимог. Претендент на сертифікацію подає органам сертифікації повний пакет передбачених документів для попередньої оцінки. У випадку виявлення недоліків та зауважень щодо документів, служба якості підприємства має можливість внести необхідні зміни, після чого визначається час здійснення аудиту на підприємстві. Об'єктивність оцінювання забезпечується дотриманням таких принципів роботи аудиторів як етичність, надання достовірної інформації, професійність, і принципів власне аудиту - незалежність і систематичність).

За умови позитивного звіту аудиту орган сертифікації видає сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам ДСТУ 9001:2009 на п'ять років, при цьому необхідним є здійснення щорічного інспекційного контролю. По завершенню терміну дії, для продовження юридичної сили сертифіката, необхідно провести ресертифікаційний аудит.

Передумовою впровадження ІСУЯ ДП «Хмельницький облавтодор» є економічне обґрунтування доцільності таких змін, що передбачає розрахунок суми витрат на відповідні організаційні, аудиторські та сертифікаційні процедури. Вартість договору її сертифікації системи управління якістю визначається відповідною міжнародною методикою через визначення вартості аудиторських днів (при цьому враховуються основні і другорядні чинники, що можуть впливати на збільшення чи зменшення періоду аудиту), помножених на затверджену вартість одного аудиторського дня. Так, на 01.01.2020 р. вартість 1-го аудиторського дня за даними Державного підприємства «Хмельницький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Хмельницькстандартметрологія») складає 2847,00 грн. з ПДВ, що і взято нами за основу. Визначення витрат трудоднів для здійснення сертифікації ІСУЯ ДП «Хмельницький облавтодор» наведено в додатку Г.

Витрати розраховувались нами за алгоритмом, передбаченим органом з сертифікації, для розрахунку ми брали мінімально необхідний час здійснення первинного аудиту на одній площадці і вартості 1-го аудиторського дня. Відповідно, одноразові витрати на здійснення сертифікації ІСУЯ ДП «Хмельницький облавтодор» за нашими розрахунками становитиме 173,09 тис. грн. ($2847 \cdot 60,8$). Сертифікат на систему управління якістю буде діяти 5 років, при цьому ми врахували, що протягом двох перших років необхідно здійснити сертифікаційний аудит, вартість якого становитиме 5% (8,6 тис. грн.), а також вартість ресертифікації по завершенню строку дії попереднього сертифікату – 30 % від вартості первинної сертифікації (51,92 тис. грн.).

Визначимо очікувані вигоди підприємства від впровадження ІСУЯ. Так, нами обґрунтовано, що сертифікація системи управління якістю забезпечить підприємству можливість щорічно збільшувати обсяги надання послуг на 5% за рахунок зростання довіри споживачів та укладання додаткових контрактів (що особливо важливо за умов проведення тендерних закупок). Вихідні дані та розрахунок ефективності проекту впровадження ІСУЯ у ДП «Хмельницький облавтодор» відображено в табл. 3.5.

Отже, представлене економічне обґрунтування доводить, що впровадження ІСУЯ забезпечить підприємству в наступні 5 років зростання обсягів реалізації послуг в середньому на 27,6%. Навіть за умов зростання собівартості надання послуг аналогічними темпами, показник рентабельності реалізації послуг дорівнюватиме 1,94%. При цьому, приріст чистого прибутку становитиме 891,56 тис. грн. Запровадження ІСУЯ відображає приріст 5% доходів підприємства, тоді сумарно величина прибутку, що планує отримати ДП «Хмельницький облавтодор» як результат сертифікації системи управління якістю за наступні 5 років становитиме 936,14 тис. грн.

Крім одноразових витрат на здійснення сертифікації, а саме 173,09 тис. грн., підприємство повинно здійснювати щорічні виплати протягом перших двох років за наглядовий аудит у сумі 8, тис. грн., а після завершення дії сертифікату здійснити ресертифікаційний аудит, вартість якого 51,92 тис. грн.

