

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН	10
1.1. Сутність якості продукції та послуг та особливості їх оцінки	10
1.2. Еволюція підходів до управління якістю	25
1.3. Процесно-функціональний підхід до управління якістю підприємств житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	54
2.1. Розробка методу оцінки якості послуг на основі гармонізації інтересів зацікавлених сторін	54
2.2. Визначення інтересів, потреб та очікувань зацікавлених сторін в сфері якості послуг житлово-комунального господарства	70
2.3. Аналіз рівня задоволеності споживачів послугами житлово-комунального господарства та їх типологія	81
2.4. Самооцінка системи управління якістю як інструмент успішного функціонування підприємств житлово-комунального господарства	101
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	118
3.1. Етапи впровадження системи управління якістю на	

підприємствах житлово-комунального господарства із врахуванням інтересів зацікавлених сторін	118
3.2. Формування системи управління якістю на КП «Луцькводоканал» на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін	134
3.3. Оптимізаційна модель формування системи управління якістю підприємств житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін	152
ВИСНОВКИ	160
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	165
ДОДАТКИ	187

ВСТУП

Становлення ринкової економіки вимагає радикальної перебудови всіх її секторів. У порівнянні із динамічним розвитком промисловості, фінансового сектору, агропромислового комплексу, найбільш консервативним щодо сприйняття ринкових нововведень все ще залишається житлово-комунальне господарство (ЖКГ) України. Його особливість полягає в тому, що з одного боку, ЖКГ справляє істотний вплив на якість життя населення країни, якщо мова йде про доступність традиційних житлово-комунальних послуг (теплопостачання, водопостачання, енергопостачання тощо), з іншого боку, є потреба, щоб рентабельність функціонування підприємств ЖКГ була забезпечена низькою собівартістю наданих послуг.

Оскільки житлово-комунальний сектор є ключовим елементом будь-якої економічної системи, то системне та якісне управління ним є складовою соціально-економічної політики як рушійної сили економічного зростання. Це ставить проблематику управління житлово-комунальним господарством у ранг найважливіших теоретико-прикладних досліджень. Практичним результатом цієї діяльності є впровадження ефективної системи управління якістю підприємствами й організаціями житлово-комунального господарства усіх форм власності.

Вагомий вклад у розробку теорії ефективного управління якістю внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені: С. Бандура, Л. Басовський, Ю. Бібік, Д. Богиня, А. Булатов, Е. Векслер, В. Гиссин, О. Глічев, О. Грішнова, У. Демінг, Ю. Джерелюк, Дж. Джуран, Г. Дмитренко, М. Долішній, С. Ільєнкова, К. Ісікава, П. Калита, В. Кислицин, Ю. Койфман, Д. Коршунов, О. Криворучко, Ф. Кросбі, В. Лапідус, Л. Ліпич, З. Люльчак, Ю. Макогон, О. Мартинов, В. Момот, В. Огвоздін, Р. Пірсінг, В. Решетов, Н. Розова, П. Русинов, В. Сиськов, Н. Скрябінова, Л. Стиренко, Н. Сулейманов, Г. Тагуті, Л. Ткачук, Р. Фатхутдінов, А. Фейгенбаум, С. Фомічов, Д. Харрінгтон, О. Чала, Н. Чередниченко, М. Шаповал, Р. Шонбергер, У. Шухарт та інших. Високо

оцінюючи вклад цих вчених у розвиток системи управління якістю, слід зазначити, що ще залишаються низка питань, які вимагають поглибленого дослідження. Серед загалу проблем ще потребують розвідки теоретичні засади гармонізації інтересів зацікавлених сторін, розробка етапів впровадження системи управління якістю й розрахунок оптимізації та її результативності. Необхідним є розроблення методики планування та проведення внутрішніх перевірок функціонування системи управління якістю й коригування її за виявленими невідповідностями, оцінювання і розробка заходів з покращення основних технічних параметрів якості послуг.

У монографії обґрунтовано теоретико-методологічні засади впровадження системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін. Особливу увагу приділено механізму оптимізації результативності впровадження та функціонування системи управління якістю, котрий враховує інтереси та потреби не лише споживачів підприємства, а й інших зацікавлених сторін. Автори надіються, що запропоновані методичні рекомендації дадуть змогу управлінцям підприємств житлово-комунального господарства проаналізувати сучасний стан, потенційні можливості підприємств в сфері якості та здійснити необхідні заходи для покращення системи управління якістю підприємства.

Окремі положення, представлені в монографії, зумовлюють необхідність подальшого поглиблення теоретичних і прикладних аспектів системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства України. Автори сподіваються, що монографія викличе інтерес у користувачів та сприятиме побудові ефективних систем управління якістю на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

1.1. Сутність якості продукції та послуг та особливості їх оцінки

Забезпечення якості продукції та послуг потребує об'єднання творчого потенціалу та практичного досвіду багатьох спеціалістів. Проблема підвищення якості може вирішуватись спільними зусиллями держави, керівників та членів трудових колективів підприємств. Важливу роль при вирішенні даної проблеми відіграють споживачі, які диктують свої вимоги виробникам товарів та послуг.

Покращення якості продукції є одним із найважливіших напрямків інтенсивного розвитку економіки, джерелом економічного росту, ефективності суспільного виробництва [75]. В цих умовах зростає значення комплексного управління якістю продукції та послуг й ефективністю виробництва. У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки.

Категорія якості продукції є однією з найскладніших серед тих, які вивчаються спеціалістами. До категорії якості продукції звертаються під час вибору предметів для задоволення як виробничих, так і індивідуальних потреб, планування виробництва і оцінювання його результатів, визначення його складності і ефективності, організації праці, створення нових виробів [209].

Якість – це поняття, яке стало особливо популярним в другій половині ХХ століття. Саме тоді, завдяки лекціям та активній участі двох американців: Едварда Демінга та Джозефа Джурана, знищена колись економіка Японії несподівано стрімко стала символом сучасності, технологічного розвитку, і в першу чергу – якості. Сьогодні якість - це одна з найважливіших ознак конкурентності. Свого часу менеджери вважали, що необхідно вибирати між якістю та ефективністю. Вважали, що ці сфери альтернативні, взаємно виключають одна одну. Час показав, що якість та ефективність – це дві сторони

однієї монети, яка може збільшити прибуток та забезпечити лояльність клієнтів.

Під якістю продукції найчастіше розуміють сукупність її властивостей, які зумовлюють рівень здатності задовольняти певні потреби споживачів відповідно до їх призначення [27]. Також, якість можна охарактеризувати як сукупність характерних форм, зовнішнього вигляду та умов застосування, якими повинні бути наділені товари для відповідності своєму призначенню. Вищеперелічені елементи визначають вимоги до якості виробу, які конкретно закладені на етапі проектування в технічній характеристиці виробу, в конструкторській документації, в технічних умовах, які передбачають якість сировини, розміри тощо [23].

Засновник теорії статистичних методів управління якістю В. Шухарт вважає, що існує два аспекти якості: «один пов'язаний із уявленням про якість речей як об'єктивною реальністю, яка не залежить від існування людини, інший аспект - з тим, що ми думаємо, відчуваємо відносно цієї об'єктивної реальності» [16; 96]. Американські фахівці (Дж. Джуран Ф. Кросбі) в галузі якості вважають, що якість - це відповідність продукції чи послуг встановленим вимогам. Зокрема, Дж. Джуран визначає якість як «відповідність призначенню» [16; 180]. Ф. Кросбі розуміє її як «відповідність встановленим технічним вимогам» [213]. На думку Е. Демінга, якість слід розглядати з орієнтацією на вимоги замовника [33; 153; 96]. Дж. Харрінгтон стверджує, що якість - це «задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною» [202, 180]. А. Фейгенбаум вважає: «якість виробу чи послуги можна визначити як загальну сукупність технічних, технологічних та експлуатаційних характеристик виробу чи послуги, за допомогою яких виріб чи послуга будуть відповідати вимогам споживача під час їхньої експлуатації» [195].

Відомий японський вчений К. Ісікава пропонує таке визначення: «у вузькому сенсі якість означає якість продукції чи послуги, у широкому сенсі якість - якість роботи, послуги, інформації, якість процесу, підрозділу, якість співробітників, включаючи робочих, інженерів, менеджерів і виконавчу

дирекцію, якість системи, цілей" [51; 96]. Г. Тагуті трактує «підвищення якості з одночасним зниженням витрат» [124]. Саката Сіро зазначає, що якість - це сукупність характерних властивостей товару, які відповідають своєму призначенню" [158]. Р. Шонбергер вважає, що якість «починається з організації виробництва, а весь персонал повинен постійно поліпшувати якість продукції чи послуги» [211; 96].

Досить помітний внесок у розвиток теорії управління якістю зробили російські вчені. А. Є. Булатов так визначає поняття якість: «якість - це сукупність властивостей, які обумовлюють ступінь її придатності задовольняти певні вимоги відповідно до її призначення за суспільно-необхідних витрат праці на її виробництво та споживання» [14; 96]. А. В. Гличев відзначає, що «якість є складною системою численних взаємозв'язаних властивостей» і тому розділяє поняття якості й високої якості. Згідно з його визначенням якість - це «задоволення очікувань споживача за ціну, яку він собі може дозволити, коли в нього виникає потреба, а висока якість - перевищення очікування споживача за нижчу ціну, ніж він припускає» [24; 96]. В. А. Лапідус вважає, що «якість як об'єкт дослідження економічної науки пов'язана зі ступенем (мірою) задоволення конкретної потреби» [95; 96]. Автори книги "Управління якістю" під керівництвом доктора економічних наук професора С. Д. Ільєнкової дотримуються такої думки: «якість відображає ефективність всіх сторін діяльності підприємства» [184]. В. В. Решетов визначає якість як «міру наявності властивостей, які характеризують можливість задоволення певних потреб і ступінь відповідності цих властивостей вимогам споживача» [150], П. В. Рубинов вважає, що якість - це «міра відповідності задоволення необхідним потребам» [156; 96]. В. І. Сиськов у книзі «Статистичне вимірювання якості продукції» трактує якість з економічного погляду: «під якістю слід розуміти ступінь, міру задоволення потреби в певному виді продукції чи послуги в якихось зафіксованих умовах споживання, які визначаються дією сукупності характеристик, створених у процесі виробництва продукції чи послуги відповідно до вимог стандартів» [166; 96]. Н. А. Чередниченко інтерпретує це

поняття так: «якість - це розпізнавана споживачем сукупність її властивостей, які задовольняють певні потреби у фіксованих чи наперед заданих умовах споживання» [206].

У вітчизняній економічній літературі поняття "якість" характеризують так. На думку Ю. В. Бібіка «якість продукції чи послуги - це сукупність її властивостей і характеристик, що обумовлюють задоволення потреб споживачів, рівень задоволення яких визначається фактичною відповідністю продукції вимогам, які до неї висуваються, у тому числі з безпеки для людей та навколишнього середовища» [9]. Е. М. Векслер, В. М. Рифа, запропонували таке визначення поняття «якість»: «сукупність споживчих властивостей пропозиції фірми на ринку, що визначає вибір споживачем постачальника» [16; 96]. Ю. О. Джерелюк пропонує таке визначення сутності категорії «якість»: «якість - ступінь досягнення рівня споживчих властивостей, відповідних теперішнім і майбутнім потребам конкретних споживачів при прийнятних для них цінах» [34]. П. Я. Калита стверджує, що «якість - категорія всеохоплююча, яка одночасно є метою і засобом досягнення мети» [65; 96]. В. О. Кислицин вважає, що якість доцільно розглядати з позиції системного удосконалення підприємства [70]. О. М. Криворучко визначає якість «як сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, рівень яких формується взаємовідносинами всіх зацікавлених сторін і дає змогу задовольняти різні рівні потреб, які постійно змінюються» [87; 96].

О. В. Мартинова пропонує таке визначення якості: «співвідношення рівня споживчих характеристик та відповідності вимогам окремих споживачів і суспільства в цілому, яке приносить підприємству стійкий економічний результат» [116]. Л. М. Стиренко вважає, що «якість - це сукупність характеристик продукції чи послуги, які сприяють перетворенню вартості у споживчу вартість» [176]. Л. М. Ткачук узагальнила поняття «якість» «як сукупність функціональних, естетичних та економічних властивостей, які відповідають встановленим і передбачуваним потребам споживачів» [181]. О. В. Чала визначає поняття якості як таке, «що ґрунтується на динамічності цієї

категорії у просторі та часі, - сукупність властивостей і характеристик процесів і їх результатів, що повністю задовольняють потреби та постійно змінюються у просторі й часі» [205].

Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ISO серії 9000. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000:2007, чинний з 01 січня 2008 р., визначає якість як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. В свою чергу, вимогою є сформульована потреба чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові. Характеристикою ж є характерна особливість конкретної продукції чи послуг [39]. Іншими словами, можемо сказати, що якість – це рівень, сукупність характерних особливостей якого задовольняє вимоги споживачів на окрему продукцію чи послуги.

Основоположники теорії та практики забезпечення якості, незважаючи на збіг в поглядах, не прийшли до єдиної думки стосовно трактування поняття якість. Одні вважали, що якість - це відповідність продукції встановленим вимогам, інші, що якість продукції - це задоволення потреб споживачів [96].

На нашу думку, найбільш повним визначенням якості, яке порівнює не лише здатність задовольнити потребу продукцією або послугою, а й оцінює, наскільки конкретна продукція або послуга може задовольнити визначені потреби дає таке визначення: «Якість продукції - це рівень відповідності задоволення потребам споживачів».

Потреби споживачів аналізуються та закладаються на стадіях дослідження та проектування. Саме в цих вирішальних фазах закладається якість продукції чи послуги на перспективу.

Характеристики, які ще вчора задовольняли суспільні чи особисті потреби, завтра частково або й повністю не відповідають сьогodнішнім вимогам. В свою чергу, виникнення нових потреб вимагає нових властивостей [92]. Необхідність розглядати властивості благ із врахуванням фактору часу впливає з непостійності суспільних та особистих потреб. Виникаючи, потреба буває незначною. З часом вона може істотно зрости, потім знизитися до мінімуму або зникнути зовсім. Тому, для виявлення властивостей продукції чи

послуги потребу в цій продукції чи послугі слід розглядати із урахуванням фактора часу.

Таким чином, підприємство може досягти запланованих цілей, акцентуючись саме на стадії аналізу та розробки, в яких підприємство має можливість врахувати потреби споживачів із урахуванням їх змін в часі (рис. 1.1).

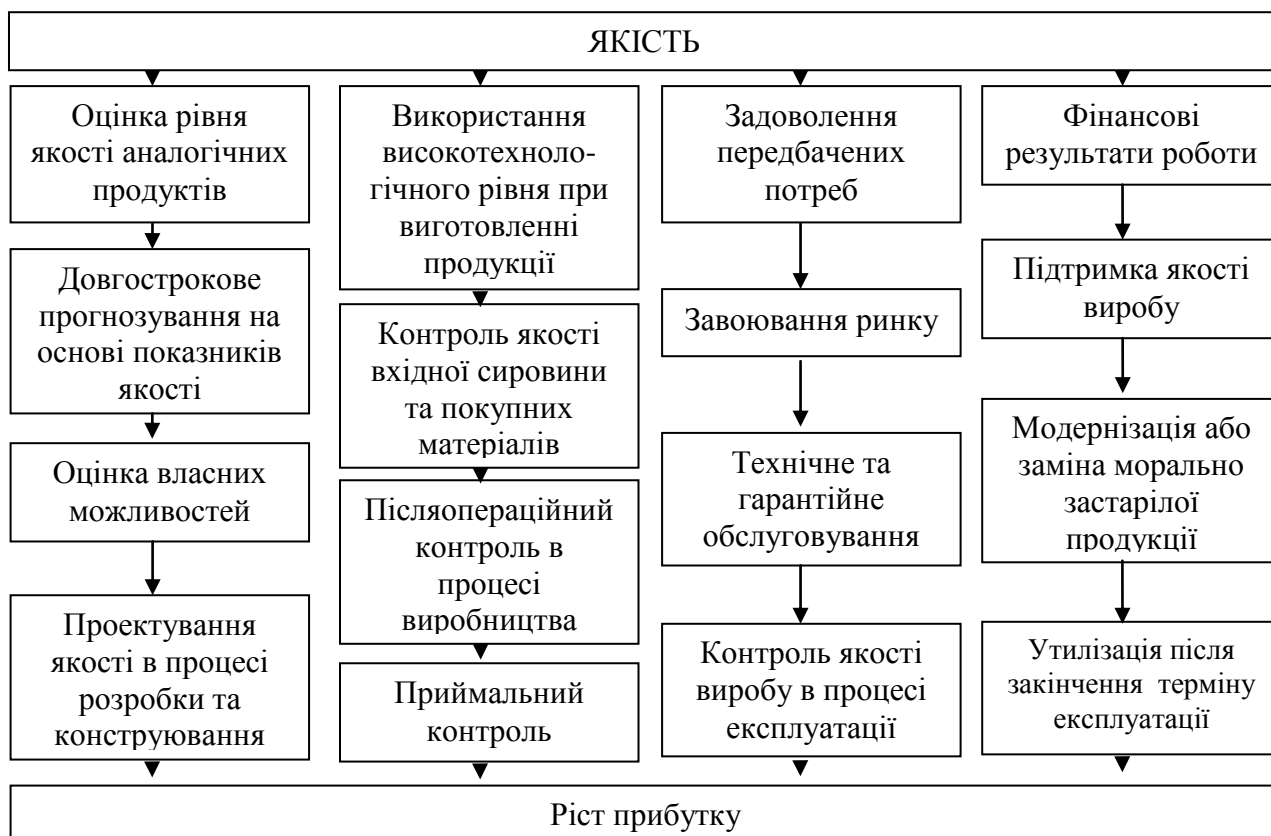


Рис. 1.1. Структурна сутність поняття якості

В свою чергу, якість вимагає значних витрат, своєчасного оновлення технічної бази та її об'єктів. Нереалізовані на ринку товари та послуги переконливо показують правильність або помилковість товарної політики виробників. В умовах конкуренції діяльність будь-якої господарської одиниці обов'язково проходить подвійний контроль якості. Це контроль, що здійснюють конкуренти через кінцеві результати ринкової діяльності, та неупереджена оцінка діяльності, яку робить покупець (споживач) [202; 104].

Найефективнішим методом економічного контролю є конкуренція. Витрати на такий контроль мінімальні, а ефективність максимальна, адже

покупці забезпечуються товарами та послугами необхідної якості і в короткі терміни. Це важлива динамічна сила, яка постійно підштовхує виробника на пошук покупця й поліпшення якості продукції та послуг.

Таким чином, вже сам по собі ринковий фактор служить дієвим засобом, який змушує виробляти необхідні товари та надавати необхідні послуги в конкретний момент із високим рівнем якості. Розвиток ринку та підвищення його вимог до товарів та послуг, посилення в ньому ролі покупців, зростання ролі науково-технічного прогресу - все це змушує удосконалювати форми й методи вирішення проблеми якості з метою підвищення конкурентоспроможності [104]. На думку деяких економістів, якість та конкурентоспроможність - синоніми:

- конкурентоспроможність - це привабливість продукції та послуг для споживача, рівень можливості бути проданими;

- конкурентоспроможність – визначений рівень при створенні нової продукції чи послуги [66].

Отже, можемо стверджувати, що конкурентоспроможність - це величина, яка складається із декількох факторів: якість, ціна, післяпродажний сервіс, маркетинг (рис. 1.2).

На нашу думку, різниця полягає лише в тому, що одні фактори визначають (формують) конкурентоспроможність продукції та послуг, а також безпосередньо впливають на її зміну, інші - забезпечують конкурентоспроможність продукції.

Якість послуг має свої особливості, що визначаються специфікою послуг як товару, зокрема - досить складне завдання, тому що:

- 1) послуги мають характерні особливості, що відрізняють їх від уречевленої продукції, такі як невідчутність, невіддільність надання від споживання, більш істотного суб'єктивного фактора в оцінці якості, недовговічність, відсутність права власності;

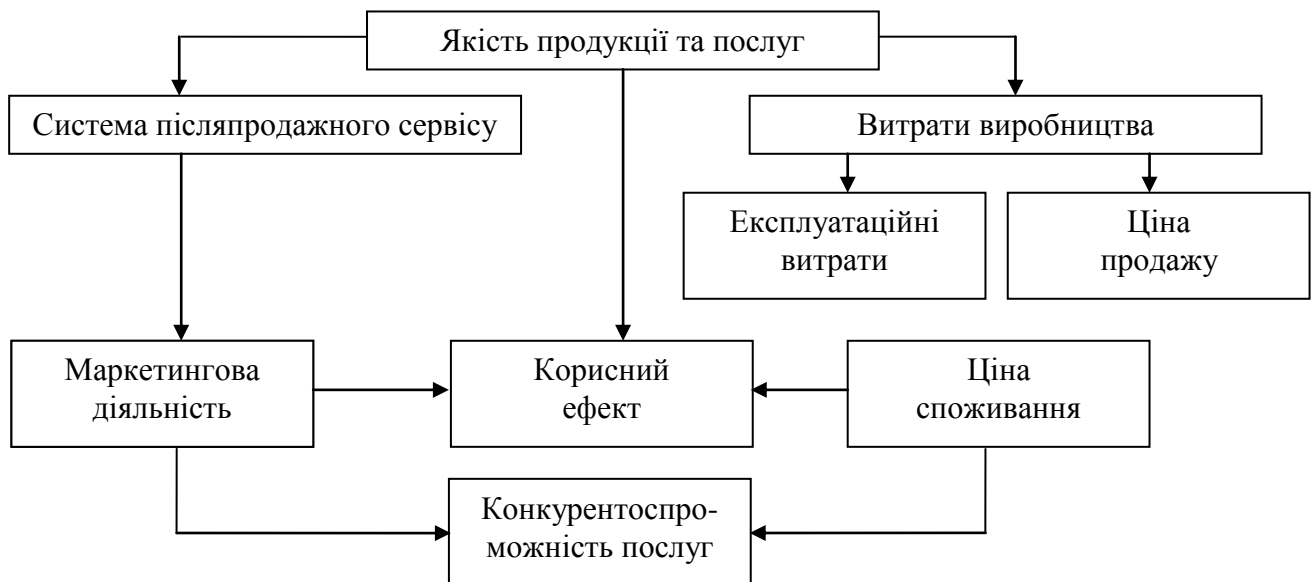


Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності продукції та послуг

- 2) оцінка багатьох показників якості послуг має експертний характер;
- 3) сучасні технологічні схеми надання послуг включають велику кількість процесів та учасників, часто розведені в часі та просторі;
- 4) оцінка якості послуг, як правило, супроводжується виміром значної кількості показників якості, які часто не пов'язані з оцінкою рівня задоволеності споживача.

Властивості продукції можна охарактеризувати якісно та кількісно. Якісні показники, це, наприклад, відповідність виробу сучасному напрямку моди, дизайну, кольору тощо. Кількісна характеристика одного або декількох властивостей продукції, які формують її якість, що розглядається відносно до визначених умов її створення та експлуатації або споживання, називається показником якості продукції.

За властивостями, які характеризуються, застосовують такі групи показників.

Показники призначення характеризують властивості продукції, які визначають основні функції, для виконання яких вона призначена та обумовлюють сферу її застосування.

Показники економного використання сировини, матеріалів, палива, енергії характеризують властивості продукції, які відображають її технічну

досконалість за рівнем або ступенем використаної сировини, спожитої енергії тощо.

Показники надійності. Надійність – це властивість продукції зберігати у часі у встановлених межах значення всіх параметрів, які характеризують властивість виконувати притаманні функції в певних режимах та умовах застосування, технічного обслуговування, ремонтів, зберігання, транспортування. Надійність виробу в залежності від призначення та умов його застосування включає безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність тощо. Безвідмовність є властивістю об'єкта безперервно зберігати робочий стан протягом визначеного часу. Довговічністю є властивість виробу зберігати робочий стан до настання критичного стану при встановленій системі технічного обслуговування та ремонту. Ремонтпридатність – це властивість виробу, яка полягає в пристосовуваності до попередження та виявлення причин виникнення відмов, пошкоджень та підтриманню й відновленню робочого стану шляхом проведення технічного обслуговування та ремонтів.

Ергономічні показники характеризують зручність та комфорт споживання (експлуатації) виробу на етапах функціонального процесу в системі «людина – виріб – сфера застосування».

Естетичні показники характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання. Оцінка естетичних показників якості може проводитись експертною комісією. За критерій естетичної оцінки приймається еталонний ряд виробів аналогічного класу та призначення, який складається експертами на основі базових примірників.

Показники технологічності характеризують властивості продукції, які обумовлюють оптимальний розподіл витрат, матеріалів, праці та часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні та експлуатації продукції.

Показники транспортабельності характеризують пристосування продукції до транспортування без її використання та споживання. Найбільш широко транспортабельність оцінюється вартісними показниками, які

дозволяють одночасно враховувати матеріальні та трудові витрати, кваліфікацію та кількість людей, які зайняті роботами із транспортування.

Показники стандартизації та уніфікації характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими та оригінальними частинами, а також рівень уніфікації порівняно з іншими виробами.

Патентно-правові показники характеризують ступінь оновлення технічних рішень, які застосовуються при виробництві продукції, їх патентний захист. Патентно-правові показники є суттєвим фактором при визначенні конкурентоспроможності продукції.

Екологічні показники характеризують рівень шкідливого впливу на навколишнє середовище, який виникає при експлуатації чи споживанні продукції.

Показники безпеки характеризують особливості продукції, які забезпечують безпеку людини (обслуговуючого персоналу) при експлуатації або споживанні продукції, монтажі, обслуговуванні, ремонті, зберіганні, транспортуванні тощо.

Економічні показники характеризують витрати на розробку, виробництво, експлуатацію або споживання продукції.

Показники якості послуг відрізняються від показників якості продукції. Це зумовлено характерними особливостями, які відрізняють їх від продукції.

Послуга є результатом взаємодії постачальника та споживача. Надання послуги передбачає:

- діяльність, пов'язану із матеріальною продукцією (ремонт водопровідних систем);
- діяльність, пов'язану із наданням споживачу нематеріальної продукції (надання довідки про склад сім'ї);
- постачання нематеріальної продукції (інформація);
- створення сприятливих умов для споживачів (благоустрій території)

[39].

Ринок послуг відрізняється від інших ринків, в основному, з таких причин:

1. Послуга не існує до її надання. Це унеможливує порівняння та оцінку послуг до їх отримання. В зв'язку з цим можемо порівнювати лише очікувані та отримані вигоди.

2. Послугам властивий високий рівень невизначеності, що ставить споживача у не вигідне становище, а постачальникам ускладнює просування послуг на ринок.

3. Невід'ємною складовою процесу надання послуги є людський капітал.

4. Процеси виробництва, постачання та споживання послуги, як правило, відбуваються одночасно.

5. Надання послуги являє собою сукупність процесів, недоліки яких виявляються лише після надання послуги.

Тому в процесі надання послуг підприємство має враховувати характерні особливості процесів надання послуг, що відрізняють їх від уречевленої продукції. До основних характеристик послуг, що відрізняють їх від продукції, можемо віднести невідчутність, невіддільність процесів виробництва та споживання, мінливість, недовговічність та відсутність права власності [83].

Невідчутність послуг. Однією із основних характеристик послуг є те, що до них не застосовуються органолептичні методи сприйняття та оцінки якості до того, як вони будуть придбані. Зважаючи на відсутність відчутних характеристик послуги до її покупки, рівень невизначеності придбання зростає. Щоб його зменшити, покупці потребують «сигналів» якості послуги. Свої висновки щодо якості вони роблять, виходячи з персоналу підприємства, ціни на послугу, засобів надання послуги, які вони можуть бачити. Таким чином, метою виробника та постачальника послуги є підвищення рівня відчутності послуги в тій чи іншій мірі. Зі сторони споживача це означає, що виробник повинен продемонструвати гарантію якості послуги до її придбання споживачем.

Невіддільність процесів виробництва від споживання послуг. Уречевлену продукцію спочатку виготовляють, після чого її зберігають, потім продають та споживають. На відміну від неї, послуги спочатку продають і лише потім надають та споживають, причому це, як правило, відбувається одночасно. Отже, внаслідок того, що при виробництві послуги завжди присутній споживач, взаємодія постачальника та споживача є особливим аспектом якості послуг.

Іншою характерною особливістю невіддільності послуг є присутність та участь в процесі їх надання інших споживачів. Отже, завданням менеджменту є забезпечення гарантії того, що покупці, залучені в процес споживання послуги, не перешкоджають отриманню задоволення іншими покупцями.

Непостійність якості послуги. Оскільки процес виробництва і споживання послуги пов'язаний із участю людей, є значний ризик мінливості якості. Якість послуги залежить від того, хто, коли, де і як її надає. Звідси, якість послуги важко піддається контролю. Навіть якість послуг, що надаються однією і тією ж людиною, варіюється в залежності від її фізичної форми та настрою під час спілкування з кожним споживачем.

Недовговічність послуг. Недовговічність послуги означає, що послуги, на відміну від продукції, не можуть зберігатися, складуватися тощо. Послуга, яка не була продана в певний момент часу, є назавжди втраченою можливістю, яка не може бути компенсована. Недовговічність послуги не буде проблемою, якщо попит на неї досить стійкий. Якщо ж він підданий коливанням, то виробники послуг опиняються у складній ситуації.

Відсутність права власності. Коли споживачі купують уречевлену продукцію, вони отримують особистий доступ до використання продукту на необмежений проміжок часу, тобто вони володіють продукцією, а при бажанні можуть її продати. На відміну від уречевленої продукції, послуги не є власністю людини. Споживач послуги часто має до неї доступ протягом обмеженого проміжку часу.

Розглянуті характерні особливості процесу надання послуг дозволяють виділити якість послуги в самостійний об'єкт, відмінний від якості продукції.

Процес надання послуги є складовим елементом життєвого циклу послуги, який являє собою сукупність стадій існування послуги: від первісного визначення вимог та запитів споживача і до кінцевого їх задоволення.

Рівень реалізації кожного процесу визначає його якість і, в кінцевому результаті, зумовлює якість всього процесу надання послуги. Проте, якість послуги не є сумою якості складових його процесів. Суб'єктом оцінки якості послуги виступає споживач, тобто якість визначається рівнем його задоволеності. Споживача цікавить, чи задовольняє послуга його індивідуальні потреби чи ні, а не хороший чи поганий стандарт, виконується вона чи ні. Тому, розглядаючи послугу в системі життєвого циклу, можна говорити про існування двох способів оцінки її якості: з точки зору виконавця (як сукупності якості внутрішніх процесів) і з точки зору споживача (як ступеня задоволеності послугою).

Життєвий цикл послуги є, в свою чергу, елементом системи вищого порядку - підприємства. Діяльність підприємства полягає в задоволенні потреб зацікавлених сторін - споживачів, суспільства, власників, постачальників, співробітників та інших. Отже, якість діяльності підприємства характеризується рівнем їхньої задоволеності.

Сучасна концепція управління якістю концентрує свою увагу на досягненні необхідної якості саме на рівні організації, тому існуючі системи менеджменту та забезпечення якості (ISO 9000:2000, TQM, Премії в галузі якості тощо) орієнтовані на забезпечення ефективності функціонування підприємства через якість як характеристику цієї ефективності.

Звідси випливає, що за рівень якості товару (послуги) слугує рівень задоволеності споживача продукцією, що визначається співвідношенням корисності товару(послуги) та вартості його придбання:

$$P_{я} = C_s = \frac{K}{B_{T(П)}}, \quad (1.1)$$

де $P_{я}$ – рівень якості продукції;

C_s – задоволеність споживача;

К – корисність;

$V_{T(n)}$ – вартість придбання товару (послуги).

Споживач порівнює альтернативні пропозиції товарів, оцінюючи в кожному конкретному випадку відношення корисності К до вартості товару $V_{T(n)}$ – що є еквівалентом його задоволеності.

Для виробника продукція без дефектів, які б негативно впливали на її продаж, має найвищу цінність. Для споживача найвища цінність з'являється лише тоді, коли властивості продукції максимально відповідають його інтересам. Тому виробник завжди повинен всю свою увагу приділяти задоволенню попиту споживача. Саме ця проблема задоволення попиту існує зараз, оскільки відбулося насичення ринку продукцією і нові потреби традиційними формами обслуговування не можуть бути забезпечені, що призводить до негативних результатів діяльності підприємства [25; 203].

На сьогодні можемо виділити два методи зміни якості. Перший полягає у простому перегрупуванні тих характеристик, що має продукція. Другий, складніший шлях, полягає в зміні складу характеристик продукції [209].

Завдання підвищення якості, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є довготерміновим і безперервним, тому що її рівень не може бути постійною величиною. Послуги залишаються технічно прогресивними, зручними, красивими, модними до того часу, поки на зміну їм не прийдуть нові, більш досконалі, що зумовлено науково – технічним прогресом. Але на кожному етапі якість має бути оптимальною, тобто такою, що максимально задовольняє потреби споживачів при економічно обґрунтованих затратах на її досягнення [17].

До наслідків недостатнього рівня якості продукції та послуг слід віднести:

- додаткові витрати на виправлення неякісної продукції чи послуги;
- падіння престижу продукції, виготовленої на національних підприємствах;
- зниження темпів росту добробуту населення;

- забруднення повітря, водних та земельних ресурсів;
- додаткові витрати на очищення повітря, водних і земельних ресурсів;
- додаткові витрати на відновлення здоров'я населення;
- зниження продуктивності праці населення через недостатню якість повітря, води і ґрунту тощо.

Важливість управління на всіх рівнях полягає в забезпеченні належної якості продукції, оскільки лише продукція високої якості може бути конкурентоспроможною. Вирішальну роль в підвищенні якості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства відіграють вимоги споживачів, оцінка споживачів. Дослідження, які були проведені в ряді країн, показали, що в компаніях, які мало приділяють уваги якості, до 60% часу витрачається на виправлення браку.

Необхідно звернути увагу, що значну роль у підвищенні якості відіграють стандарти, які є нормативною базою систем якості. Загальновизнаними на сьогодні є міжнародні стандарти ISO серії 9000, які сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений в різних країнах.

У більшості випадків системи якості за ISO серії 9000 впроваджуються й сертифікуються підприємствами на добровільній основі. Виключенням є випадки, коли схема сертифікації продукції за національними та міжнародними стандартами передбачає обов'язкову сертифікацію системи якості.

Цьому напряму економічного розвитку має сприяти активна державна політика, спрямована на підтримку ініціативи підприємства щодо вдосконалення заводських систем, які забезпечують якісний випуск продукції.

Отже, можемо зробити висновок, що найбільш повним визначенням якості, яке порівнює не лише здатність задовольнити потребу продукцією або послугою, а й оцінює, наскільки конкретна продукція або послуга може задовольнити визначені потреби дає таке визначення: «Якість продукції - це рівень відповідності задоволення потребам споживачів».

Потреби споживачів аналізуються та закладаються на стадіях дослідження та проектування. Саме в цих вирішальних фазах закладається якість продукції чи послуги на перспективу.

В той же час, оцінка якості послуг має свої особливості, що визначаються специфікою послуг як товару, зокрема - досить складне завдання, тому що:

1) послуги мають характерні особливості, що відрізняють їх від уречевленої продукції, такі як невідчутність, невіддільність надання від споживання, більш істотного суб'єктивного фактора в оцінці якості, недовговічність, відсутність права власності;

2) оцінка багатьох показників якості послуг має експертний характер;

3) сучасні технологічні схеми надання послуг включають велику кількість процесів та учасників, часто розведені в часі та просторі;

4) оцінка якості послуг, як правило, супроводжується виміром значної кількості показників якості, які часто не пов'язані з оцінкою рівня задоволеності споживача.

1.2. Еволюція підходів до управління якістю

Методи і характер роботи, спрямованої на забезпечення належної якості продукції, постійно змінюються. Ці зміни розмиті в часі і не завжди чітко відокремлені одна від одної. Разом з тим кожний етап еволюції має свою логіку і закономірності розвитку, що дає змогу виокремити 6 основних історичних етапів:

- індивідуальний контроль якості;
- цеховий контроль якості;
- приймальний контроль якості;
- статистичний контроль якості;
- комплексне управління якістю;
- забезпечення якості на базі стандартів ISO 9000.

Індивідуальний контроль діяв на виробництві до кінця XIX ст. При цьому один працівник або невелика група були відповідальними за виготовлення всього виробу. Кожний працівник міг повністю контролювати якість результату своєї індивідуальної праці, забезпечуючи тим самим якість виробу. Кожному, хто був зайнятий на тих чи інших виробничих операціях, необхідно було виконувати роботу відповідно до заданої моделі (кресленням, рисунком, шаблоном тощо). Принцип роботи на основі моделі означав уже перехід від ремісничого етапу виробництва до промислового, на якому якість визначалась не тільки талантом, майстерністю і умінням працівника, але і його здатністю зіставляти конкретні результати своєї роботи з заданою моделлю.

Цеховий контроль якості виник на початку XX ст. Його зародження зумовлено розвитком промислового виробництва і поглибленням внутрішньовиробничого поділу праці. Для цього етапу характерний розподіл функцій і відповідальності за якість як між окремими працівниками, так і цеховим керівником або майстром. Цеховий майстер визначав загальні вимоги до якості продукції і відповідав за якість виконаної цехом роботи.

Уже під час свого зародження цеховий контроль спирався на принципи наукового менеджменту, розроблені видатним американським спеціалістом Ф. Тейлором (1856-1915). Відповідно до цих принципів контролю використовувались дві межі допустимої якості. У кресленнях вказувалась нижня і верхня межі допусків, а у шаблонів з'явилися два типи калібрів: пропускний і непропускний. Головним у методології Тейлора було задати допуск на показники якості продукції, виміряти його значення і поділити продукцію на придатну і дефектну — залежно від попадання значення показника в допуск.

Принципи Тейлора передбачали жорсткий адміністративний примус виконавців і беззаперечне дотримання норм якості. При цьому поняття "норма якості" і пов'язані з ним поняття "допуск" і "дефект" стосувались тільки окремих виробів (деталей, вузлів) і не поширювались на партії продукції та технологічні процеси.

Напередодні Другої світової війни розвиток масового виробництва, зростання промислових підприємств, збільшення обсягів виготовленої продукції призвели до відокремлення технічного контролю від виробничих операцій, до його організаційного оформлення в самостійний професійний вид діяльності. На промислових підприємствах стали створюватися самостійні служби технічного контролю зі штатними контролерами на чолі з начальником, який був підпорядкований керівникові підприємства (рис. 1.3) [204].

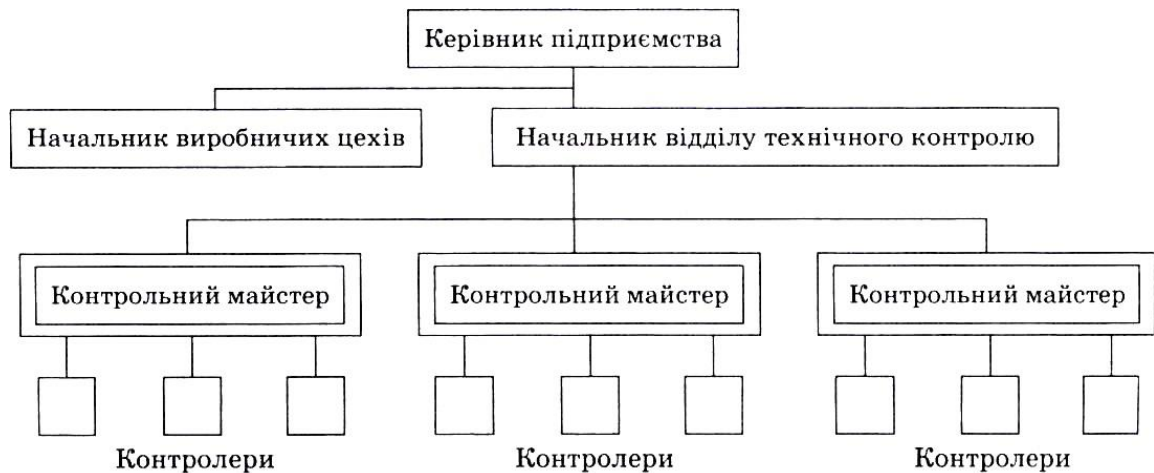


Рис. 1.3. Типова структура органів технічного контролю в 1920-1940 років

Це стало початком етапу приймального контролю якості (контролю якості під час приймання продукції).

Нова організація робіт з контролю зумовила постановку проблеми забезпечення якості виробничих процесів.

Вирішення цієї проблеми пов'язане з четвертим етапом — статистичним контролем якості, який базується на теорії ймовірності і математичній статистиці. На практиці це проявилось у використанні контрольних карт (карт Шухарта) з межами регулювання і переходу від суцільного до вибіркового контролю, при якому в процесі виробництва систематично відбираються згідно з попередньо складеним планом контрольні дані для їх обробки методами математичної статистики (рис. 1.4).