Таблиця 3.5 Економічне обґрунтування проекту з впровадження ІСУЯ у ДП «Хмельницький облавтодор»

№ з/п	Роки Показники	Базовий період	Прогнозний період				
			2018	2020	2021	2022	2023
1.	Чистий дохід, виручка від реалізації, тис. грн.	175348,00	184115,40	193321,17	202987,23	213136,59	223793,42
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	166587,00	174916,35	183662,17	192845,28	202487,54	212611,92
3.	Рентабельність, %	1,94	1,94	1,94	1,94	1,94	1,94
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	3227,00	3388,35	3557,77	3735,66	3922,44	4118,56
5.	Приріст прибутку, що очікується внаслідок впровадження СУЯ		169,42	177,89	186,78	196,12	205,93
6.	Витрати на впровадження СУЯ:						
	– одноразові витрати на сертифікацію СУЯ	173,09					
	– витрати на аудит		8,6	8,6	0	0	51,92
	– інші організаційні витрати	43,49	52,19	62,62	75,15	90,18	108,21
7.	Коефіцієнт дисконтування (13%)	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
8.	Економічний ефект від впровадження ІСУЯ, тис. грн.	-216,58	96,13	83,53	77,37	64,98	24,86
9.	Термін окупності	1,33					

Примітка. Розраховано автором.

Сумарні витрати на забезпечення впровадження організаційних змін у зв'язку з ІСУЯ ДП «Хмельницький облавтодор» складатимуть 431,83 тис. грн. Витрати на запровадження та функціонування інтегрованої системи управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор» складатимуть 674,04 тис. грн., при цьому очікується, що витрати окупляться за 1 рік та 4 місяці за рахунок зменшення фінансових втрат на усунення невідповідностей, виконання дублюючих функцій тощо. Підводячи підсумки, зазначимо, що обґрунтування ефективності проекту з впровадження інтегрованої системи управління якістю ДП «Хмельницький облавтодор» відображає економічну вигоду та достатньо швидкий термін окупності.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо системи управління якістю на підприємстві, виявленню невідповідностей та недоліків в організації цієї системи, що забезпечить можливість формування низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності. Проведене дослідження дає можливість зробити такі висновки:

1. На основі проведеного аналізу встановлено, що якість підприємства – це ступінь відповідності та досконалості характеристик і властивостей підприємства стосовно вимог та потреб споживачів. Важливим аспектом розуміння управління системою якості підприємства в контексті вирішення його завдань є управління якістю продукції. З'ясовано, що дана категорія розглядається з точки зору трьох підходів: змістовний, планово-виробничий та процесний підхід. Визначено сутність процесу управління якістю підприємства, під якою пропонуємо розуміти безперервний процес впливу на виробництво/надання послуг шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення високої якості діяльності.

2. Доведено, що сучасна система управління якістю повинна прямо орієнтуватися на характер потреб, їхню структуру і динаміку; ємність і кон'юнктуру ринку; стимули, обумовлені економічною і технічною конкуренцією, характерні для ринкових відносин. Незалежно від форми власності і масштабу виробничої діяльності, управління якістю на підприємстві повинне оптимально сполучати дії, методи і засоби, що забезпечують, з одного боку, виготовлення продукції, що задовольняє поточні запити і потреби ринку, а з іншого боку – розробку нової продукції, здатної задовольняти майбутні запити і потреби ринку.

3. Практичні аспекти управління якістю досліджувались на прикладі ДП «Хмельницький облавтодор», що засноване з метою забезпечення економічних інтересів держави, задоволення потреб держави, населення та

оборони країни в удосконаленні і розвитку автомобільних доріг загального користування, розширення можливостей виробничого та соціального розвитку підприємств дорожнього господарства, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі спільної діяльності, розподілу праці і кооперації. Проаналізовано сучасний стан системи управління якістю, що показав відсутність системного координованого управління цим напрямом: функції управління розосереджені по різних підрозділах. Встановлено, що причинами повільного впровадження системи управління якістю є формальне впровадження СУЯ з метою отримання відповідних сертифікатів, а не забезпечення належності якості робіт; недостатня інтеграція процесів управління якістю процесами до загального менеджменту підприємства; низька обізнаність необхідності та сутності принципів управління якістю і їх несистемне застосування; незадовільні фінансові можливості підприємства щодо впровадження сертифікованої системи якості на підприємстві.