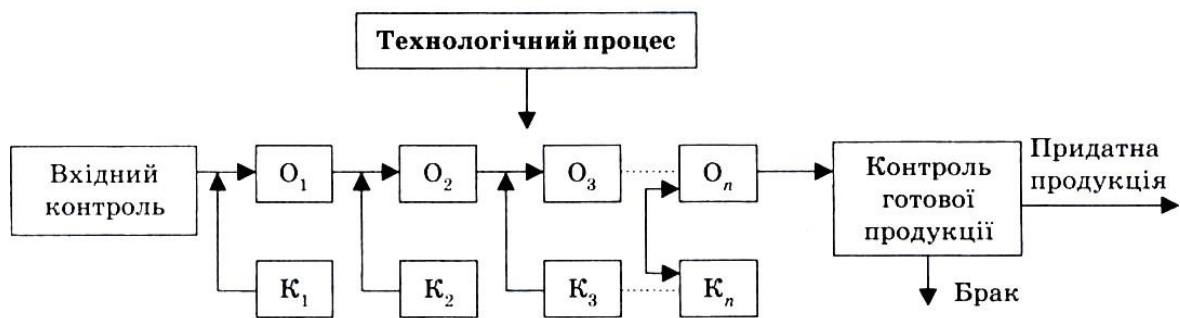


Рис. 1.4. Схема регулювання якості у процесі виробництва за допомогою статистичного контролю

$O_1, O_2, O_3 \dots O_n$ — технологічні операції; $K_1, K_2, K_3 \dots K_n$ — контроль на основі вибірок після виконання відповідних технологічних операцій

У зв'язку з цим сфера використання статистичного контролю якості обмежувалась виробничими рамками і поширювалась дуже повільно. Контроль, як і раніше, проводився в межах цеху і, звичайно, не міг вирішувати складних проблем якості.

До 1960-х років необхідна якість продукції досягалась переважно за рахунок використання засобів і методів технічного контролю.

На початку 1960-х років з'явилися нові структури служб технічного контролю, зорієнтовані на зростання обсягів виготовленої продукції і зниження витрат на якість при збереженні високої енерго- і матеріаломісткості (рис. 1.5) [204].

Технологія контролю якості стала сферою спеціалізованої діяльності, спрямованої на регулювання якості, аналіз причин дефектів, розроблення заходів на їх усунення і проведення заходів профілактичного характеру [204]. З цією метою на підприємствах стали створювати спеціальні служби управління якістю. До їх складу разом із відділом (групою) технічного контролю включали групи, відповідальні за планування і координацію робіт усіх підрозділів підприємства у сфері якості, розробку нормативно-організаційних документів з якості, роботу з постачальниками у сфері якості, аналіз надійності виробів і причин їх дефектів та відмов, роз'яснення вимог до якості продукції, розробку критеріїв оцінки якості праці, розробку спеціальних методів забезпечення якості (в т. ч. статистичних), збір і аналіз інформації про якість продукції від

споживача тощо. Служба якості стала самостійною, незалежною від інших підрозділів і підпорядковувалась безпосередньо вищому керівникові підприємства та була підзвітна тільки йому у своїх діях [204].

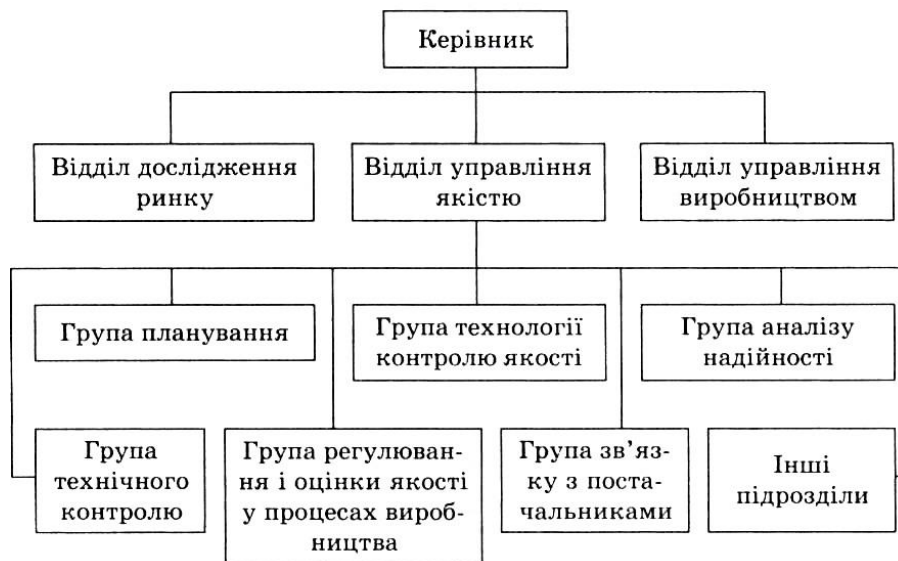


Рис. 1.5. Типова структура органів управління на підприємствах у 1960-х роках

Враховуючи, що проблема забезпечення якості за своєю природою вимагає аналітичного підходу для її вирішення, служба якості комплектувалась кваліфікованими спеціалістами зі стандартизації, математичної статистики, теорії надійності тощо.

Створення служб якості дало змогу ліквідувати подвійну відповідальність осіб, що відповідають за виготовлення продукції і за оцінювання її якості. Таке ставлення до вирішення проблеми якості було охарактеризоване А. Фейгенбаумом як комплексне управління якістю.

У методичному плані перехід від традиційного контролю якості до управління якістю став принципово новим, п'ятим етапом: замість виявлення дефектів продукції ставилося завдання щодо їх попередження. Механізм комплексного управління якістю орієнтував усю систему заходів на досягнення заданого рівня якості продукції. При цьому комплексне управління доповнювало раніше використовувані статистичні інструменти контролю якості методами метрології, збору інформації про якість, мотивації якості, стандартизації, сертифікації та іншими [204].

Акумулюючи елементи організаційного і технічного керівництва, комплексне управління якістю дало змогу багатьом організаціям досягти значних результатів у поліпшенні якості продукції і зниженні витрат на неї.

На базі загальної методології комплексного управління якістю в 1960-70-х роках в різних країнах з урахуванням їх національних і економічних умов були сформовані специфічні організаційні підходи до управління якістю на рівні фірми [204]. Найвідомішими з них стали концепції TQM (Total Quality Management) — загальне управління якістю в США і CWQC (Company Wide Quality Control) — управління якістю в рамках фірми в Японії та ін.

Концепція TQM заснована на побудові системи управління якістю, яка охоплює всі сторони діяльності фірми [204]. Відповідно до цієї концепції вирішення проблеми якості входить у сферу відповідальності керівництва фірми (менеджменту) і є головною турботою добре структурованого адміністративного підрозділу, який спеціалізується виключно на організації забезпечення якості продукції.

Концепція CWQC передбачала участь у роботах з якості всього персоналу фірми — від президента до рядового робітника. Відповідно до цього підходу працівники всіх підрозділів та ієрархічних організаційних рівнів фірми мають бути навчені методам управління якістю і використовувати їх на практиці. Іншими особливостями японського управління якістю стало широке використання статистичних методів, організація внутрішніх фірмових перевірок систем якості, діяльність гуртків якості.

Наприкінці 1980-х років з'явилась нова методологія забезпечення якості продукції на основі міжнародних стандартів ISO 9000. Згідно із цією методологією створення на підприємстві вискоелективних і результативних систем якості, які відповідають положенням стандартів ISO 9000, є гарантією того, що вимоги споживачів будуть дійсно задоволені [85]. Таким чином, розробка і реалізація концепції стандартів ISO стали черговим етапом роботи із забезпечення якості на підприємствах і забезпечили напрямки подальшого

розвитку робіт із вирішення проблеми якості на рівні промислових підприємств, які буде розглянуто далі.

Вирішальний вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості, починаючи з четвертого етапу, мали роботи таких всесвітньо відомих спеціалістів, як У. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Г. Тагуті та ін. [204]. Ці роботи лягли в основу професійної концепції якості, вони стали класичними.

Вчення великих спеціалістів з якості мають філософський характер, тому що головні принципи і підходи до вирішення проблеми якості у цих вченнях виражені не стільки у формі безумовних вимог, скільки у спостереженнях, узагальненнях і рекомендаціях.

Слід зазначити, що вітчизняний менеджмент якості пройшов такі самі шість етапів, як і зарубіжний. Але на відміну від нього мав не тільки рівень промислового підприємства, а також і територіальний (Бердянська міська система управління якістю), галузевий і, нарешті, державний, що знайшло своє відображення в розробленні Єдиної державної системи управління якістю. Як засвідчив вітчизняний досвід, ефективною система якості може бути лише на рівні підприємства, тому розглянемо лише етапи розвитку менеджменту якості на рівні підприємства.

Початком системного підходу до управління якістю продукції в колишньому Союзі вважається впровадження у 1955 р. Саратовської системи бездефектного виготовлення продукції (система БВП), метою управління якої було виготовлення продукції без дефектів, об'єктом управління — якість праці виконавців у процесі виготовлення продукції, а показниками управління — відсоток (частка) здавання продукції з першого пред'явлення за певний період часу (зміна, місяць, квартал, рік) [116].

Характерними особливостями цієї системи були впровадження кількісної оцінки якості праці за одиничним показником-відсотком здавання продукції з першого пред'явлення; планування технічних, організаційних та ідеологічних заходів, спрямованих на виключення суб'єктивних заходів, і

зменшення об'єктивних причин дефектів; підвищення особистої відповідальності виконавців за якість виготовленої продукції; зростання ролі самоконтролю у процесі праці.

Поряд із позитивними моментами системи БВП, можемо виділити основний недолік Саратовської системи управління якістю – врахування якості роботи конкретного працівника підприємства при недостатньому аналізі якості роботи підприємства в цілому.

У 1958 р. була створена Горьківська система "Якість, надійність ресурс з перших виробів" (ЯНАРЗПВ), метою управління якої було забезпечення надійності виробів, об'єктом управління — якість технічної підготовки виробництва нових виробів, а показниками управління — рівень надійності першого виробу.

До основних особливостей цієї системи можемо віднести:

- підвищення ролі вирішення проблеми якості продукції на стадіях її проектування і поставлення на виробництво;
- використання об'єктивних методів оцінювання надійності продукції на стадіях її розроблення і поставлення на виробництво [116].

Тобто, Горьківська система управління якістю акцентувала увагу на підвищенні надійності виробу як однієї з важливих властивостей продукції.

У 1962 р. була створена Ярославська система наукової організації робіт з підвищення моторесурсу (НОРМ), метою управління якої було виготовлення продукції підвищеної надійності, об'єктом управління — якість деталей і складальних одиниць складної продукції, а показником управління — значення моторесурсу автодизеля.

Особливості цієї системи такі:

- систематичне підвищення надійності деталей і складальних одиниць за рахунок підвищення вимог до чинної технологічної документації;
- створення на підприємстві спеціального відділу (бюро) надійності, відповідального за збирання й оброблення інформації про експлуатаційну

надійність виробів та розроблення пропозицій з підвищення довговічності деталей і складальних одиниць;

- підвищення ролі вирішення проблеми якості продукції на стадії її експлуатації (створення експлуатаційно-ремонтної служби) [124; 209].

Тобто, важливим елементом системи НОРМ було впровадження управління зв'язків між виробниками, споживачами й конструкторами двигунів. Дана система управління якістю була спрямована не лише на стійке забезпечення вимог стандартів та технічних вимог, але й на систематичне підвищення цих вимог.

У 1967 р. була створена Львівська система бездефектної праці (СБП), метою управління якої було забезпечення бездефектної праці, об'єктом управління — якість праці окремих виконавців і колективів, а показником управління — комплексний показник якості окремих виконавців і колективів.

Завданнями системи СБП було удосконалення кількісної оцінки якості праці за рахунок введення комплексного показника якості праці та поширення кількісної оцінки якості праці на інженерно-технічних працівників і службовців, а також на кожний структурний підрозділ.

До недоліків даної системи можемо віднести те, що вона лише констатувала факт зниження показників якості праці, проте було відсутнє стимулювання працівників за бездефектну їх роботу [96; 116].

У 1972 р. була створена Львівська комплексна система управління якістю продукції на базі стандартизації (КС УЯП), метою управління якої було виробництво продукції вищої категорії якості, об'єктом управління — рівень якості продукції, а показниками управління — доля і обсяг продукції вищої категорії якості.

Характерними ознаками цієї системи були:

- комплексність, системність управління якістю продукції;
- чітке визначення змісту управління якістю продукції через встановлений склад функцій управління якістю продукції;
- широке використання в управлінні якістю продукції стандартизації;

- створення передумов для автоматизованого управління якістю продукції.

Варто відзначити, що КС УЯП започаткувала новий рівень вітчизняних систем комплексного управління якістю продукції з використанням стандартів підприємства (СТП). Стандарти підприємства поділялися на три складові: основний (базовий) СТП, що характеризував систему в цілому: основну мету системи, об'єкти, критерії ефективності, структуру спеціальних функцій, схему організаційної системи управління, розподіл функцій управління між ланками організаційної структури, склад системи, методи забезпечення функціонування системи на всіх етапах виробничого процесу, порядок розроблення і впровадження СТП та інші організаційно-методичні питання; загальні СТП, що характеризували загальносистемні питання інформаційного забезпечення, порядок проведення днів якості, роботи різних громадських груп, комісій тощо; спеціальні СТП, що характеризували вимоги до номенклатури і значення показників якості матеріалів, напівфабрикатів, деталей і збірних одиниць, методів їх визначення й оцінювання тощо.

Організаційна структура КС УЯП мала спеціальний відділ — відділ управління якістю, який здійснював координацію діяльності всіх підрозділів підприємства з управління якістю, проводив аналіз накопичуваної інформації про якість продукції і причини дефектів, розробляв заходи з підвищення якості продукції тощо.

У завершальному варіанті КС УЯП виконувала спеціальні функції: прогнозування потреб, технічного рівня і якості продукції; планування підвищення якості; нормування вимог до якості; оцінка якості продукції; організація розробки і запуск продукції у виробництво; організація технологічного забезпечення якості продукції; організація метрологічного забезпечення якості продукції; організація матеріально-технічного забезпечення якості продукції; організація взаємовідносин підприємства стосовно якості продукції зі споживачами і постачальниками; організація підготовки і підвищення кваліфікації кадрів у сфері якості; забезпечення

стабільності запланованого рівня якості продукції при її виготовленні, складуванні, відвантаженні та транспортуванні; стимулювання підвищення якості продукції; організація розробки і виконання заходів за результатами державного нагляду та відомчого контролю продукції; техніко-економічний аналіз поліпшення якості продукції; правове забезпечення управління якістю продукції; інформаційне забезпечення КС УЯП.

До основних недоліків системи КС УЯП можемо віднести недостатнє мотивування виготовлення високоякісної продукції, формальне управління якістю, відсутність орієнтації на задоволеність споживача, а також недостатній рівень матеріально-технічного та технологічного виробництва.

У 1975 р. створено Краснодарську комплексну систему підвищення ефективності виробництва (КС ПЕВ), метою управління якої було підвищення ефективності виробництва (підвищення рівня якості продукції, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів), об'єктом управління — ефективність виробництва, а показниками управління — показники ефективності виробництва.

Перевагами КС ПЕВ було розроблення комплексного плану підвищення ефективності виробництва, який містить перспективні і поточні завдання для кожного підрозділу підприємства, впровадження нового методу оцінювання праці на основі принципу "зароблених премій", а також розроблення ідеологічного забезпечення системи.

1978 р. створено Дніпропетровську комплексну систему управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів (КС УЯП і ЕВР), метою управління якої було поліпшення господарської діяльності підприємства, об'єктом управління — рівень якості продукції й ефективність використання ресурсів, а показниками управління — показники якості продукції і ефективність використання ресурсів.

До особливостей цієї системи віднесемо розширення змісту спеціальних функцій, введення нових спеціальних функцій управління якістю продукції, науково-технічний розвиток підприємства, забезпечення умов праці і побуту,

охорона довкілля та ін., встановлення в планах і доведення до цехів, діляниць і бригад госпрозрахункових показників та введення прогресивних планових оціночних норм і нормативів.

У 1979 р. була створена Комплексна система підвищення ефективності виробництва і якості роботи (КС ПЕВ і ЯР), метою управління якої було удосконалення господарського механізму підприємства, об'єктом управління — ефективність виробництва і якості роботи, а показниками управління — показники ефективності виробництва і якості роботи.

Характерні особливості КС ПЕВ і ЯР:

- поліпшення використання виробничих потужностей, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- укріплення господарського розрахунку, впровадження бригадних методів праці та підсилення ролі соціальних факторів;
- організація соціалістичного змагання за підвищення ефективності виробництва і якості роботи.

1980 р. створено Систему управління виробничим об'єднанням і промисловим підприємством на базі стандартизації (СУ ВО і ПП), метою управління якої було виконання планів, завдань, угод і соцзобов'язань з виробництва і поставок високоякісної продукції при мінімальних сумарних затратах на її дослідження, виготовлення, обіг, експлуатацію (споживання), об'єктом управління — процеси дослідження, проектування, виготовлення, обігу, експлуатації чи споживання продукції, а показниками управління — система показників діяльності підприємства [209].

До переваг та досягнень СУ ВО і ПП віднесемо:

- забезпечення комплексності управління об'єднаннями (підприємством) шляхом створення єдиної системи управління на основі наукових методів проектування системи;
- забезпечення підвищення цілеспрямованості управління шляхом формування у складі системи об'єднання (підприємством) цільових підсистем;

- підсилення лінійного керівництва виробничими процесами на основі удосконалення виробничої й організаційної структур;

- виділення сукупностей конкретних функцій управління, як відокремлених видів управлінської праці, і формування для їх реалізації спеціалізованих функціональних підсистем;

- підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень і поліпшення стилю керівництва;

- охоплення заводською стандартизацією всіх аспектів управлінської діяльності об'єднань (підприємств);

- оцінювання ефективності управління об'єднанням (підприємством) за допомогою системи кількісно виражених критеріїв.

Розвиток вітчизняних систем менеджменту якості закінчився в 1990-х роках. Незважаючи на певні успіхи окремих підприємств, вважаємо, що суттєвого поліпшення якості продукції СРСР не відбулося внаслідок таких причин:

- проектування складних систем управління якістю було покладено на підприємства, які безпосередньо виготовляли продукцію, а не на спеціалістів-професіоналів;

- увага розробників системи зосереджувалась на створенні досить значної кількості елементів системи, що призводило, як правило, до громіздкості систем, при цьому головним критерієм її функціонування ставав сам факт реєстрації системи в органах Держстандарту;

- при узгодженні нормативних документів з усіма зацікавленими службами та особами якраз те, що необхідне для забезпечення якості, могло бути спрощене або усунуте, якщо воно вимагало зусиль з їхнього боку;

- роботу з менеджменту якості продукції у межах системи очолювали відділи технічного контролю, а не керівники підприємств, що створювало природні протиріччя між ними у роботі "на план" та "за якість" у багатьох випадках не на користь останньої;

- системи не давали змоги проводити «простежуваність» матеріалів, деталей, вузлів і продукції у випадках наявності у них дефектів та відмов;
- об'єкти стандартизації у нормативних документах не завжди правильно визначались;
- неорієнтованість у системі механізму менеджменту якості на споживача, на випуск конкурентоспроможної продукції, що має стабільно високі показники якості;
- у межах системи недостатньо стимулювалося забезпечення високого рівня якості продукції;
- менеджментом, як правило, охоплювався далеко не повний перелік умов та факторів, що впливають на якість продукції.

Все це призвело до того, що, як правило, розроблені системи управління якістю продукції перетворювались у формальні документи. Крім того, як показали результати досліджень, у 1970-80-ті роки у країні сформувались негативні соціально-психологічні установки особистості: стався зсув інтересів особистості зі сфери суспільного виробництва в сторону сімейно-побутової активності та активності споживачів; знизився престиж професійної майстерності та якості праці; на периферію суспільної свідомості був витіснений мотив орієнтації на споживача; сформувався тип особистості з високим ступенем конформізму; масово поширилась соціальна та трудова пасивність, байдужість до якості праці та продукції; існуюча система менеджменту відтворювала бюрократичний тип працівника.

Крім того, глобальний дефіцит продукції в умовах адміністративно-планової економіки, командно-розподільної системи за всеохоплюючої державної власності мали систему цінностей, за якої на першому місці стояла не якість, а кількість. Це визначило несвоєчасність впровадження сучасної системи менеджменту якості і призвело у вирішенні проблеми якості до відчутного відставання підприємств від передової зарубіжної практики.

Отже, проаналізувавши етапи розвитку систем управління якістю як в хронологічному, так і в територіальному аспектах, можемо зробити висновок,

що, по-перше, ефективною система управління якістю може бути лише на рівні підприємства; по-друге, хоча й реалізація методичних основ управління якістю в Україні відбувалася паралельно з передовим світовим досвідом, в окремих випадках випереджаючи його (система БВП), проте в основному Україна в сфері управління якістю відстає років на 10-15 (маємо на увазі створення на підприємствах комплексних систем управління якістю продукції і впровадження ідей, реалізованих у стандартах ISO 9000).

Проте, з іншої сторони, перехід України до ринкової економіки дав вітчизняним підприємствам можливість повністю використати накопичений у світі потенціал наукових і практичних підходів та методів забезпечення якості продукції, а також взяти Україні більш активну участь у міжнародному співробітництві у сфері забезпечення якості.

1.3. Процесно-функціональний підхід до управління якістю підприємств житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених осіб

Подальший розвиток демократії в Україні сприяє більш активному здійсненню пріоритетного курсу інтеграції України до євроатлантичних структур, наближенню до стандартів життя розвинутих країн. Важливою передумовою підвищення ефективності управлінської роботи є розробка дієвих систем управління якістю, що відповідають міжнародним стандартам. Упровадження та сертифікація систем управління якістю згідно з міжнародними стандартами на підприємствах комунальної форми власності приводить до підвищення ефективності та узгодженості робіт, більш раціонального використання ресурсів, концентрування уваги на потребах споживачів і, як наслідок, до підвищення їх задоволеності послугами, що надаються цими підприємствами.

Сьогодні населення потребує управління підприємствами комунального господарства на основі системного підходу до надання комунальних послуг.

Управління на засадах методології процесного та системного підходів з урахуванням тенденцій до широкого впровадження організаційно-проектних рішень дає змогу здійснити перетворення в територіальному розвитку.

Упровадження системи управління якістю послуг на основі міжнародних стандартів забезпечує визначення підходів до побудови систем управління якістю комунальних підприємств з урахуванням національної специфіки щодо законодавства, економіки, суспільних традицій. Використовуючи досягнення науки, практики мають змогу враховувати стрімкі зміни економічного та політичного життя, які ставлять нові вимоги до діяльності підприємств комунального господарства [146].

Роки, що пройшли від дня здобуття Україною незалежності, позначені кардинальними змінами в різних сферах життя нашої держави та народу. Реформи на муніципальному рівні характеризуються дуже високою динамічністю та стосуються всіх рівнів даної сфери, починаючи від концептуальних основ до питань реалізації практичних кроків. Фактично відбулося переосмислення самих завдань та цілей, що стоять перед підприємствами комунальної власності, а тому і зміна їхньої основної місії в громадянському суспільстві: від органів, що виконують зовні сформовану для них стратегію до структур, які самостійно формують стратегії та обирають тактику розвитку і, найголовніше – відповідають за свої рішення, ефективність яких вимірюється якістю життя відповідних територіальних громад. В першому випадку достатньо було просто давати вказівки, спрямовуючи зусилля на чітке досягнення планових показників, не замислюючись над їх доцільністю для конкретної території і не враховуючи альтернатив. За сучасних умов, одних вказівок (директив) вже недостатньо, вони лише один з інструментів господарювання на даній території.

Сучасна світова наука містить чимало визначень поняття менеджмент. Так, М. Мескон зазначає, що менеджмент є процесом планування, організації, мотивації та контролю, що необхідно для формулювання та досягнення цілей

організації. За П. Друкером, менеджмент – це суспільна наука, що має справу з поведінкою людини та громадськими інститутами [38].

Очевидно, що класичні визначення менеджменту не враховують особливостей і специфіки діяльності підприємств комунальної власності, адже комунальні послуги є результатом господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної чи юридичної особи у забезпеченні холодною та гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, а також вивезення побутових відходів у порядку, встановленому законодавством [46], тобто їх надання не передбачає отримання прибутку внаслідок ефективного господарювання.

Беручи до уваги зарубіжний досвід, а також враховуючи особливості вітчизняної практики управління, можна стверджувати, що управління комунальними підприємствами – це комплекс дій, спрямованих на ефективну організацію, аналіз, діагностику та прогнозування різноманітних видів людської діяльності на території міст, районів, сіл та селищ з раціональним використанням людського, матеріально-технічного, природно-ресурсного потенціалів і забезпеченням охорони довкілля та добробуту населення.

Як у радянський період, так і в період незалежності України проблемі регулювання житлово-комунального господарства приділяли увагу науковці різних галузей. Так, А. Хазиков під поняттям «житлово-комунальне господарство» розумів галузь народного господарства, яка включала в себе житловий фонд, комунальні підприємства та створення зовнішнього благоустрою. Він зазначав, що житлово-комунальне господарство забезпечує працівників житлом, задовольняє потреби громадян з комунальних послуг за місцем проживання (газом, теплом, водою, каналізацією, електроенергією) або надає послуги в межах населеного пункту (бані, пральні, електротранспорт тощо) [200].

У сучасній науковій літературі питанням сутності житлово-комунального господарства займалися такі українські вчені, як Ю. Битяк, який, зокрема, не наводячи чіткого визначення поняття «житлово-комунальне

господарство», розмежовує його на дві важливі складові: будівництво та житлову сферу. Будівництво є галуззю матеріального виробництва, яка забезпечує створення та реконструкцію об'єктів виробничого, комунально-побутового, соціально-культурного й житлового призначення, а житлова сфера включає управління житловим фондом і об'єктами комунального господарства, їх утримання, будівництво та ремонт [168].

М. Галянтич також розглядає питання житлово-комунального господарства, але чіткого визначення цього терміна не наводить [21]. Учений приділяє увагу житлово-будівельним коопераціям, під якими розуміє добровільне об'єднання громадян міст і селищ з метою здійснення будівництва житлових приміщень (багатоповерхових будинків) за рахунок власних коштів чи за допомогою державних кредитів, позик, кредитів комерційних банків, а також розглядає поняття «житло». Житло – це жилий будинок, квартира, інше приміщення, призначені та придатні для постійного проживання в них.

Слід зазначити, що наведені дефініції радянських учених характеризують підходи до житлово-комунального господарства радянського періоду, коли воно перебувало у власності держави. В умовах розвитку сучасного житлово-комунального господарства підходи до їх розуміння змінилися відповідно до умов сьогодення. Сучасні теоретичні погляди спрямовані на компоненти житлово-комунального господарства, а не на узагальнений зміст.

Як зазначалося, Ю. Битяк, М. Галянтич не наводять чіткого визначення поняття «житлово-комунальне господарство», а О. Лук'янов підходить до розгляду цього поняття з економічної точки зору, що звужує сутність цієї категорії. Недосконалість житлово-комунального господарства України, зволікання з його реформуванням призвели до того, що підприємства галузі неспроможні ефективно працювати в ринкових умовах, надавати споживачам послуги належного рівня якості. О. Лук'янов розглядає поняття «житлово-комунальне господарство» як важливу підсистему паливно-енергетичного

комплексу, що споживає значну частину загального обсягу паливно-енергетичних ресурсів.

На нашу думку, у загальному розумінні, господарство – це господарська діяльність особи, групи осіб, регіону, держави чи світу загалом з метою задоволення особистих або суспільних потреб. Міське господарство – це складна сукупність підприємств, служб, інженерних споруд і мереж, розташованих на території міста і призначених задовольняти повсякденні комунальні, побутові, матеріальні та соціально-культурні потреби жителів міста.

Складовою частиною міського господарства є житлово-комунальне господарство, яке охоплює:

- житлове господарство: житлово-експлуатаційні ділянки (далі – ЖЕД), ремонтно-будівельні управління;

- санітарно-технічні підприємства: водопровід і каналізація, лазні, сауни, пральні, служби з прибирання території, санітарна очистка будинків (збір сміття);

- енергетичні підприємства: електростанції та електромережі, газове господарство, опалювальні котельні з тепломережею;

- транспортні підприємства: громадський міський транспорт (трамвай, тролейбус, автобус, метро).

Іншими словами, комунальне господарство – це сукупність підприємств, організацій, служб та інженерних споруд, призначених для задоволення комунально-побутових потреб населення міст, селищ і сіл; у містах входять до складу міського господарства.

До комунального господарства відносять також споруди зовнішнього благоустрою населених пунктів: дороги, мости, тротуари, пішохідні переходи й естакади, вуличне освітлення, зелені насадження, цвинтарі та крематорії, водойми, архітектуру малих форм (фонтани, пам'ятники).

Житлове господарство – галузь господарства, завданням якої є задоволення житлово-побутових потреб населення відповідно до потреб народного господарства.

Зважаючи на наведені поняття, житлово-комунальне господарство – це галузь, яка задовільняє першочергові потреби населення, суттєво впливає на створення необхідних умов для ефективності та надійності функціонування господарського комплексу відповідно до встановлених нормативів і національних стандартів.

Таким чином зазначений термін охоплює велику кількість структурних елементів – інститутів, які взаємодіють між собою, утворюючи складну систему. Тобто, житлово-комунальному господарству притаманні ознаки системи [77]:

- єдність стосовно середовища та багатоманітність її зв'язків з ним;
- наявність відносно самостійних компонентів, з яких утворено її керуючу та керовану підсистеми;
- інтегрування компонентів, внаслідок чого ціле (система) набуває властивостей і характеристик, яких немає в окремих складових системи, тобто наявність інтегративних якостей;
- наявність суперечностей, що є рушійною силою саморозвитку, породжують необхідність самоуправління, цілеспрямованого впливу однієї підсистеми (керуючої) на іншу (керовану);
- історичність, тобто розвиток у часі.

Таким чином, погоджуємось із Соколовською О.М., що житлово-комунальне господарство – це галузь, яка має системний характер і спрямована на задоволення суспільних потреб, функціонування господарського комплексу, задоволення комунально-побутових потреб населення відповідно до нормативів і національних стандартів, підтримання у належному стані житлових будинків і житлових приміщень [168].

Розвиток житлово-комунального господарства підпорядковується основній меті – найбільш повне задоволення постійно зростаючих потреб

членів суспільства. Чим вищими є темпи соціального розвитку, тим динамічніше змінюються людські потреби, структура життєвих благ, що мають їх задовольняти та забезпечувати.

Формування житлово-комунального господарства з точки зору раціональної територіальної організації її об'єктів передбачає врахування відповідності розміщення об'єктів житлово-комунального господарства потребам населення; економію витрат праці та подолання просторового розриву між елементами виробництва житлово-комунальних послуг; забезпеченість планомірності, керованості процесів розміщення об'єктів, їх орієнтацію на досягнення високої економічної ефективності господарської діяльності.

Система житлово-комунального господарства представлена виробниками та споживачами житлово-комунальних послуг. Споживачі житлово-комунальних послуг формують попит, що має забезпечити їм нормальні санітарно-гігієнічні та безпечні умови життя.

Згідно Закону України «Про житлово-комунальні послуги», житлово-комунальні послуги – це результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та перебування осіб у жилих і нежилых приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил [46]. В той же час в законодавстві окремо визначено поняття комунальних послуг як результат господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної чи юридичної особи у забезпеченні холодною та гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, а також вивезення побутових відходів у порядку, встановленому законодавством.

Згідно чинного законодавства України житлово-комунальні послуги поділяються за:

- 1) функціональним призначенням;
- 2) порядком затвердження цін/тарифів.

Залежно від функціонального призначення житлово-комунальні послуги поділяються на:

- комунальні послуги (централізоване постачання холодної та гарячої води, водовідведення, газо- та електропостачання, централізоване опалення, а також вивезення побутових відходів тощо);

- послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій (прибирання внутрішньобудинкових приміщень та прибудинкової території, санітарно-технічне обслуговування, обслуговування внутрішньобудинкових мереж, утримання ліфтів, освітлення місць загального користування, поточний ремонт, вивезення побутових відходів тощо);

- послуги з управління будинком, спорудою або групою будинків (балансоутримання, укладання договорів на виконання послуг, контроль виконання умов договору тощо);

- послуги з ремонту приміщень, будинків, споруд (заміна та підсилення елементів конструкцій та мереж, їх реконструкція, відновлення несучої спроможності несучих елементів конструкцій тощо).

Залежно від порядку затвердження цін/тарифів на житлово-комунальні послуги вони поділяються на три групи:

- перша група - житлово-комунальні послуги, ціни/тарифи на які затверджують спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади;

- друга група - житлово-комунальні послуги, ціни/тарифи на які затверджують органи місцевого самоврядування для надання на відповідній території;

- третя група - житлово-комунальні послуги, ціни/тарифи на які визначаються виключно за договором (домовленістю сторін).

Питання вдосконалення управління підприємствами комунального господарства України на засадах реалізації моделей управління на основі якості набули в останні роки надзвичайної важливості. Реалізація подібних моделей є вкрай актуальною та стає невід'ємним елементом програм реформування житлово-комунального господарства.

Система управління якістю (СУЯ) – це засіб, за допомогою якого організація спрямовує та контролює ті види діяльності, які впливають на якість. Управління якістю – комплекс стратегічних і тактичних заходів щодо організації ефективної роботи всіх ланок виробничого процесу і перевірки якості виробу, в тому числі управлінського рішення. Управління організацією та її контроль повинні бути систематичними та прозорими, а основою вдосконалення функціонування організації є вісім принципів управління якістю, що мають на меті допомогти організаціям в досягненні довготривалого успіху:

1. Орієнтація на замовника. Жодне підприємство не може існувати без споживачів його продукції або ж послуг, які воно надає. Впровадження системи управління якістю на підприємстві допомагає підвищувати задоволеність споживачів, досліджувати та виконувати їхні вимоги. Те, що даний принцип знаходиться на першому місці, ще раз підкреслює наскільки важливою є залежність організації від клієнта.

2. Лідерство. Керівництво організації встановлює єдину мету та напрями її діяльності, а також створює всі умови для максимального залучення працівників для досягнення завдань, які поставлені підприємством.

3. Залучення працівників. Весь персонал підприємства – від найвищого керівника до простого робітника – повинен бути залучений до системи управління якістю. Лише в такому випадку керівництво має змогу використовувати потенціал персоналу для досягнення найвищої мети організації.

4. Процесний підхід. З метою досягнення поставлених цілей, керівництво діяльністю підприємства повинно розглядати як єдиний процес, в якому використовуються всі наявні ресурси.

5. Системний підхід до управління. Підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства, досягненню його цілей сприяє ідентифікація та управління взаємопов'язаними процесами як цілісною системою.

6. Постійне удосконалення. Постійне поліпшення показників діяльності підприємства повинно бути незмінною метою керівництва. В своїй діяльності організація повинна не лише відслідковувати проблеми, які виникають під час роботи підприємства, а й вживати заходів для попередження виникнення виявлених проблем.

7. Прийняття рішень на підставі фактів. З метою прийняття ефективних рішень, керівництво підприємства повинне здійснювати ретельний аналіз наявних даних, джерелами яких можуть бути результати внутрішніх перевірок, спілкування із споживачами продукції підприємства, персоналом, постачальниками тощо.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Кожне підприємство тісно пов'язане із своїми постачальниками. Отже, з метою ефективної діяльності, взаємовигідні стосунки сприяють розширенню та покращенню діяльності обох сторін [39].

Вищенаведені принципи можуть бути використані в діяльності будь-якої організації, незалежно від форми власності та напряму діяльності. Їх можуть застосовувати органи виконавчої влади, підприємства житлово-комунального господарства, всі організації, які прагнуть досягти якнайкращих результатів своєї діяльності внаслідок запровадження систем управління якістю, не зважаючи на їх вид, величину та створюваний ними продукт.

На нашу думку, ключові вимоги міжнародних стандартів з якості опираються на першу з восьми засад управління якістю, а саме «орієнтація на клієнта», що накладає на організацію, яка ефективно впровадила систему управління якістю, обов'язок постійного вдосконалення процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнта.

Представлена нижче схема виразно показує, що клієнт наділений особливим статусом в системі. Його вимоги «на вході» та задоволення «на виході» характеризують ефективність впровадження системи управління якістю (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Система управління якістю, основою якої є процес

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси щодо перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації мають визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу, або управляючим впливом для іншого. В останні роки панує теза: «Основна проблема функціональних організацій - виникнення організаційних бар'єрів та лавиноподібне втрачання цінності - може бути подолана завдяки впровадженню процесного підходу» [234].

Під час визначення процесів надзвичайно важливо: виявити всіх споживачів процесу (зовнішніх і внутрішніх); узгодити вимоги споживачів; визначити критерії процесу (ефективність, результативність, цінність). Процесний підхід також потребує визначення вихідних і вхідних даних, «власника» процесу, їх описання, удосконалення формування вимог, відстеження задоволеності споживачів, здійснювання аналізу та постійного вдосконалення.

Найбільшу увагу при реалізації процесного підходу приділяють так званим «бізнес-процесам». Сьогодні однозначне розуміння бізнес-процесу у

фаховій літературі відсутнє. Але дискусія може бути зведена до визначення, яке пропонують В.Репін та В.Єліферов: «процеси, що мають цінність для споживача» [153]. У практиці діяльності організацій суспільного сектора такі процеси також називають «базовими» або «пріоритетними».

За визначенням Дж. Харрінгтона, «поліпшення бізнес-процесів (Business-process Improvement) - методологія, що розроблена для проведення покрокових удосконалювань адміністративних та допоміжних процесів за допомогою таких підходів, як методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг процесу, перепроєктування та реінжиніринг процесу» [202]. Основною тенденцією розвитку методології поліпшення бізнес-процесів є перетворювання її останнім часом на методологію «поліпшення бізнес-систем».

Ліпич Л.Г. та Ющишина Л.О. у своїй монографії погоджуються із Данилюком М.О. в тому, що бізнес-процеси це «система взаємозалежних, споріднених ділових процедур (операцій), яка має, як правило, наскрізний, між функціональний характер (тобто охоплює декілька функціональних сфер, які є відокремленими у традиційній організаційній структурі)».

У рамках цієї концепції бізнес-процеси розглядаються як стійка сукупність взаємопов'язаних дій (завдань, операцій, функцій), яка з допомогою технологій і за визначений термін трансформує «входи» (ресурси) на «виходи» (результати), які становлять певну цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та істотно впливають на формування конкурентних переваг підприємства. [103; 32].

Багаторічне успішне впровадження процесного підходу у його сучасному розумінні свідчить на користь того, що він є універсальним, застосовуваним до організацій будь-якої сфери діяльності. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду створення систем забезпечення якості публічних послуг на основі процесного підходу дозволяє відзначити, що саме такий підхід орієнтує організацію на визначення потреб клієнта-споживача, раціональне використання ресурсів, надає можливість створення систем моніторингу якості діяльності та закладає підґрунтя для здійснення бенчмаркінгу процесів.

Можливість застосування процесного підходу на підприємствах комунальної власності визначена й на міжнародному рівні. Саме такий підхід проголошений у міжнародних стандартах ISO серії 9000, які діють з 2001 р. в Україні як національні стандарти.

Виконання настанов міжнародного стандарту ISO 9001:2008 значно спрощується завдяки реалізації моделювання бізнес-процесів з метою їх подальшого покращення або реінжинірингу.

Основний принцип, закладений у системі – безперервне поліпшення якості управління діяльністю організації. Вона базується на реалізації моделі підвищення ефективності менеджменту, відомої в класичному менеджменті, що описується «циклом Демінга» (цикл PDCA (скорочено від англійського Plan-Do-Check-Act)), що означає «Плануй-Виконуй-Перевірй-Корегуй»:

Функція планування, тобто проектування, полягає в використанні керівництвом підприємства стратегії та тактики при аналізі результатів дослідження ринку, коефіцієнта ефективності капітальних витрат, технічного рівня свого підприємства, ефективності контролю, планованої собівартості продукції та послуг тощо та передбачає визначення рівня якості продукції та послуг.

Функція здійснення (виконання) – це впровадження проекрованої якості в готову продукцію. Вона передбачає проектування технологічних процесів, визначення обладнання, яке буде застосовуватись, машин, інструментів, а також, методів роботи та контролю. Функцією здійснення передбачається навчання та тренування виконавців робіт. Всі ці дії в комплексі переслідують мету – зберегти рівень відповідності продукції технічним вимогам, та, по можливості, покращення цих результатів.

Функція контролю (перевірки) здійснюється як на етапі виробництва продукції, так і шляхом виявлення реальних переваг товару чи послуги після надходження його на ринок. Іншими слова, придатність товару підтверджується шляхом збуту.

Під корегуючою функцією маються на увазі заходи з реалізації продукції та дотриманні правил продажу товару, передбачених планом, проведення заходів з технічного обслуговування у випадку, коли реалізований товар не відповідає вимогам якості. Крім того, вона включає збір інформації про якість реалізованого на ринку товару, дослідження можливостей покращення якості продукції, думки споживача про якість товару для внесення необхідних змін в процес виробництва.

Для чіткої реалізації вище перелічених функцій, необхідно, щоб всі служби та відділи підприємства, володіючи технікою управління та контролю, спеціальними технологіями, маючи уявлення про важливу роль якості, з відповідальністю за її рівень виконували покладені на них обов'язки.

Але одночасно з безумовним визнанням корисності впровадження процесного підходу у комунальних підприємствах, необхідно визначити певні перешкоди на шляху цього впровадження. Вважаємо, що особливості впровадження процесного підходу при наданні комунальних послуг в Україні слід згрупувати за трьома напрямками:

1. Рівень методичного забезпечення:

- відсутність науково обгрунтованих методик реалізації процесного підходу на комунальних підприємствах;
- відсутність вітчизняних бенчмаркінгових мереж у сфері комунального управління;
- нерозвиненість практики статистичного управління процесами в організаціях, що надають послуги.