4. Здійснено аналіз ефективності та результативності управління якістю на ДП «Хмельницький облавтодор», що засвідчило її низьку дієвість. Такі висновки здійснено на основі результатів зовнішнього та внутрішніх аудитів, що вказало на систематичне порушення низки вимог стандартів якості. Зазначене вказує на необхідність зміни бачення призначення цієї системи - забезпечення та постійне поліпшення процесів виконання робіт (послуг), якості продукції, послуг (робіт), управлінської діяльності, відмова від формального підходу керівництва компаній до вирішення питань у цій сфері, удосконалення методичного та інформаційного забезпечення процесів управління системою якості.

5. Особливості здійснення підприємницької діяльності підприємствами державного сектору, зокрема через проведення відкритих конкурсних закупівель обумовлює необхідність зосередження уваги на забезпеченні якості, дбайливому ставленні до навколишнього середовища, безпеці праці та інших аспектів соціальної відповідальності перед суспільством. Виконання

таких завдань стає можливим шляхом запровадження на вітчизняних підприємства, і в першу чергу державних, інтегрованих систем управління, що є дієвим інструментом, оскільки дозволяє підприємству оптимізувати бізнес-процеси, знижувати собівартість послуг та продукції, забезпечувати конкурентоспроможність, що призводить до підвищення задоволеності стейхолдерів. Впровадження інтегрованої системи управління на ДП «Хмельницький облавтодор» передбачає інтеграцію в єдину систему управління соціальною відповідальністю, управління якістю, екологічного управління, управління безпекою та охороною праці. Інтеграція зазначених систем забезпечує єдиний підхід до управління удосконаленням якості діяльності підприємства.

6. Економічне обґрунтування впровадження проекту ІСУЯ у діяльність ДП «Хмельницький облавтодор» довела доцільність цього заходу. Крім того, встановлено, що завдяки впровадженню ІСУЯ підприємство зможе не лише збільшувати обсяги надання послуг, а забезпечить контроль за витратами, що в подальшому може призвести до зменшення собівартості продукції та приріст додаткового прибутку. В цілому економічний ефект від впровадження та функціонування ІСУЯ на підприємстві протягом наступних п'яти років складатиме 936,14 тис. грн.

Таким чином, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції можуть використані в практиці діяльності сучасних підприємств при розробці та впровадженні інтегрованих систем управління якістю, проведення сертифікаційного та ре сертифікаційного аудиту якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азгальдов Г. Г. Количественная оценка качества продукции – квалиметрия (некоторые актуальные проблемы). М. : «Знание», 1986. 116 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Хмельницький облавтодор» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Хмельницький облавтодор» на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2017. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Хмельницький облавтодор» на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2016. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Хмельницький облавтодор» на 31 грудня 2015 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2015. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Хмельницький облавтодор» на 31 грудня 2014 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2014. 2 с.
7. Басовський Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством. К. : ИНФРАМ, 2005. 26 с.
8. Бенделлом Т. Наставники по качеству. Арманд Фейгенбаум; пер. с англ. А. Константинова. *Стандарты и качество*. 1999. № 10. С. 28 – 29.
9. Бенделлом Т. Наставники по качеству. Генити Тагути; пер. с англ. А. Константинова. *Стандарты и качество*. 2000. № 2. С. 80 – 82.

10. Бенделлом Т. Наставники по качеству. Филип Кросби; пер. с англ. А. Константинова. *Стандарты и качество*. 1999. № 9. С. 74 – 75.
11. Білий Є. В., Барашков С.А. Конкурентоспроможність та якість продукції: два рівня управління. *Маркетинг*. 2003. № 4. С. 29–34.
12. Бойцов В. В. Научные основы комплексной стандартизации технологической подготовки производства. М. : Машиностроение, 1982. 319 с.
13. Бубела Т., Бойко Т., Столярчук П. Що ж таке якість товару? *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2005. № 4. С. 51-54.
14. Варяниченко О. В., Карасьова Г. В. Стандарти ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем. *Економічний вісник НГУ*. 2009. № 1. С. 119.
15. Версан В. Г. Сиськов В. И., Дубицкий Л. Г. Интеграция производства и управления качеством продукции. М. : Изд-во стандартов, 1995. 950 с.
16. Гличев А. В. Основы управления качеством. М.: Издательство АМИ, 1998. 478 с.
17. Гличев А.В. Управління якістю продукції: – 2-е вид., перевид. і доп. М. : РІА «Стандарти та якість», 2004. 365 с.
18. Гоголя О. П. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю вітчизняних товаровиробників в умовах глобалізації. *Науковий вісник НУБіП України*. 2009. Вип. 142. Ч.1. С. 43 – 47.
19. ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения. М.: Изд-во стандартов, 1991. 77 с.
20. Гусева Т.В. Интеграция как закономерный этап развития систем менеджмента. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. № 5. С. 75-86.
21. Деминг В.Е. Выход из кризиса. – Тверь: “Альба”, 1994. 497 с.
22. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 01.01.2008] К. : Держспоживстандарт України, 2008. 29 с.

23. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT). [Чинний від 22.06.2009]. К. : Держспоживстандарт України, 2009. VII, 26 с.

24. Звіт із праці ДП «Хмельницький облавтодор» за січень-грудень 2014 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2014. 2 с.

25. Звіт із праці ДП «Хмельницький облавтодор» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2015. 2 с.

26. Звіт із праці ДП «Хмельницький облавтодор» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.

27. Звіт із праці ДП «Хмельницький облавтодор» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.

28. Звіт із праці ДП «Хмельницький облавтодор» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.

29. Звіт про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів на будівництво, реконструкцію, капітальний та поточний ремонт автомобільних доріг загального користування державного значення Дніпропетровської, Хмельницької та Закарпатської областей URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/8-4_2019/Zvit_8-4_2019.pdf

30. Звіт про результати аудиту ефективності використання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах областей URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/13-2_2019/Zvit_13-2_2019.pdf

31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Хмельницький облавтодор» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Хмельницький облавтодор» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Хмельницький облавтодор» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.

34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Хмельницький облавтодор» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2015. 2 с.

35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Хмельницький облавтодор» за 2014 р. : Форма №2. Хмельницький, 2014. 2 с.

36. Исикава К. Японские методы управления качеством [пер. с англ./ науч. ред. и авт. предис. А. В. Гличев]. М. : Экономика. 1988. 215 с.

37. Калита П.Я. Интеграция, рационализация и гармонизация – современные методы совершенствования систем менеджмента качества. *Созвездие качества 2001: сборник докладов участников проекта. Украинская ассоциация качества*. К. : МЦЯ „ПРИРОСТ”, 2001. 238 с.

38. Кириченко Л. С., Мережко Н.В. Основи стандартизації, метрології, управління якістю. К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2011. 446 с.

39. Корешков В., Назаренко В., Кусакін М., Осмола І. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2007. № 1. С. 54 – 61.

40. Костюк О. Д. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг. *Наукові доповіді національного університету біоресурсів і природокористування України [Електронне наукове фахове видання]*. 2006. 2 (3). URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-Journals/nd/2006-2/06kodpas.pdf>.

41. Криворучко О. М., Шерстюк А. А. Оцінка рівня гармонізації системи управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* 2017. Вип. 30. С. 57-64.
42. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть. М.: Эксмо, 2006. 544 с.
43. Мазур И. И., Шапиро В.Д. Управление качеством. М. : Высш. шк., 2003. 334 с.
44. Мишин В.М. Управление качеством. М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2005. 63 с.
45. Мозолюк В.О. Системне управління якістю : навч. посіб. Миколаїв: НУК, 2015. 104 с.
46. Огвоздин В.Ю. В дебрях терминологии. *Стандарты и качество.* 2005. № 7. С. 79.
47. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики : учеб. пособие. [4-е изд., испр. и доп.]. М.: Изд-во “Дело и сервис”, 2012. 160 с.
48. Ольдерогге Н. Менеджмент четвертого поколения: современная концепция менеджмента. *Менеджмент.* 2008. №11-12. С. 62-65.
49. Організація будівельного виробництва : ДБН А.3.1-5-2016. – К. : Мінрегіонбуд України, 2016. (Державні будівельні норми України). URL: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-294>.
50. Перебийніс В. І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 216 с.
51. Порядок разработки и внедрения СМК. *Век качества.* 2013. № 3. С. 23
52. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Хмельницький облавтодор» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.
53. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Хмельницький облавтодор» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.

54. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Хмельницький облавтодор» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.
55. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Хмельницький облавтодор» за 2015 р.: Форма №5. Хмельницький, 2015. 10 с.
56. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Хмельницький облавтодор» за 2014 р.: Форма №5. Хмельницький, 2014. 10 с.
57. Ребрин Ю. И. Управление качеством. Т.: Изд-во ТРТУ, 2004. С. 133-142.
58. Свиткин М. Интегрированные системы менеджмента. *Стандарты и качество*. 2014. № 2. С. 56 – 61.
59. Свиткин М. З. Практические аспекты создания ИСМ. *Стандарты и качество*. 2017. № 5. С. 25.
60. Статут ДП «Хмельницький облавтодор»: затверджено рішенням Зборів акціонерів ДАК «Автомобільні дороги України» від 15.02.2017 р. , протокол №3. Київ, 2017. 22 с.
61. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 251-257.
62. Управление качеством : учеб. для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 199 с.
63. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: тези доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та студентів, 22 берез. 2018 р., Дніпро / Ун-т ім. А. Нобеля. Дніпро : Ун-т ім. А. Нобеля, 2018. 299 с.
64. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях – пер. с англ. М.: Экономика, 1990. 296 с.
65. Хачатрян А.А. Створення інтегрованої системи управління якістю підприємства. *«Світ економічної науки. Випуск 19»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування*. Тернопіль, 2019. С. 41-43.

66. Чернега О. Б. Эволюция и проблемы менеджмента качества в Украине. Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. 96 с.
67. Шаповал М. І. Менеджмент якості. К: Знання, 2018. 475 с.
68. Шевченко Д. К., Груздев В. В. Организация и управление качеством: монография. Владивосток : Дальрыбвтуз, 2000. 59 с.
69. Karapetrovic S., Willborn W. Integration of quality and environmental management systems. *TQM Magazine*. 1998. № 10(3). P. 204 – 213.
70. Wright T. IMS – three into one will go: the advantages of a single integrated quality, health and safety, and environmental management system. *The Quality Assurance Journal*. 2018. № 4(3). P. 137 – 142.
71. Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W., Lepak D. P. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Acad. Manage. Journal*. 1996. № 39. P. 836 – 866.

Виконала студентка 2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

А.А. Хачатрян
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А. Аналіз основних техніко-економічних показників роботи ДП «Хмельницький облавтодор» за 2014 -2018 р.

Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
		2014	2015	2016	2017	2018	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	110215,0	71373,0	90903,0	137191,0	175348,0	159,1
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	107030,0	69896	90038	131035	166587,0	155,6
3. Валовий прибуток	тис. грн.	3185,0	1477,0	865,0	6156,0	8761,0	275,1
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	317,0	-455	551	1545	3227,0	1018,0
5. Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,97	0,98	0,99	0,96	0,95	97,8
6. Рентабельність витрат	%	0,3	-0,7	0,6	1,2	1,9	654,0
продаж		0,3	-0,6	0,6	1,1	1,9	650,0
7. Чисельність -працівників	осіб	1366,0	1338,0	993	847	825,0	60,4
-робітників	осіб	1270,0	1230,0	901	789	763,0	60,1
8. Виробіток:	грн./особу	80,7	53,3	91,5	162,0	212,5	263,4
- 1 працівника		86,8	58,0	100,9	173,9	229,8	264,8
- 1 робітника							
9. Фонд заробітної плати,	тис. грн.	42567,2	39678,9	36150,2	38653,8	48938,3	115,0
10. Середньомісяч на ЗП одного працівника	грн.	2596,8	2471,3	3033,8	3803,0	4943,3	190,4
11. Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	35982,0	32579,0	32019,0	29590,0	30249,0	84,1
12. Фондовіддача	грн./грн.	3,1	2,2	2,8	4,6	5,8	189,2

Примітка. Складено автором на основі даних ДП «Хмельницький облавтодор» [2-6; 24-28; 31-35; 52-56]