2. Рівень компетентності персоналу:

- недостатній рівень підготовки персоналу підприємств комунальної власності з питань управління на основі якості та процесного підходу;
- відсутність відповідних спеціалізованих навчальних програм;
- недостатня кількість викладачів, здатних реалізовувати спеціалізовані навчальні програми щодо впровадження процесного підходу при наданні комунальних послуг.

3. Обмеженість фінансових ресурсів:

- для залучення кваліфікованих консультантів;
- для закупівель ліцензійних програмних продуктів для моделювання процесів;
- для проведення реінжинірингу процесів.

Стає зрозуміло, що в Україні подальшого розв'язання потребують такі проблеми: побудова процесно орієнтованої системи надання комунальних послуг та наукове обґрунтування критеріїв оцінювання процесів діяльності комунальних підприємств.

Таким чином, структура, функції, складові елементи системи якості та принципи системи управління якістю змінювали свою сутність в процесі еволюції управління підприємством і підходів до формування якості продукції (послуг).

Обґрунтовано, що механізм функціонування та удосконалення системи управління якістю на підприємствах комунальної власності повинен бути орієнтований на споживача. Побудовано алгоритм удосконалення СУЯ, що являє собою ітераційний процес, початком якого виступає наявність невідповідності існуючої СУЯ вимогам управління і можливостям організації.

Розкрито особливості використання системного та процесного підходів до організації діяльності комунальних підприємств щодо забезпечення якості надання послуг, що передбачає взаємоузгодженість інтересів усіх учасників даного процесу: власників, керівників, постачальників, споживачів тощо.

Впровадження системи управління якістю в роботу підприємств комунальної власності дасть змогу підвищити результативність та ефективність управління ними, урахувати потреби клієнтів у конкретних послугах та забезпечити належну якість їх надання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

2.1. Розробка методу оцінки якості послуг на основі гармонізації інтересів зацікавлених сторін

Умови конкуренції, які складаються на ринку послуг, змушують підприємства активно шукати нові способи створення продукції та обслуговування споживачів, оскільки їх вимоги та компетентність постійно зростають.

Сьогодні споживач бачить все менше технічних відмінностей між конкурентними товарами та послугами, тому виникає необхідність створення переваг за рахунок доданої вартості. При цьому основним джерелом створення такої доданої вартості є сервісне обслуговування покупця.

В ідеальних умовах, клієнти будуть задоволені, якщо вони отримають те, що їм потрібно, тоді, коли їм потрібно та так, як їм потрібно. Якщо говорити про житлово-комунальні послуги, то споживачі погодяться, що послуга належної якості (вода без домішок, належне теплопостачання, якісне прибирання при будинкових територіях тощо) саме в той час, коли виникне необхідність в цих послугах.

Існує багато різних моделей, які описують сприйняття споживачем якості отриманих послуг. До найбільш відомих належать:

- модель якості послуги Парасурамана-Зейтхамл-Беррі [138];
- концепція «нейтральних зон» Ч. Бернарда [12];
- типологія ефективності елементів обслуговування Е.Кедотта та Н.Терджена [12; 71];
- теорія привабливої якості за Н. Кано [5; 12; 81].

Розглянемо сутність кожної з них.

Модель якості послуги Парасурамана-Зейтхамл-Беррі

А. Парасураман, В. Зейтхамл та Л. Беррі розробили модель якості послуги, в якій знайшли своє відображення основні вимоги до очікуваної якості послуг (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель якості послуги Парасурамана-Зейтхамл-Беррі

Модель описує 5 розривів, які є причиною незадоволеності споживачів наданими послугами:

1. *Розрив між очікуваннями споживача та їх сприйняттям керівництвом підприємства.* Цей розрив виникає через те, що керівники іноді не розуміють, який зміст вкладає споживач у визначення «висока якість послуги». Розуміння того, що споживач хоче та очікує отримати, має бути сформовано на першому, одному з найбільш важливих, етапів визначення якості послуги. Цей етап має практичне значення. Для того щоб забезпечити споживачеві очікуваний рівень послуг, необхідно, перш за все, знати його вимоги. Оскільки послуги не завжди мають явно визначені та відчутні

показники визначення якості, перший розрив в сфері надання послуг зазвичай вважається більш важливим, ніж у виробництві продукції. Появі цього розриву, сприяє:

- низька ефективність проведених маркетингових досліджень;
- неадекватність зворотного зв'язку між споживачами та виробниками послуги;
- ускладнена багаторівнева структура управління організацією [207].

2. *Розрив між сприйняттям керівництва очікувань споживачів та трансформацією цього сприйняття в специфікації якості послуг.* Деякі очікування споживачів не можуть бути правильно зафіксовані та реалізовані через наявні труднощі у правильному реагуванні на потреби споживачів і, відповідно, відсутності єдиної думки керівництва підприємства щодо якості послуги. Цей розрив виникає через:

- неадекватне розуміння керівників якості послуги;
- відчуття нездійсненності надання необхідної послуги;
- відсутність набору цілей.

3. *Розрив між специфікаціями якості послуг та якістю послуг, які фактично надаються.* Іноді керівництво компанії правильно розуміє те, що очікує споживач, набір характеристик послуги теоретично визначений правильно, проте на практиці послуга, що надається підприємством, не відповідає очікуванням споживачів. Така ситуація виникає через те, що персонал не спроможний або не хоче надати послугу на необхідному рівні. Контакт персоналу зі споживачем послуги має першочергове значення.

Навіть у тих випадках, коли існує стандарт надання послуги, можливі різні зміни в розумінні персоналом своїх функцій. Причини, що призводять до виникнення цього інтервалу, зводяться до такого:

- неоднозначність в розподілі виробничих обов'язків;
- конфлікт між обов'язками;
- недостатнє розуміння персоналом виконуваних функцій;
- неефективна технологія виконання роботи;

- слабка система контролю і спостереження;
- неякісне навчання персоналу.

4. *Розрив між наданням послуги та зовнішніми інформаційними зв'язками, які беруть участь у формуванні уявлення споживачів про отримувані ними послуги.* Цей інтервал виникає тоді, коли утворюється розрив між тим, що реально пропонує підприємство та тим, яким чином у споживача складається уявлення про асортимент та якість запропонованих послуг на основі інформації, що поширюється. Адекватні й точні відомості про організацію, рекламна діяльність та зв'язок із громадськістю необхідні для того, щоб перебільшити, або навпаки, применшити вагомість пропонованої послуги в контексті того, що споживач сприймає як показник її високої якості. Оскільки проконтролювати реакцію і дії особи складно тими ж методами, що застосовуються до машини, що виробляє продукцію, важливість та ефективність інформації й реклами зростає.

До причин появи четвертого розриву відносять:

- встановлення неадекватних горизонтальних зв'язків між виробниками послуги та рекламними і торговими агентами;
- схильність до переоцінки можливостей та очікувань.

5. *Розрив між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям отриманих послуг* виникає тоді, коли має місце один або більше з попередніх розривів. Звідси стає зрозуміло, чому виробникам послуг важко забезпечувати очікувану клієнтом якість послуг.

У даній моделі не враховані два важливі моменти, а саме:

1. Необхідність визначення групи потенційних споживачів послуги. Пошук відмінних особливостей послуги не може усунути жодного з перерахованих інтервалів. У той же час вивчення потреб споживачів, навпаки, формує людські контакти і є важливим інструментом розуміння бажань клієнта.
2. Послуги і товари розглядаються як елементи загальної мережі розповсюдження цінностей. Тому все більш нагальною стає необхідність

розуміння того, яким чином формується група потенційних споживачів послуги і як оцінюються їхні очікування [138].

Концепція "нейтральних зон" Ч. Бернарда.

Відповідно до цієї концепції певні поведінкові реакції, включаючи сприйняття управління як прояв владних повноважень, є результатом послідовних і комплексних процесів та, оскільки відсутні причини протидіяти такому прояву або діяти всупереч прояву владних повноважень, клієнт залишається у своїх реакціях нейтральним, не замислюючись над цим. Те ж саме можна сказати і про сприйняття споживачем запропонованого обслуговування. Якщо обслуговування виявляється в зоні прийнятної або очікуваної, мало надій на те, що задоволення буде отримано. Тільки в тому випадку, коли якість і рівень обслуговування в сприйнятті споживача опиняються за межами нейтральної зони, він задоволений або, навпаки, незадоволений.

Звідси можемо припустити, що чим більш важливими для споживача є ті чи інші елементи обслуговування, тим більш вузькою є нейтральна зона, тим меншою мірою нейтральним залишатиметься споживач відносно запропонованого обслуговування [12].

Типологія ефективності елементів обслуговування Е.Кедотта і Н.Терджена.

На основі концепції "нейтральних зон" Ч. Бернарда, Е.Кедотт і Н.Терджен створили типологію ефективності елементів обслуговування, яка може бути використана для створення класифікаторів і можливості проведення порівняльного аналізу. Ними відзначено, що деякі елементи обслуговування можуть мати відповідну позитивну або негативну реакцію споживачів, в той час як інші не створюють відповідної реакції зовсім. Оскільки потреби споживачів виникають в залежності від обставин, то для більшої ефективності стратегія обслуговування також повинна бути обумовленою. Вони запропонували чотири класифікатора для визначення важливості елементів обслуговування виходячи зі сприйняття споживачів:

1. Критичні. Ці елементи зазвичай формують найменшу нейтральну зону, яка створює безпосередній вплив на споживача. Вони повинні бути задоволені в першу чергу, оскільки засновані на обов'язкових стандартах, прийнятних для споживачів. Критичними ці елементи називаються тому, що вони викликають або позитивну, або негативну реакцію в залежності від того, досягнуті ці обов'язкові стандарти чи ні. Підприємству пробачать ігнорування цих стандартів лише в критичних ситуаціях.

2. Нейтральні. Ці елементи, навпаки, створюють максимально нейтральну зону і не роблять впливу на якість. Це колір уніформи персоналу, палітра фарб, в яких виконаний інтер'єр будівлі, розташування автомобільної стоянки тощо. Оскільки ці елементи мають слабкий вплив на рівень задоволення споживачів, на них не варто витратити значних управлінських зусиль.

3. Приносять задоволення. Ці елементи можуть викликати вдячну реакцію, якщо очікування передбачені, але немає ніякої реакції, якщо очікування задоволені, або, навпаки, не задоволені. Подібні елементи обслуговування дозволяють підприємству бути помітним на загальному ринку. Дуже мало споживачів будуть скаржитися, що вони не задоволені рівнем обслуговування, оскільки за це спеціально не доплачували. Ці елементи не приносять неприємностей, якщо споживач їх не отримує, і, навпаки, приносять задоволення, якщо клієнт їх отримує.

4. Приносять розчарування. Ці елементи, якщо вони не виконані правильно, в більшості випадків викликають негативну реакцію. У той же час ніякої реакції не буде, якщо все робити правильно. Слід мати на увазі, що виконання цих елементів обов'язкове, але в той же час підвищення якості цих елементів обслуговування навряд чи може призвести до підвищення рівня задоволеності [12].

Теорія привабливої якості за Н. Кано.

Н. Кано виділив три основних типи реакцій споживачів на сприйняття якості товарів та послуг (рис. 2.2).

Перші характеристики продуктів (названі Н. Кано «обов'язковими») люди вважають само собою зрозумілими. Виконання вимог споживачів щодо обов'язкових характеристик майже не сприяє збільшенню споживчої цінності продукту, а от їх невиконання - різко знижує. Друга група характеристик – «кількісні». В цьому випадку задоволеність споживача (тобто усвідомлена споживча цінність) зростає в міру кількісного поліпшення відповідного показника. Третя група характеристик отримала найменування «сюрпризних». Відсутність відповідних властивостей у продукту не відлякує клієнта - він просто їх не чекає [12].

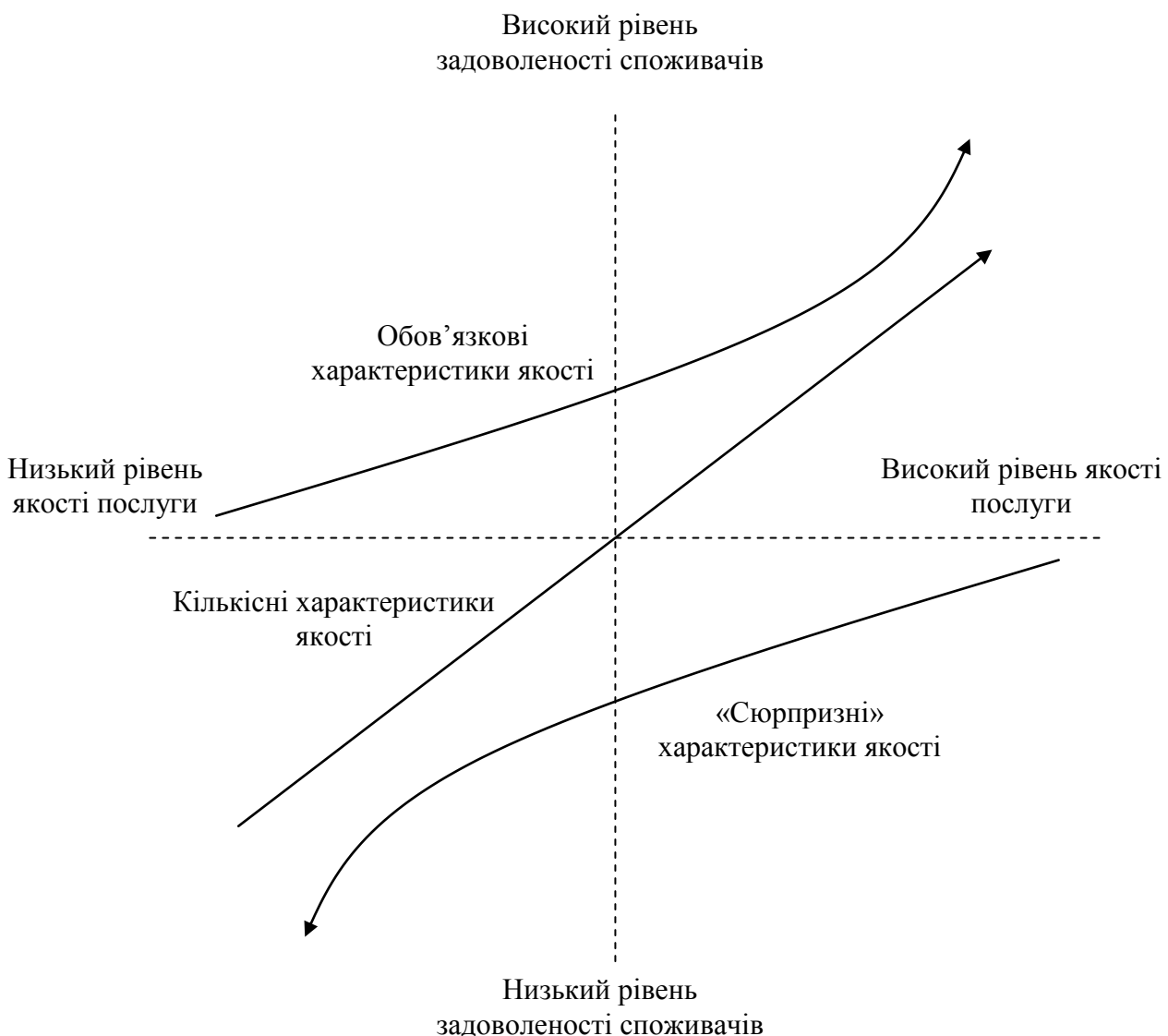


Рис. 2.2. Теорія привабливої якості за Н. Кано.

Для оцінки сприйняття споживача розроблена особлива техніка опитування споживачів, при якій кожне питання задається двічі: в позитивній та в негативній формі. Звівши разом відповіді на питання, встановлюють тип даної характеристики товару.

У наведеній Н. Кано схемі, крім уже описаних є ще два можливих поєднання відповідей споживачів:

1. Байдужість, як до присутності, так і до відсутності певних властивостей у продукту. Це правильна ознака другорядності, маловажливості відповідної характеристики - споживачеві абсолютно все одно, є вона чи її немає.

2. Присутність та відсутність певної властивості однаково викликає задоволення, або незадоволення покупців. Такий тип відповідей виникає, коли група клієнтів, яких опитують, неоднорідна.

За допомогою моделі Кано підприємство може оцінювати вплив своїх дій на споживчу цінність, може відразу з'ясувати, якими властивостями послуга повинна неодмінно володіти (обов'язкові характеристики); які властивості можуть служити «родзинкою», що привертає клієнта до новинки (сюрпризні характеристики); які показники треба точно дозувати, зіставляючи витрати на їх досягнення і зумовлений поліпшенням відповідних якостей високий попит (кількісні характеристики). В той же час можна виявити, що деякі якості послуги взагалі нікому не потрібні (для незначних характеристики) і, отже, на їх створення дарма витрачаються кошти.

Всі описані вище підходи до сприйняття та оцінки якості послуги засновані на виділенні споживачем в послугі деяких властивостей і елементів, що формують ставлення споживача до послуги в цілому. Причому ця оцінка базується на порівнянні очікуваного і реально отриманого рівня якості послуги з виділеними властивостями. Результатом такої оцінки є ступінь задоволеності споживача наданим обслуговуванням.

Найчастіше, постачальники послуг та їх споживачі дивляться на одні і ті ж речі по-різному. Постачальники зазвичай мислять в категоріях послуги, яку

вони надають, працівників, яких вони наймають для надання цієї послуги, і технологій, що використовуються співробітниками при наданні послуг. Споживачі бачать послуги зі своїх позицій, аналізуючи, чи отримали вони результати, наслідки або вигоди, на які розраховували.

Постачальники часто формалізують перспективи для своєї «послуги, працівників і процесів» у вигляді специфікацій і технологій. У багатьох підприємствах все ще існує тенденція вважати, що якщо технології здійснюються відповідно до специфікації, то вони зробили все, що могли. Одна з основних відмінностей між версіями стандарту ІСО 9001 2000 року та 2008 року полягає у визнанні в останній версії того, що слідування технологіям і відповідність специфікаціям хоч і є важливими аспектами діяльності підприємства, однак їх може виявитися недостатньо для досягнення підприємством своїх цілей, якщо кінцевий результат не задовольняє споживача.

Найчастіше підприємства використовують безліч різних специфікацій при виконанні великих контрактів, таких як будівельні проекти або встановлення нової телефонної системи, які зазвичай супроводжуються детально розробленими специфікаціями і, можливо, угодами про рівень обслуговування. Вироблена продукція, починаючи від автомобілів і закінчуючи програмним забезпеченням, теж часто супроводжуються детальними специфікаціями з проектування і виробництва, але ретельне слідування специфікації не обов'язково викличе задоволення споживача, якщо, наприклад, персонал виробника послуги спрацював неефективно.

Тому, альтернативним рішенням оцінювання якості послуги є метод розкладання послуги на складові процеси, для кожного з яких визначаються показники якості, що характеризують процеси та етапи надання послуги. У цьому випадку оцінка якості послуги рівна сумі оцінок складових процесів. Встановлення рівня ефективності процесів створення послуги, тобто їх якості, а також ідентифікація можливих невідповідностей та виявлення причин їх виникнення здійснюється шляхом проведення вимірювань і оцінки показників якості послуги.

Структурні особливості процесу надання послуги можна охарактеризувати через поняття складності послуги. Під складністю послуги в цьому випадку розуміють кількість операцій і взаємодій між споживачем та виконавцем, які потрібні для надання послуги. Чим складніший процес надання послуги, чим більше він розтягнутий у часі, чим більше персоналу залучено до його здійснення, тим важче досягти високого рівня оцінки. Більш складний процес дає споживачеві можливість бачити більшу кількість аспектів послуги, включаючи порушення процесу.

Таким чином, можна припустити існування детермінованої зворотній залежності між складністю процесу надання послуги та його якістю, задоволеністю споживачів: чим складніша послуга, тим відповідно нижчий рівень якості і більший діапазон значень його оцінок. Однак складність послуги можна віднести лише до одного з факторів, що впливають на якість послуги, дія якого не завжди є вирішальною. Так, наприклад, готельна послуга є більш складною в порівнянні з послугою з організації ділових заходів (більша кількість процесів, протяжність у часі). Тим не менше, оцінки якості готельних послуг, як правило, перевищують аналогічні оцінки організації ділових заходів, що пояснюється тим, що готельна послуга характеризується більшою стандартизацією і, отже, більшою керованістю процесом, який дозволяє забезпечувати високу якість.

З іншого боку, можна говорити про залежність між складністю окремих процесів і задоволеністю споживачів цими процесами, а також розмахом варіації значень оцінок процесів. Для оцінки окремих процесів можуть бути використані різні показники якості, виділення яких в більшості випадків залежить від рівня їх важливості з точки зору виконавця.

Таким чином, ми отримуємо сукупність властивостей послуги, до яких споживач висуває свої вимоги і оцінює послугу за рівнем їх виконання, і сукупність показників якості, за якими виконавець може оцінити процес надання послуги.

Вищезазначене дозволяє сформувавши метод оцінки якості послуг, структурно-логічна схема якого представлена на рис. 2.3. Суть методу полягає в тому, що з одного боку - основною метою будь-якого підприємства є збалансоване довгострокове задоволення інтересів не лише кінцевого споживача, але і сторін, зацікавлених у діяльності організації, а з іншого боку - якість послуги характеризується групою показників якості, від значення яких безпосередньо залежить рівень якості процесу надання послуги.

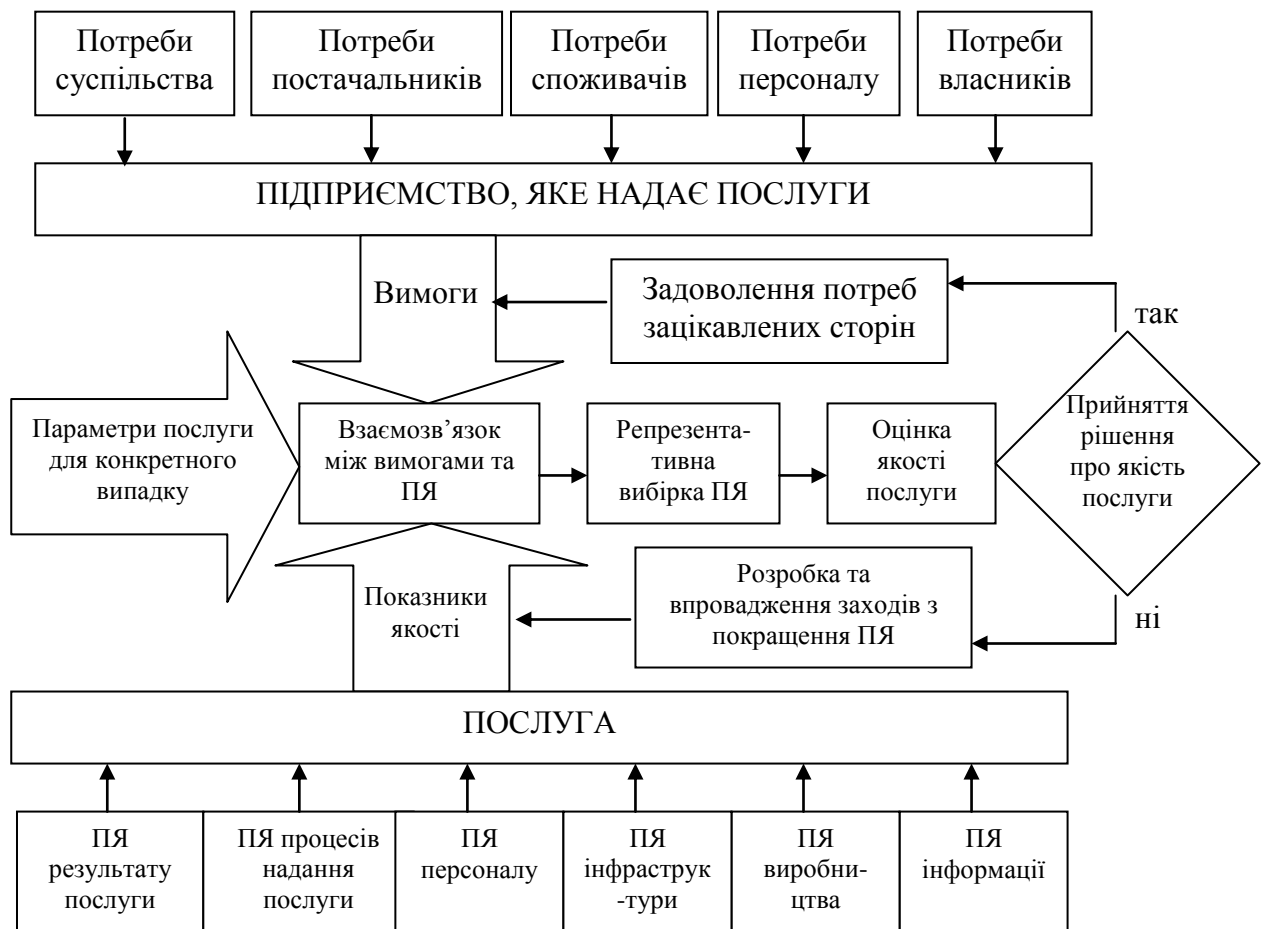


Рис. 2.3. Структурно-логічна схема оцінки якості послуг

Враховуючи сучасну тенденцію, спрямовану на надання цілого комплексу послуг, оцінка яких включає величезну кількість показників якості процесів надання послуги, в основу розробленого методу закладений принцип оцінки, заснований на формуванні репрезентативної вибірки показників якості послуг, яка визначається з урахуванням виявлення залежності між вимогами

сторін, зацікавлених в діяльності організації, та показниками якості (далі ПЯ) послуги.

При наданні організацією комплексу послуг, для кожного конкретного споживача формується свій пакет послуг з певними параметрами, на підставі якого можна визначити найбільш значущі для нього вимоги. До параметрів послуги відносяться:

- бажаний набір (пакет) послуг з представленого комплексу даного підприємства;
- вимоги сторін, зацікавлених у діяльності підприємства, виконання яких необхідне для надання необхідного пакету послуг;
- процеси надання даного пакету послуг.

Визначення основних параметрів послуги дозволяє з урахуванням залежності між вимогами та показниками встановити вибірку значимих показників якості з представленої сукупності для кожного окремого випадку надання комплексу послуг.

Для встановлення цієї залежності будується матриця зв'язків - матрична діаграма, в якій у наочній формі представляються вимоги залучених до процесу надання послуги зацікавлених сторін і показники якості послуги.

Метою матричної діаграми є зображення контуру зв'язків та кореляцій між завданнями, функціями і характеристиками з виділенням їх відносної важливості. Тому матрична діаграма в кінцевому вигляді виражає відповідність певних факторів і явищ причин їх появи і засобів усунення їх наслідків, а також показує рівень залежностей цих факторів від причин їх виникнення і заходів з їх усунення. Матриця зв'язків (табл. 2.1) показує наявність і тісноту зв'язків компонентів, наприклад вимог зацікавлених сторін $a_1, a_2 \dots a_i$ з показниками якості послуги $b_1, b_2 \dots b_j$. Зв'язок між компонентами в матриці зв'язків відображається за допомогою спеціальних символів, що характеризують ступінь тісноти цих зв'язків. [5; 161]

Матриця зв'язків

	b_1	b_2	b_3	...	b_j
a_1	■				
a_2		●			
a_3		○			●
...				○	
a_i			■		

де $a_1, a_2 \dots a_i$ та $b_1, b_2 \dots b_j$ - компоненти досліджуваних вимог та показників, які характеризуються різною тісністю зв'язків: ● - сильні, ■ - середні, ○ - слабкі.

Якщо в рядку матриці зв'язків відсутній будь символ, то це означає, що зв'язок між вимогою a_i показниками якості послуги відсутній. Якщо символ відсутній в стовпці матриці, то показник b відповідного стовпця, не впливає ні на одну з вимог у відповідному рядку. Символ, що стоїть на перетині рядка і стовпця матричної діаграми, вказує не тільки на наявність зв'язку між відповідними компонентами, а й на тісноту цього зв'язку, як це показано на табл. 2.1.

Аналогічну матрицю зв'язків побудуємо і для встановлення взаємного впливу показників якості один на одного. У цьому випадку в матриці необхідно заповнити тільки нижню частину трикутника, відокремлену від верхньої частини діагоналлю, проведеної на перетині співпадаючих показників якості (табл. 2.2). Це обумовлено тим, що якщо в попередній матричній діаграмі один вхід - вимоги, інший вхід - показники якості, то тепер показники якості будуть проти показників якості.

Матриця зв'язків показників якості

Показники якості	b_1	b_2	b_3	...	b_j
b_1	●				
b_2	■	●			
b_3	●		●		
...			○	●	
b_j	○	■	●	○	●

Такий підхід до оцінки якості послуг, заснований на встановленні взаємозв'язку між вимогами сторін, зацікавлених у діяльності підприємства, та показниками якості послуги з урахуванням їх взаємного впливу один на одного, дозволяє приймати рішення про якість послуги на основі визначення ступеня реалізації вимог за рахунок виконання мінімального набору характеристик, що підлягають вимірюванню та моніторингу в ході надання послуги.

Алгоритм прийняття рішення про якість послуги, спрямований на реалізацію запропонованого методу, складається з двох частин:

- формування вибірки показників якості за заданими параметрами послуги;
- прийняття рішення про якість послуги на основі виявлених показників якості, які не задовольняють заданому діапазону значень (далі НЗД показники якості).

Перша частина алгоритму (рис. 2.4) включає такі етапи:

- визначення сторін, зацікавлених у діяльності підприємства, що надає послуги;
- визначення вимог зацікавлених сторін до послуги на основі аналізу нормативної і законодавчо-правової документації та опитування споживачів;
- класифікація показників якості послуги з урахуванням встановлених ознак класифікації;

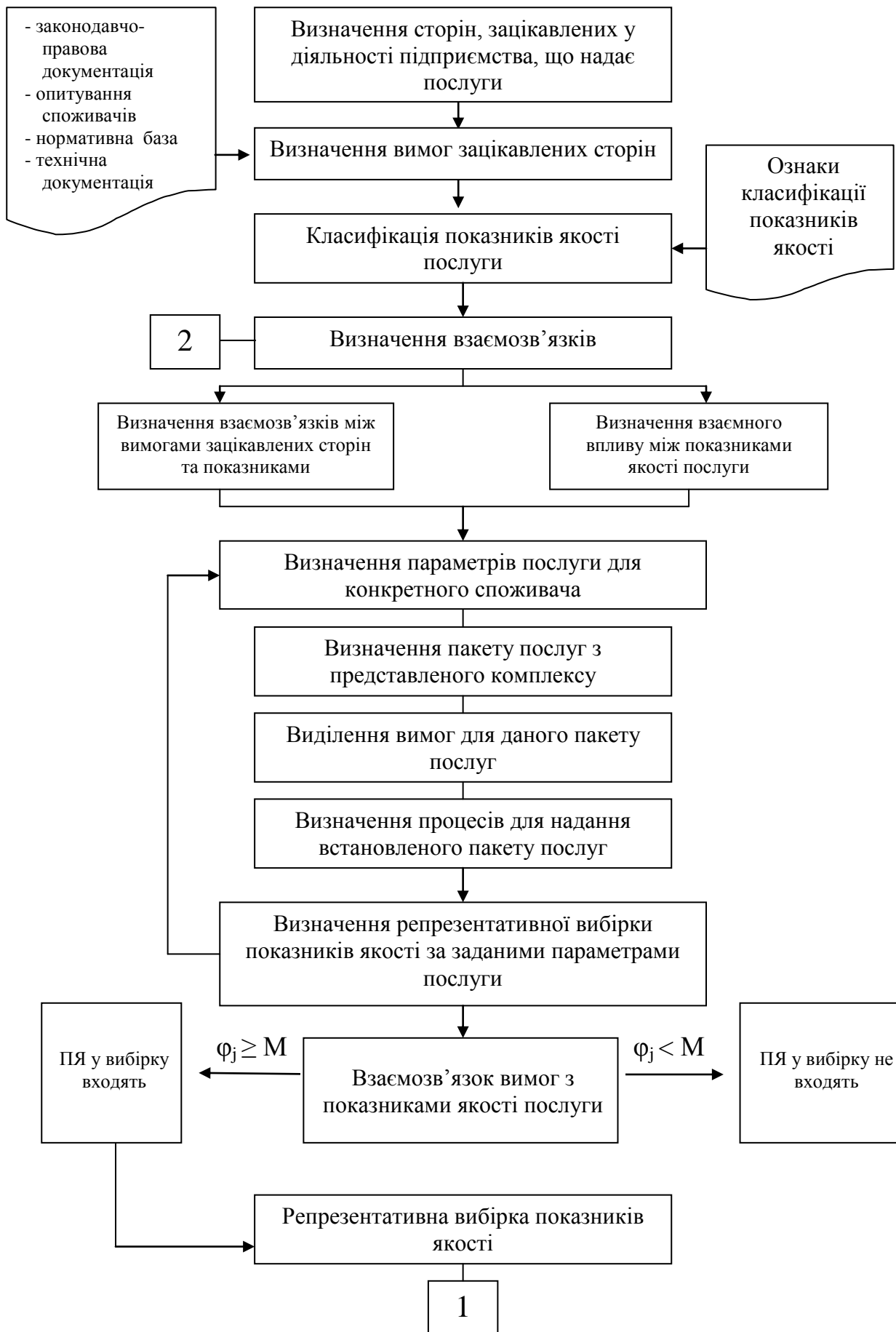


Рис. 2.4. Послідовність формування вибірки показників якості за заданими параметрами послуги

- встановлення залежності між вимогами зацікавлених сторін і показників якості та взаємного впливу між ними (табл. 2.2);

- визначення параметрів послуги для конкретного споживача, що включають визначення пакету послуг з представленого комплексу, виділення вимог для даного пакету послуг і визначення процесів для надання встановленого пакету послуг;

- визначення репрезентативної вибірки показників якості за заданими параметрами послуги на основі встановлення рейтингу виявлених вимог споживачів і розрахунку коефіцієнта вагомості показників якості.

Перша частина алгоритму спрямована на визначення сукупності вимог сторін, зацікавлених у діяльності організації, що надає комплекс послуг та сукупності показників якості послуги, а також, на основі встановленої залежності між вимогами та показниками якості з урахуванням їх взаємного впливу один на одного, формування репрезентативної вибірки показників якості в залежності від заданих параметрів послуги.

Друга частина алгоритму включає такі етапи (рис. 2.5):

- визначення показників якості, які не задовольняють заданому діапазону значень, що здійснюється на основі порівняння фактичного значення показника з діапазоном його еталонного значення;

- визначення взаємопов'язаних НЗД показників якості, розраховується, виходячи із встановленої залежності між показниками, що характеризують якість надання послуги (табл. 2.2);

- прийняття рішення про якість послуги на основі порівняння з прийнятим номінальним значенням критерію оцінки якості послуги.

Друга частина алгоритму прийняття рішень має циклічний характер і дозволяє постійно відстежувати хід протікання процесів послуги, причому цю оцінку можуть здійснювати як керівники організації, оцінюючи весь комплекс послуг, що надаються, так і безпосередні виконавці окремих процесів надання послуги.



Рис. 2.5. Послідовність прийняття рішення про якість послуги

Розглянуті методи сприйняття якості послуг спрямовані на розуміння того, як формується сприйняття якості послуг споживачем, дозволяють сформулювати основні причини виникнення невідповідностей між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям отриманих послуг і визначити підходи до формування конкурентних переваг у сфері якості процесів обслуговування на основі оцінки впливу виконання вимог споживачів на ступінь їх задоволеності.

Отже, для досягнення максимуму лояльності споживача і підвищення прибутковості підприємства, що надає послуги, необхідно постійно підвищувати рівень задоволеності споживача, який заснована на виконанні або навіть перевищенні його запитів.

2.2. Визначення інтересів, потреб та очікувань зацікавлених сторін в сфері якості послуг житлово-комунального господарства

Очікування споживачів послуг формуються на основі вже наявного в них досвіду, а також інформації, що одержується за прямими (особистими) або масовими (неособистими) інформаційними каналами. На її основі споживачі вибирають виробника послуг і після їх надання порівнюють своє уявлення про отриману послугу зі своїми очікуваннями. Якщо уявлення про надану послугу не відповідає очікуванням, клієнти втрачають до сервісного підприємства будь-який інтерес, якщо ж відповідає або перевершує їх очікування, вони знову звертаються до цього виробника послуг. Покупець завжди прагне до певної відповідності ціни послуги та її якості. Слід зауважити, що, як правило, покупець послуги рідше скаржиться на її високу ціну, ніж покупець уречевленої продукції. Якщо він вважає ціну завищеною, то просто відмовляється від послуги. Незадоволеність послугою веде, як правило, до великих втрат у частці ринку. Саме тому виробник послуги повинен як можна точніше знати потреби й очікування своїх цільових споживачів.

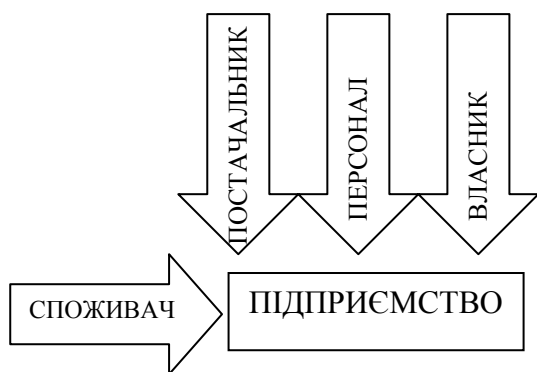
Основною метою будь-якої організації є збалансоване довгострокове задоволення інтересів не лише кінцевого споживача, але і зацікавлених сторін підприємства. Найчастіше до них відносять споживачів, постачальників, персонал, власників і суспільство.

В п. 3.3.7 стандарту ISO 9000:2008 під зацікавленою стороною розуміють особу, або групу осіб, зацікавлених у діяльності або успіху організації.

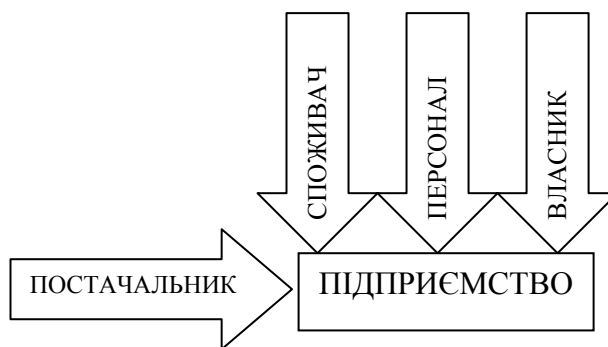
Уявлення про правильну діяльність і, тим більше, про успіх є різними у кожній зацікавленій стороні. Кожен з перерахованих вище учасників переслідує власні цілі.

З позиції споживача підприємство - це виробник. З ним необхідно будувати взаємовигідні відносини. При цьому споживача не цікавлять внутрішні проблеми організації, йому важливий кінцевий результат. Споживач

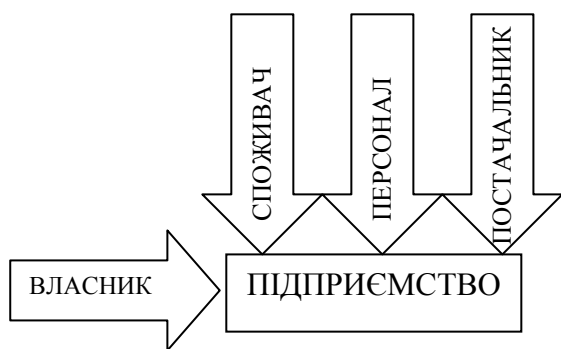
вважає, що у виробника послуги склалися хороші робочі відносини з його постачальниками, персоналом, власниками та суспільством (рис. 2.6 а).



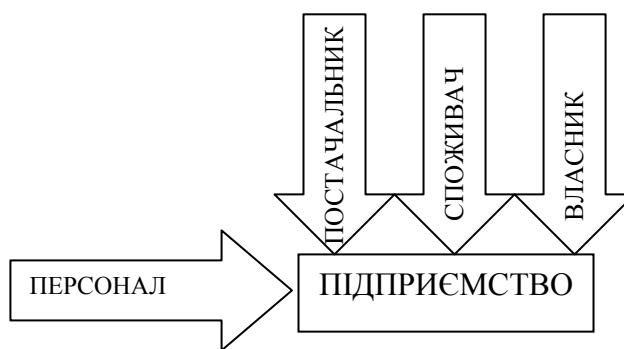
а) система «споживач - підприємство»



б) система «постачальник - підприємство»



в) система «власник - підприємство»



б) система «персонал - підприємство»

Рис. 2.6. Підприємство з точки зору зацікавлених сторін. [13]

Для постачальника підприємство, що надає послуги - це споживач. Його вимоги потрібно виконувати, а потреби – задовольняти. Але при цьому постачальник, як правило, вважає, що виробник послуги як його споживач не має проблем із своїми споживачами, персоналом, власниками та суспільством (рис. 2.6 б).

Для власника підприємство може бути організоване в різних аспектах - як майновий комплекс, як юридична особа, як капітал. В будь-якому з них він розпоряджається підприємством.