Таблиця Б. Динаміка обсягу реалізації послуг ДП «Хмельницький облавтодор» за 2016 -2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відх. 2018 р до 2016 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	
Дорожні роботи на замовлення регіональних служб	81779,5	74,2	64592,6	90,5	69739,5	76,7	97817,2	71,3	136942,2	78,1	167,5
Дорожні роботи для інших замовників	16752,7	15,2	3211,8	4,5	13097,2	14,4	23112,4	16,8	14605,9	8,3	87,2
Надання послуг дормеханізмів та автотранспорту	220,4	0,2	356,9	0,5	69,1	0,1	146,9	0,1	47,1	0,0	21,4
Продукція власного виробництва: щебенева продукція, виготовлення дорожніх знаків	5621,0	5,1	0,0	0,0	7991,8	8,7	15609,0	11,4	19998,3	11,4	355,8
Продукція нафтоперероблення	-	-	-	-	-	-	-	-	1514,6	0,9	-
Доходи генпідрядника	3526,9	3,2	2141,2	3,0	5,8	0,1	17,8	0,1	83,1	0,0	2,4
Інші (плодорозсадник)	2314,5	2,1	1427,5	2,0	-	-	487,6	0,4	2156,3	1,2	93,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	110215,0	100,0	71373,0	100,0	90903,0	100,0	137191,0	100,0	175347,5	100,0	159,1

Примітка. Складено автором на основі даних ДП «Хмельницький облавтодор». [2-6; 52-56]

Додаток В

Таблиця В. Можливі елементи інтегрованої системи управління ДП «Хмельницький облавтодор»

Елемент системи управління	Короткий опис
1	2
1. Планування діяльності організації	Розроблення стратегії розвитку організації на визначений термін часу, охорони праці, соціальної відповідальності та інші напрями діяльності організації. Здійснення єдиного планування, включаючи планування цілей і планових показників у галузі якості, охорони праці, екології, соціальної відповідальності, розроблення відповідних програм і планів, планування процесів і ресурсів для досягнення намічених цілей і показників
2. Аналіз діяльності	Аналіз результативності та ефективності функціонування процесів інтегрованої системи управління з боку керівництва, включення в об'єкти аналізу даних з якості, даних екологічних аспектів і ризиків у сфері безпеки й охорони здоров'я
3. Розподіл відповідальності та повноважень	Визначення відповідальності та повноважень на всіх рівнях, включаючи галузь якості, екології, охорони праці
4. Управління документацією та інформацією	Визначення єдиних принципів управління усіма видами документів та інформаційних потоків
5. Управління записами	Установлення єдиних принципів управління всіма записами, у тому числі в галузі якості, екології, охорони праці з дотриманням усіх законодавчих і обов'язкових вимог
6. Підготовка персоналу	Установлення процедури визначення потреби в навчанні і підготовці всього персоналу з питань якості, екології, охорони праці з урахуванням визначеної мети і стратегії розвитку організації
7. Управління інфраструктурою (спорудами, обладнанням, засобами праці тощо)	Визначення процедур управління всіма елементами інформаційної структури з урахуванням вимог до якості, екології й охорони праці
8. Екологія, охорона праці, техніка безпеки	Визначення в організації процедур управління охороною праці, технікою безпеки, виробничою санітарією, екологією для мінімізації всіх потенційних ризиків
9. Аудит	Установлення єдиної процедури проведення в організації внутрішніх аудитів, об'єктами яких повинні бути: якість, екологія, охорона праці. В основу документа повинний бути покладений стандарт ISO 19011
10. Коригувальні дії	Визначення загальних принципів і порядку проведення коригувальних дій, що відносяться до якості, екології й охорони праці
11. Попереджувальні дії	Визначення загальних принципів і порядку проведення попереджувальних дій, що стосуються якості, екології й охорони праці