Коли ж йому необхідно взаємодіяти з підприємством, воно постає перед ним як трудовий колектив, персонал. І в цій взаємодії власнику доводиться вирішувати питання забезпечення необхідного рівня компетентності, а також

підвищення задоволеності та залучення персоналу. При цьому власник справедливо вважає, що це вже їхнє питання, як правильно побудувати взаємодію з іншими підприємствами, споживачами, постачальниками і суспільством (рис. 2.6 в).

З точки зору персоналу за словом «підприємство» може стояти багато різних реалій - джерело існування, цікава робота, хороший колектив, можливість професійного зростання тощо. Але в цій якості організація постає перед працівником, коли вона забезпечує його потреби. У випадку виникнення конфліктів всі інші якості відступають на другий план, і організація для працівника – це власник, який повинен забезпечити нормальні умови праці та гідну оплату. При цьому персонал схильний вважати, що формування відносин зі споживачами, постачальниками, власниками і суспільством - це завдання підприємства (рис. 2.6 г).

Суспільство як зацікавлена сторона представлена у вигляді різних об'єднань і державних структур, на які підприємство або результат його діяльності мають вплив. Основне завдання суспільства полягає у регулюванні діяльності підприємства в галузі забезпечення здоров'я та безпеки, а також охорони навколишнього середовища.

Місце підприємства на ринку визначають ставлення до нього зацікавлених сторін. Тобто відносини зацікавлених сторін пов'язані з якістю продукції або послуг.

У моделі зацікавлених сторін на перший план виходять саме рушійні сили бізнесу та механізм їх руху. Тобто, обов'язку бути зацікавленими у цих сторін немає. Споживачі, постачальники, власники (інвестори), персонал і суспільство можуть бути байдужі або навіть негативно налаштовані до конкретного підприємства. Відповідно до міжнародних стандартів системи управління якістю, бізнесу, який бажає тривалий тривалий час існувати на ринку, необхідно усіма способами домагатися прихильності зацікавлених сторін, забезпечуючи постійне підвищення їх задоволеності.

В ідеалі підприємство існує в гармонійному оточенні зацікавлених сторін. Тобто ця зацікавленість збалансована і не створює перекосів. Важливо при цьому враховувати, що зацікавлені сторони це єдине джерело «життєвої сили» для підприємства. І якщо зацікавленість будь-кого є недостатньою, компенсувати її доводиться іншому [29].

Отже, діяльність і успіх організації визначаються ставленням до неї зацікавлених сторін. Тобто, діяльність підприємства повинна включати конкретні механізми моніторингу та задоволення потреб зацікавлених сторін. Для здійснення моніторингу ступеня задоволеності, необхідно в першу чергу визначити потреби та очікування кожної групи зацікавлених сторін.

Вимоги споживачів. Вимоги, що пред'являються кінцевими (цільовими) споживачами, є пріоритетними для підприємства, тому що ці споживачі є джерелом доходів. Саме їх вимоги є основним орієнтиром при визначенні способів досягнення зовнішньої мети будь-якого підприємства: забезпечення якості продукції, що випускається або наданої послуги та зміцнення позиції виробника на ринку.

Спектр послуг в даний час настільки широкий, що не можливо встановити єдину класифікацію вимог споживачів для всіх можливих видів послуг. В загальному вигляді їх можна представити таким чином [216]:

- компетентність (підприємство володіє необхідними навичками і знаннями, щоб надати послугу);
- надійність (стабільність роботи підприємства);
- чуйність (гнучкість системи обслуговування, тобто система не виходить ладу при незвичних запитах);
- доступність (легкість контакту з співробітниками підприємства);
- розуміння (розуміння специфічних потреб клієнтів);
- комунікація (своєчасне і доступне інформування клієнтів);
- довіра (репутація підприємства);
- безпека (захист від ризику (фізичного і морального));
- ввічливість (ввічливість, уважність, дружелюбність);

- відчутність (матеріальна привабливість приміщень і форми персоналу).

Для кожного виду послуг вимоги споживачів встановлюються залежно від специфіки послуг та індивідуальних особливостей переваг споживачів. Надання послуг високої якості є складовою частиною постійної уваги керівництва компанії незалежно від специфіки надання послуг. Досягнення якості в сфері обслуговування - важливе завдання, вирішення якої забезпечує підприємницький успіх. Діяльність у сфері послуг передбачає високий рівень контакту і координації між виробниками та споживачами послуг. Проте якість послуг полягає не лише у вирішенні технічних питань. Зусилля підприємств сфери обслуговування традиційно спрямовані на залучення клієнтів, на максимальне виконання побажань споживача, завоювання довіри. Це може гарантувати їх повне задоволення.

У наш час у багатьох керівників сервісних підприємств сформувалася думка, що висока якість означає високу собівартість. Дана точка зору неправильна, оскільки ігнорує потенціал зустрічі клієнта з наданням послуги як механізмом, що посилює чи послаблює саму послугу. Розуміння значення для клієнта якості, збалансованості вартості та собівартості може збільшити прибуток, надаючи можливість підвищувати ціну і продавати більше.

Постійне підвищення якості - це не ріст витрат, а довгостроковий вклад, що базується на забезпеченні лояльності споживачів шляхом задоволення їх потреб. Це твердження базується на дослідженні, яке показує, що витрати на приваблення нового клієнта в п'ять разів більші, ніж витрати на те, щоб утримати старого за допомогою пропозиції якісного обслуговування.

Це дослідження базується на таких факторах:

- постійний клієнт дозволяє скоротити витрати на маркетинг і, відповідно, підвищує рентабельність;

- задоволений клієнт здійснює безкоштовну рекламу, поширюючи усну інформацію.

Вимоги постачальників. При визначенні потреб і очікувань постачальників підприємства, керівництву необхідно враховувати потенційні

вигоди для організації від встановлення партнерства з даними постачальниками з метою створення цінності для обох сторін. Партнерство слід базувати на основі спільної стратегії, обміну знаннями, а також на розподіл доходів і збитків. При встановленні партнерських відносин організації необхідно:

- визначити основних постачальників та інші організації як потенційних партнерів;
- спільно досягти чіткого розуміння потреб і очікувань споживачів;
- спільно досягти чіткого розуміння потреб та очікувань партнерів;
- поставити цілі, що забезпечують можливості постійного партнерства [39].

Також необхідно враховувати законодавчо-правові норми, які партнери зобов'язані дотримуватися при здійсненні спільної діяльності.

Вимоги персоналу. Що стосується задоволення вимог персоналу, то ДСТУ ІСО 9004:2001 дає такі рекомендації: «Організація повинна визначити потреби та очікування своїх працівників у визнанні їх діяльності, задоволеності роботою, а також у їхньому розвитку. Така увага допомагає забезпечувати найбільш повне залучення і найбільш сильну мотивацію працівників».

Питаннями мотивації і задоволеності персоналу вчені стали займатися ще в середині минулого століття. А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг та ін підкреслювали необхідність більш повного врахування людського фактору в підвищенні ефективності виробництва і якості продукції [26; 136]. Найбільш повна класифікація потреб персоналу запропонована Ф. Герцбергом, який, на основі аналізу даних опитування більше 4000 працівників за 1753 робочими ситуаціями виявив чинники, які можуть викликати задоволеність або незадоволеність працівника роботою.

Герцбергом встановлено, що фактори, які викликають найбільшу незадоволеність, пов'язані, в основному, із зовнішніми за відношенням до працівника моментами, на які він не може реально вплинути. Цю групу чинників він назвав «факторами гігієни». До них відносяться рівень заробітної плати, міжособистісні відносини в колективі, політику адміністрації, рівень

безпосереднього контролю за роботою персоналу, а також комфортабельність робочих місць співробітників. Сприятливе зміна цих факторів не може привести до задоволеності працівника, а може лише знизити рівень його незадоволеності.

Інша група факторів названа ним «мотиватори». Їх сприятлива зміна підвищує рівень задоволеності працівника, а несприятлива - знижує, але не викликає незадоволеності. Ці фактори визначаються змістом роботи, тобто є внутрішніми за відношенням до працівника і на них він може впливати. До них відносяться успіх діяльності працівника, визнання і схвалення результатів його праці, просування по службі, високий рівень відповідальності, можливості для творчого та ділового зростання.

Зрозуміло, що умовами високої результативності та ефективності роботи підприємства є правильний підбір персоналу, його інтелектуальні можливості і ентузіазм, відповідність рівня кваліфікації та знань покладеним на обов'язкам, забезпеченість необхідними ресурсами та надання їм права самостійного прийняття рішень відповідно до їх компетенції. Перерахований набір умов передбачає, що керівництво має делегувати частину своїх повноважень працівникам, що безпосередньо займаються створенням та розповсюдженням продукції або послуги. Це служить однією з ознак довіри до підлеглих [81].

Іншим фактором, що визначає здатність керівників і працівників підвищувати прибутковість роботи підприємства, є наявність взаєморозуміння і єдності поглядів щодо спільних цілей. Якщо створено необхідний фундамент відносин, то працівники зможуть самі контролювати власну роботу і нести відповідальність за свої дії. Переваги залучення виконавців у вирішення проблем підприємства полягає у підвищенні рівня їх мотивації і задоволеності роботою, в ході якої вони беруть участь у колективній постановці завдань, самостійно визначають умови роботи, керують її виконанням та оцінюють досягнуті результати, зіставляючи їх з поставленими цілями. Участь у плануванні роботи, у виконанні планів та аналізі досягнутих результатів сприяє

підвищенню ефективності праці працівників і розвитку в нього здібностей до колективних дій.

Вимоги власників. До власників компанії належать власники та інвестори такі, як акціонери, окремі особи чи групи, включаючи громадський сектор, що мають конкретний інтерес в організації [81]. Головна мета будь-якої організації полягає в тому, щоб крім забезпечення потреб споживачів приносити прибуток власникам.

Стійкість роботи компанії вимагає постійного зростання обсягу продажів. В іншому випадку підприємство почне деградувати і рано чи пізно прийде в занепад. Отже, мірою задоволеності власників компанії служить ріст показників її діяльності.

До основних ознак результативності діяльності підприємства відносять такі:

- випередження темпів зростання доходів підприємства у порівнянні із зростанням виробничих витрат;
- забезпечення розвитку підприємства переважно за рахунок інновацій, а не шляхом придбання нових підприємств;
- зростання обсягів виробництва при одночасному зниженні витрат;
- більш висока якість нової продукції в порівнянні з існуючою;
- постійне скорочення термінів окупності інвестицій;
- зниження кількості рекламацій, зменшення кількості претензій споживачів;
- підвищення стабільності процесів виготовлення продукції або надання послуги;
- зниження обсягів відходів виробництва.

Ознаками конкурентних переваг підприємства служить зростання його ринкової вартості та підвищення цінності бренду.

Ринкова вартість відображає фінансову ефективність підприємства. Підприємство повинно отримувати достатньо коштів для фінансування поточних витрат і забезпечувати перевищення надходжень над витратами, а

також достатню прибутковість як з точки зору окупності активів та інвестицій, так і абсолютної величини прибутку і оборотності коштів при постачанні товарів і послуг споживачам. Прибутковість підприємства повинна задовольняти інвесторів і спонукати їх до продовження капіталовкладень. При цьому інвестори керуються таким основним правилом: величина доходу на вкладений капітал має перевищувати вартість самого капіталу, тобто бути вищою відсоткової ставки за кредитом або перевищувати розміри доходу, який інвестор міг би отримати, вклавши кошти в інші підприємства. Підприємство має також демонструвати зростання прибутків. Якщо прибутковість підприємства відсутня взагалі або не перевищує відсоткової ставки за кредитом, то її шанси на виживання невеликі. Конкуренти неодмінно приберуть до рук приналежну їй частку ринку. Якщо ж підприємство працює на повну потужність і приносить додаткові прибутки своїм акціонерам, ті охоче вкладатимуть в неї додаткові капітали, необхідні для розширення ринків збуту продукції та задоволення потреб цільових груп покупців, що створює умови для подальшого підвищення її прибутковості, що вимірюється величиною прибутку на вкладений капітал.

Інвестор дотримується такого кредо: його прибуток на вкладений капітал не повинен бути нижчим прибутку, який він міг би отримати від безпечних інвестицій (вкладення грошей на депозитний рахунок у банку або придбання державних цінних паперів). Якщо підприємство не забезпечує подібного повернення вкладених коштів, то це спонукає інвестора відкликати свої вкладення, зажадавши ліквідації частини активів.

Таким чином, основне завдання керівництва в частині підвищення фінансових показників підприємства полягає в підвищенні доходів за рахунок постачання споживачам якісної продукції. Це означає, що підприємство повинно зосередитися на збільшенні обсягів продажів, особливу увагу приділяючи постачанню прибуткової продукції. Крім цього необхідно зосередити зусилля на підвищенні якості, адже цей напрямок дозволяє утримувати та залучати нових клієнтів (споживачів).

Вимоги суспільства. При розгляді своїх відносин із суспільством організація повинна:

- демонструвати свою відповідальність в області здоров'я і безпеки;
- враховувати вплив на навколишнє середовище, включаючи збереження енергії та природних ресурсів;
- ідентифікувати застосовні законодавчі та інші обов'язкові вимоги;
- ідентифікувати поточний та потенційний вплив своєї продукції, процесів та діяльності на суспільство в цілому і місцеву громаду зокрема.

Керівництву слід забезпечувати знання працівників організації законодавчих та інших обов'язкових вимог, які стосуються продукції або послуг, процесів і діяльності.

Слід також звертати увагу на:

- роз'яснення поточних і перспективних вимог з точки зору етики, результативності та ефективності;
 - вигоди для зацікавлених сторін від підвищення відповідності вимогам; роль організації в захисті інтересів суспільства [39].
- Досягнення організації в задоволеності потреб і очікувань суспільства в місцевому, національному та міжнародному масштабі, оцінку сприйняття суспільством підходів організації до якості життя, навколишнього середовища, збереження ресурсів і внутрішню оцінку організацією ефективності своєї діяльності, а також оцінку її взаємин з владою та органами, які регулюють її діяльність.

Узагальнення вимог зацікавлених сторін організації. Розуміння того, що якщо працівники і ділові партнери належним чином залучені у діяльність організації, то вони зіграють істотну роль у підвищенні ефективності діяльності, виникло ще в перші роки існування моделей TQM. Цей принцип включений в модель американської національної премії якостю імені Малкольма Болдріджа зразка 1987 р., хоча тоді оцінка підприємств обмежувалася якістю продукції, виробничими результатами, а також задоволеністю споживача. В моделі Європейської премії якості зроблено наступний крок. В оцінку результатів діяльності організації поряд з

задоволеністю споживачів та фінансово-економічними показниками включені задоволеність працівників та відповідальність перед суспільством. Завдяки цьому з'явилася можливість більш повно визначити місце кожної із зацікавлених сторін.

Зацікавлена сторона - комплексне поняття, що визначає суб'єкт або групу однорідних суб'єктів, чиї інтереси в тій чи іншій мірі пов'язані з результатами діяльності підприємства. Вважається, що ці суб'єкти вносять свій вклад у досягнення цілей організації і мають право брати участь у розподілі прибутків [81].

Концепція зацікавлених сторін знайшла відображення у стандартах ІСО серії 9000, особливо в МС ІСО 9004:2000 «Системи управління якістю. Керівництво щодо поліпшення діяльності».

Створивши цінність для ключових зацікавлених сторін, організація матиме авторитет і внесе вклад у розвиток економіки. Віднесення акціонерів і працівників до категорії зацікавлених сторін формує нове бачення підприємства, де поділ влади і прибутків - не результат конфліктів між зазначеними сторонами або ідеологічних розбіжностей, які знижують ефективність діяльності підприємства і економічних систем, а вільний вибір, який підприємства можуть зробити з метою успішної довгострокової діяльності в умовах конкуренції, яка постійно загострюється [13].

Лише рентабельне підприємство здатне постійно відповідати очікуванням споживачів і зацікавлених сторін. Тому якщо воно прагне до ділового успіху, то повинно націлюватись на розвиток і виконувати прийняту на себе місію, створювати нові цінності і постійно вдосконалюватися, з тим, щоб відповідати швидко змінним конкурентним умовам. В рамках цієї місії підприємства вирішальне значення для гарантованого надходження доходів, що відповідають потребам, як самого підприємства, так і всіх зацікавлених сторін, набуває його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію для наявних та потенційних споживачів. В той же час підприємству необхідно постійно досліджувати та задовольняти вимоги споживачів, адже задоволеність

споживачів послугами та продукцією підприємства забезпечуватиме рентабельність та розвиток підприємства на ринку.

2.3. Аналіз рівня задоволеності споживачів послугами житлово-комунального господарства та їх типологія

Як зазначалось в попередніх підрозділах, ключовим в системі зацікавлених сторін є орієнтація на споживача та задоволення його потреб. З метою аналізу рівня задоволеності споживачів якістю житлово-комунальних послуг, досліджено запити мешканців міст Коростень Житомирської області, Луцька Волинської області та Львова віком від 18 років до 70 років щодо задоволеності послугами підприємств житлово-комунального господарства. Опитування здійснювалось методом індивідуального інтерв'ю (face-to-face) за випадковою багатоступінчастою вибіркою.

Масив даних розбито на певні підгрупи, зокрема ті, що характеризують комунальне господарство, зокрема розглядались водопостачання, стан доріг, чистота та загальний вигляд міста, зелене господарство.

Основна мета дослідження полягала в зборі інформації про якість, ефективність та повноту послуг, що надаються міськими службами.

На базі отриманої інформації передбачалося визначити:

- вплив якості послуг на продуктивність праці населення;
- оцінку мешканцями міста якості послуг;
- перелік послуг, якість яких не задовольняє населення міста;
- можливі шляхи поліпшення ситуації з наданням послуг;
- оцінка населенням змін, що відбуваються в окремих сферах надання житлово-комунальних послуг.

Детальний розподіл опитаних за основними демографічними характеристиками подано на рисунках 2.7 – 2.10.

Отже, опитано 53,1% жінок та 46,9% чоловіків. Близько п'ятої частини опитаних (23,1%) респонденти пенсійного віку (жінки, старші 55 років та чоловіки, старші 60 років для). Серед респондентів представлені усі освітні категорії. Середній розмір домогосподарства складає 3,4 особи. Більшість мешканців міста проживають у окремих квартирах (69,5%); 30,5% респондентів є власниками приватних будинків або їх частин. На наявність автомобіля в домогосподарстві вказали 27,7% опитаних (переважно одного).



Рис. 2.7. Респонденти за статтю

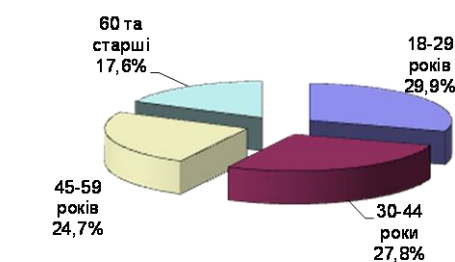


Рис.2.8. Вікові групи респондентів

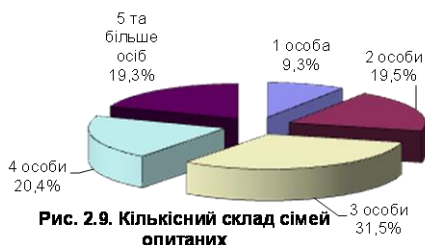


Рис. 2.9. Кількісний склад сімей опитаних

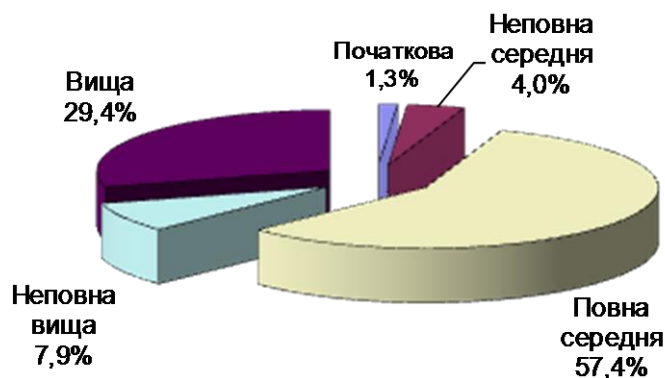


Рис. 2.10. Освіта респондентів

Проведене дослідження впливу якості житлово-комунальних послуг на продуктивність праці жителів міста (рис. 2.11) показало, що більшість респондентів відчувають вплив якості житлово-комунальних послуг на їх продуктивність праці (74,3%), в той час як 12,1% опитаних не відчувають цього впливу.