Продовження додатку В

1	2
12. Постійне поліпшення	Встановлення в організації філософії постійного поліпшення на плановій основі, що стосується питання ціни, якості, екології, безпеки, із застосуванням статистичних методів
13. Управління ризиками	Процедура встановлення загальних підходів до керування ризиками в галузі якості, екології, охорони праці та безпеки здоров'я
14. Визначення та аналіз вимог	Установлення процедури визначення й аналізу вимог до продукції з урахуванням вимог в галузі якості, екології, охорони праці
15. Проектування і розроблення послуг та процесів	Установлення процедури з проектування і розроблення продукції та процесів її виготовлення з обов'язковим урахуванням екологічних аспектів і вимог з охорони праці
16. Закупівля	Установлення загальної процедури закупівлі сировини, матеріалів, комплектуючих, устаткування, засобів вимірювання тощо матеріально-технічних ресурсів, послуг сторонніх організацій, потрібних організації для випуску продукції з урахуванням вимог, пропонованих до якості, екологічності, безпеки. Облік вимог з якості, екологічних вимог і вимог безпеки при оцінці та виборі постачальників
17. Управління виробництвом	Установлення процедури виробництва якісної продукції з урахуванням виконання всіх обмежень з екології та охорони праці
18. Моніторинг та вимірювання	Установлення процедури з моніторингу і вимірювання продукції на всіх стадіях її виготовлення, з вимірювання екологічних аспектів і аспектів з охорони праці
19. Управління приладами для моніторингу і вимірювання	Установлення єдиної процедури і загальних принципів управління пристроями для моніторингу і вимірювання, застосовуваних у процесі виготовлення продукції, контролю екологічних аспектів, охорони праці
20. Управління невідповідностями	Розроблення процедури, що встановлює підходи до управління всіма видами невідповідностей: у галузі якості, екології, охорони праці

Примітка. Складено на основі джерела [39].

Таблиця Г. Обрахунок витрат людино-днів на проведення процедури сертифікації ІСУЯ ДП «Хмельницький облавтодор»

№ з/п	Найменування робіт	Норматив трудомісткості, людино-день
1	2	3
1.	ЕТАП I «Організація проведення робіт з оцінювання та сертифікації ІСУЯ»	
1.1	Приймання та розгляд заявки	0,1
1.2	Складання і направлення опитувальної анкети і переліку вихідних матеріалів	7,6
1.3	Складання проекту наказу і затвердження складу комісії	1,0
1.4	Підготовка та укладання господарчого договору та інших документів на виконання робіт	2,0
1.5	Складання і затвердження календарного графіку робіт	0,5
Всього на етапі I:		11,2
2	ЕТАП II «Підготовка та проведення попередньої/заочної оцінки ІСУЯ» – перший етап аудиту	
2.1	Експертиза опитувальної анкети, наданої підприємством	3,8
2.2	Розгляд наданих матеріалів, визначення додаткового переліку вихідних матеріалів і даних	3,8
2.3	Підготовка програми попередньої/заочної оцінки системи управління якістю і контрольного переліку питань	3,8
Всього на етапі II:		11,4
3	ЕТАП III «Попередня/заочна оцінка системи управління якістю» – перший етап аудиту	
3.1	Аналіз вихідних даних і матеріалів, поданих підприємством	4,0
3.2	Експертиза «Настанови з якості»	3,5
3.3	Експертиза документів системи управління якістю (програм, методик, процедур, інструкцій тощо)	4,0
3.4	Аналіз відомостей про якість продукції	1,0
3.5	Підготовка висновку щодо доцільності продовження робіт з сертифікації/оцінки ІСУЯ	1,0
Всього на етапі III:		13,5
4	ЕТАП IV «Остаточна перевірка системи управління якістю» – другий етап аудиту	
4.1	Підготовка Програми остаточної перевірки та оцінки системи управління якістю і Плану проведення аудиту	1,5
4.2	Підготовка робочих документів для проведення перевірки і оцінки системи управління якістю	1,0
4.3	Підготовка та проведення вступної наради	0,3
4.4	Оцінка функціонування системи управління якістю згідно Програми	1,5

Продовження табл. Г

1	2	3
4.5	Оцінка стану виробництва згідно Програми перевірки	1,0
4.6	Оформлення протоколів невідповідностей, обговорення результатів перевірки з представниками підприємства	1,0
4.7	Підготовка та проведення заключної наради	0,3
Всього на етапі IV:		6,6
5	ЕТАП V «Оформлення результатів перевірки»	
5.1	Аналіз результатів перевірки, підготовка звіту про перевірку/висновку щодо схвалення або відмови у схваленні ІСУЯ	10,5
5.2	Оформлення проекту сертифіката (де це передбачено)	3,8
5.3	Експертиза комплекту документів за результатами робіт з сертифікації і видача сертифіката на систему управління якістю	3,8
Всього на етапі V:		18,1
Всього одноразові витрати на сертифікацію		60,8

Примітка. Розраховано автором на основі даних ДП «Хмельницькстандартметрологія»