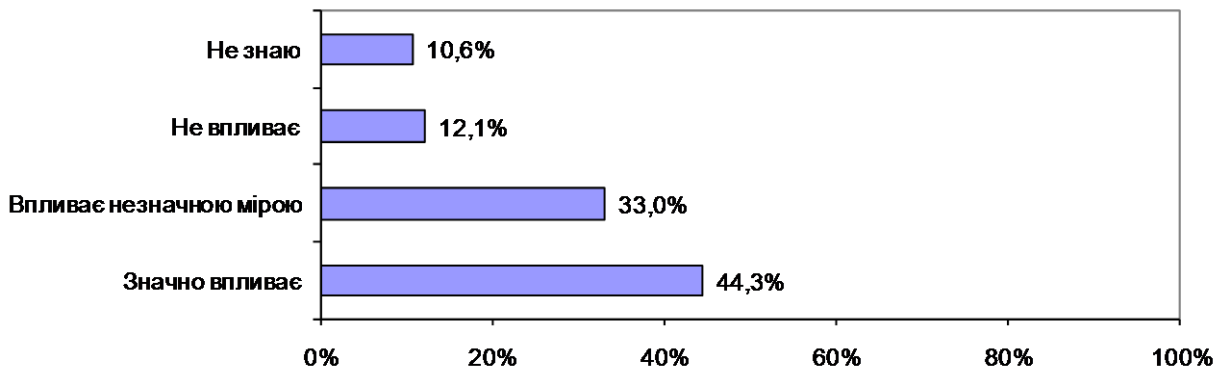


Рисунок 2.11. Чи впливає якість житлово-комунальних послуг на Вашу продуктивність праці?

Якщо говорити про житлово-комунальне господарство в цілому, то майже половина опитаних (44,6%) швидше не задоволені рівнем надання комунальних послуг у їхньому місті загалом. Іншу половину якість цих послуг швидше задовольняє (рисунком 2.12). Тут і далі для зручності окремо об'єднані позитивні та негативні відповіді.

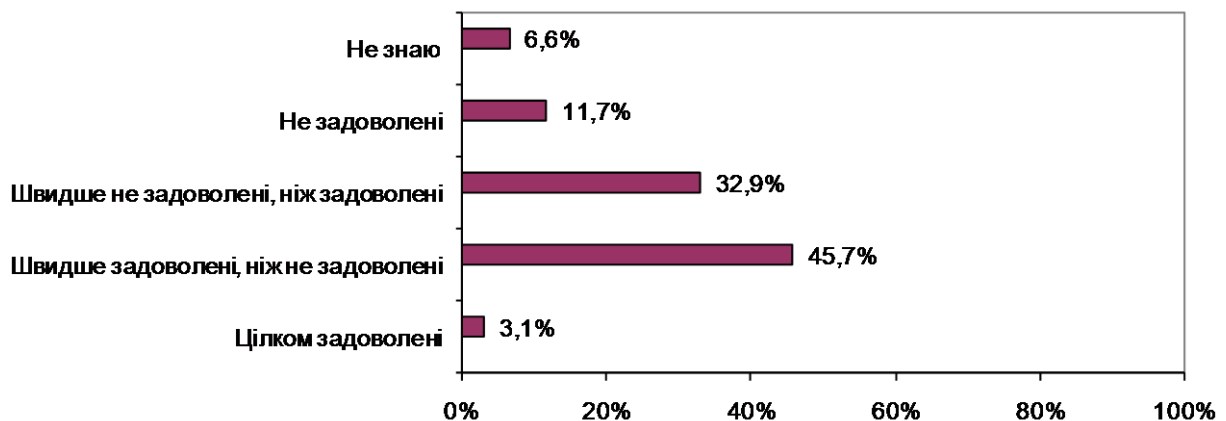


Рисунок 2.12. Наскільки Ви задоволені якістю надання міських комунальних послуг загалом?

Для репрезентативності дослідження, нами досліджувалась доступність тих чи інших послуг. Результати дослідження показали таке (рисунок 2.13¹).



Рисунок 2.13. Відсоток тих, хто має доступ до послуг

Частка тих, хто має змогу користуватись централізованим холодним водопостачанням становить 96,9%, опаленням 83,0%.

Рисунок 2.14 відображає позитивні та негативні оцінки за видом комунальних послуг. При цьому до уваги взяті лише ті з опитаних, хто користується згаданими послугами². Найвищу оцінку серед комунальних послуг жителі обраних міст поставили газопостачанню та електропостачанню. Найбільше невдоволення викликають у користувачів послуги з утримання будинків та територій спільного користування, а також навколобудинкових територій. Далі йдуть послуги з вивезення сміття, опалення.

¹ Під гарячим водопостачанням мається на увазі доступ до трубопроводу з гарячою водою.

² Оцінку якості гарячого водопостачання давали ті, хто отримує гарячу проточну воду в будь-який спосіб.

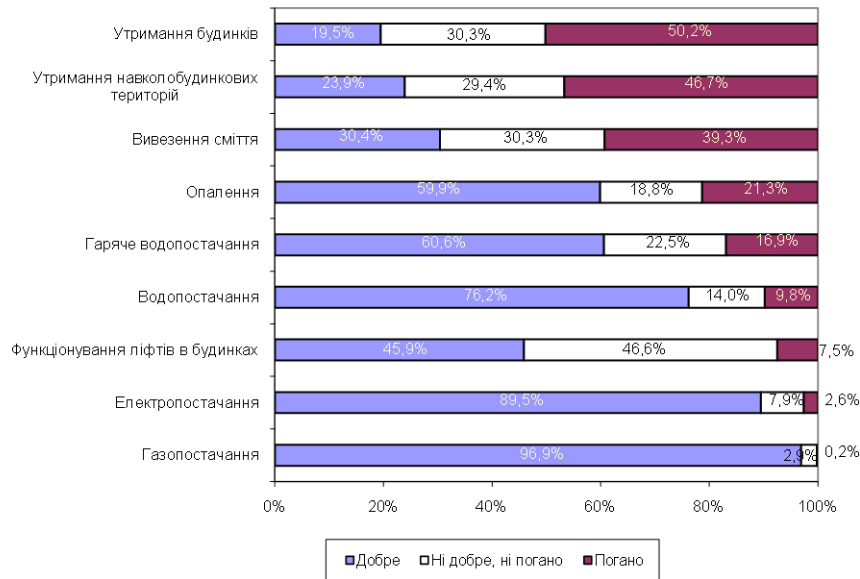


Рисунок 2.14. Оцінка якості комунальних послуг

Попередній висновок підтверджують і відповіді респондентів на запитання про ті з комунальних послуг, що найбільше потребують вдосконалення (рисунок 2.15).



Рисунок 2.15. Які з зазначених послуг потребують, на Ваш погляд, вдосконалення?

Таким чином, якщо найбільше населення задоволене послугами газо- та електропостачання, то частка тих, хто бачить необхідність вдосконалення цих послуг, є найменшою. Навпаки, якщо найбільше невдоволення жителів викликають послуги утримання будинків та прилеглих територій і вивезення сміття, то саме ці категорії посідають перші місця серед претендентів на вдосконалення.

Зазначимо, що 69,7% опитаних використовують централізовану систему опалення, тоді як 29,1% користуються індивідуальними газовими системами. Оплату за спожиту теплову енергію більшість мешканців проводить відповідно до нормативних розрахунків, адже лише 1,2% опитаних вказали на наявність в їхньому будинку приладу (лічильника) витрат тепла. Загалом 76,0% респондентів оцінили роботу своєї опалювальної системи впродовж минулого сезону як задовільну. Цей відсоток знижується до 66,7% серед користувачів централізованої системи та зростає до 98,7% серед власників індивідуальних систем.

Зважаючи на хвилю підвищень платні за комунальні послуги, частка готових до додаткової оплати за них є незначною, вона складає лише 7,7%. Якщо згадати, що платня за утримання будинків та територій спільного користування, як і за вивезення сміття, стягується через квартплату, цей висновок може слугувати ще одним непрямим підтвердженням того, що найбільше жителів не влаштовує якість саме цих послуг. Інформація щодо готовності до сплати за решту послуг наведена на рисунку 2.16.

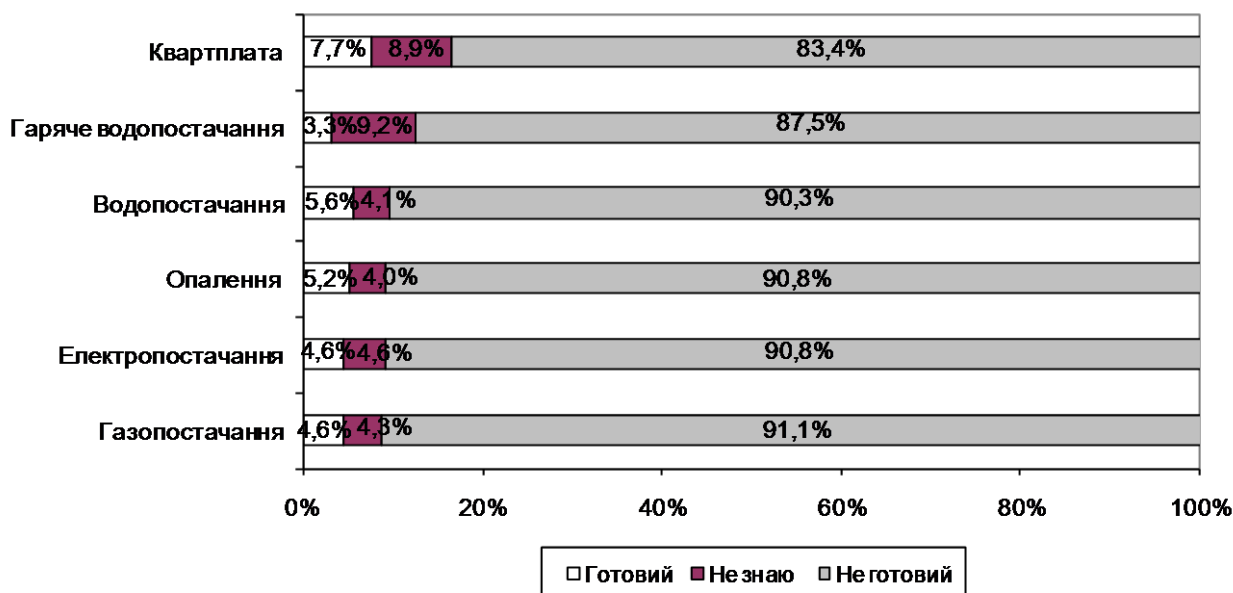


Рисунок 2.16. Готовність до додаткової оплати за види комунальних послуг

Респонденти бачать основний шлях поліпшення ситуації з наданням комунальних послуг, що склалась у містах, у посиленні контролю за діяльністю існуючих ЖЕКів. Таку ідею підтримали більше половини (53,9%) опитаних (рисунок 2.17). Ще 25,0% бачать перспективу в створенні об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. Частка прихильників розвитку конкуренції на ринку комунальних послуг є значною і складає 30,9%, а 8,0% підтримали ідею створення приватних ЖЕКів.



Рисунок 2.17. Які Ви бачите шляхи покращення нинішньої ситуації з наданням комунальних послуг в місті?

Впродовж останніх 12 місяців скаржились на незадовільні комунальні послуги, які були їм надані, третина (34,0%) опитаних (рисунок 2.18). При цьому 17,8% скаржились не більше трьох разів і в 59,6% випадків – до ЖЕКу. Варто відзначити користування гарячою телефонною лінією з цією метою - становить 15,1%.

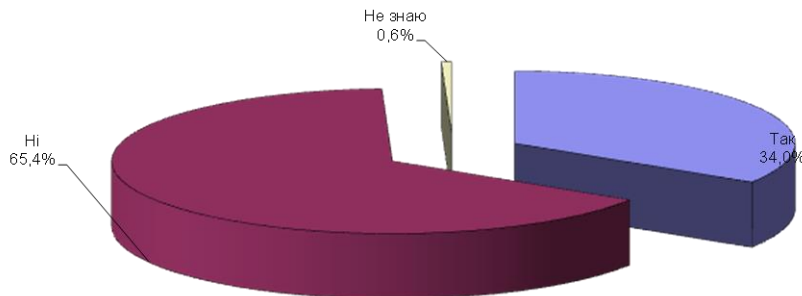


Рисунок 2.18. Чи доводилось Вам скаржитись на незадовільні комунальні послуги, що були Вам надані, протягом останніх 12 місяців?

Скарги 41,9% тих, хто скаржився, задоволені лише частково, а в половині (49,1%) випадків не задоволені взагалі (рисунок 2.19).

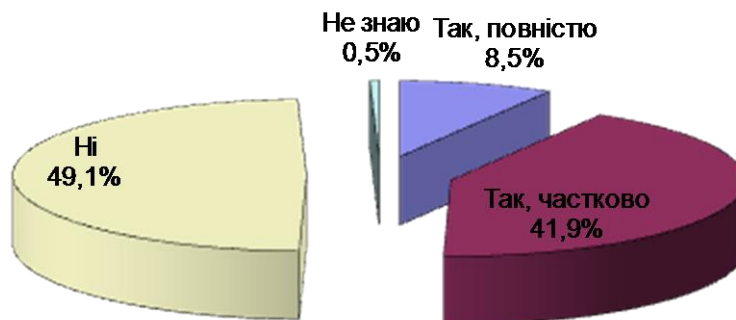


Рисунок 2.19. Ваші скарги були задоволені?

Переважна більшість опитаних (84,9%) має необмежений доступ до холодного водопостачання. Не мають доступу до централізованої мережі лише 3,0% (рисунок 2.20).

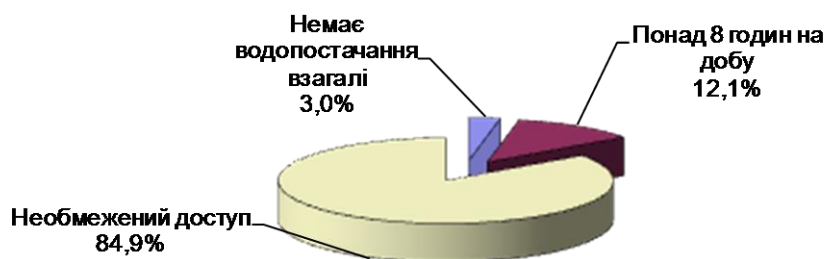


Рисунок 2.20. Скільки годин на добу у Вас є водопостачання?

Лише 5,5% опитаних не мають доступу до гарячого водопостачання. Покращення відбувається, насамперед, за рахунок встановлення мешканцями газових колонок. Основними джерелами отримання гарячої води залишається функціонування гарячого трубопроводу (39,9%) та газова колонка (50,3%) (рисунок 2.21).

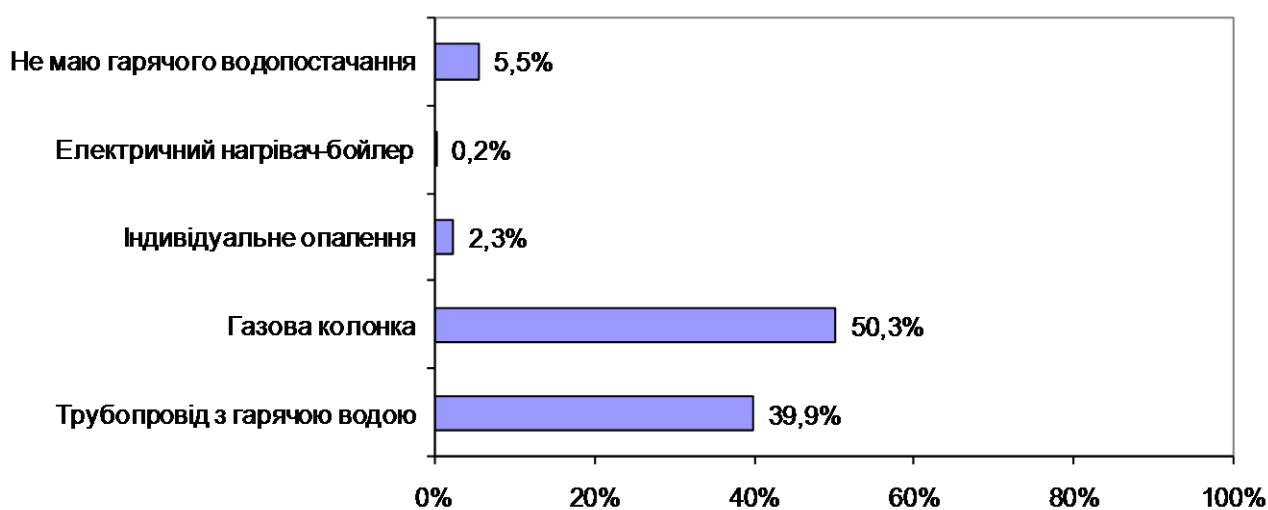


Рисунок 2.21. В який спосіб Ви отримуєте гарячу воду?

Більше 2/3 (68,2%), що мають доступ до холодного водопостачання, вказали на відсутність проблем із самим водопостачанням чи з каналізацією (рисунок 2.22). Проблеми лише з водопостачанням виникають у 8,4% опитаних, лише з каналізацією – у 10,8%. Ще 8,9% стикаються з обома проблемами.

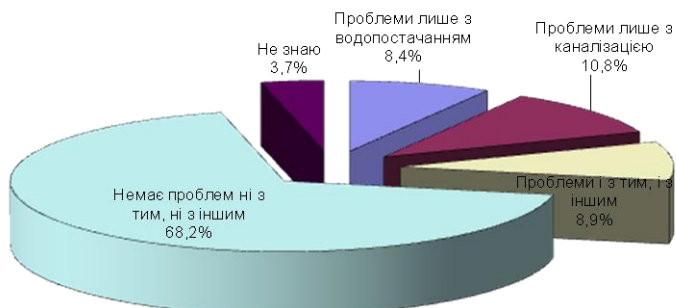


Рисунок 2.22. Чи виникають у Вас проблеми з водопостачанням чи каналізацією?

Проблеми з якістю води так чи інакше виникають у значній частині споживачів (рисунок 2.23). Найчастіше жителі міст скаржаться на наявність осаду у воді чи зміні її кольору (81,9% опитаних стикалися зі згаданою проблемою впродовж останнього року, причому половина опитаних вказує на практично повсякденне існування цієї проблеми). Близько половини опитаних скаржаться на слабкий напір в їхніх трубопроводах (49,8%) та поганий смак води (42,7%). Понад третину (35,4%) непокоїть поганий запах води. Скарги населення на якість води експерти пов'язують зі зношеністю більшості міських водогонів та природним складом води в окремих водозаборах.

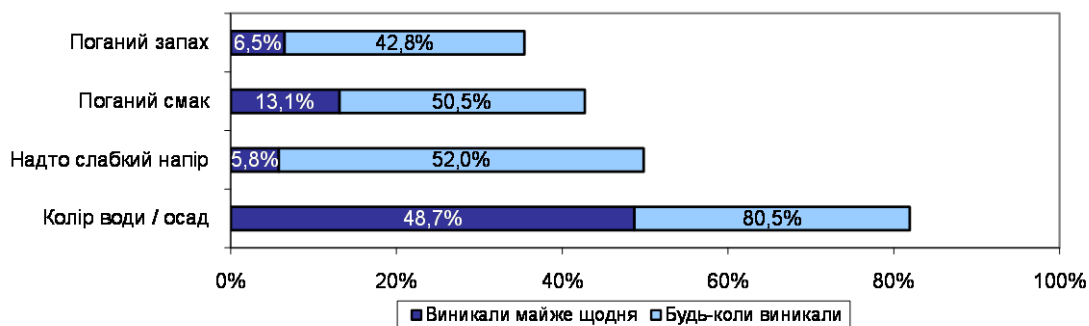


Рисунок 2.23. Проблеми з якістю води, які періодично виникали у респондентів протягом останніх 12 місяців

Половина (50,6%) користувачів міської мережі забезпечені індивідуальними приладами обліку витрат води. Про наявність загальнобудинкового лічильника витрат води знають лише 8,5% опитаних з-поміж жителів багатоквартирних будинків (рисунок 2.24).

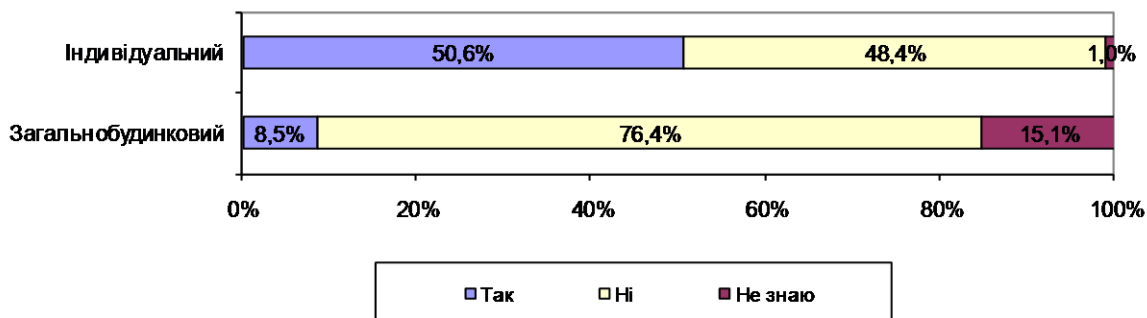


Рисунок 2.24. Чи є у Вашій квартирі / будинку індивідуальний чи загальнобудинковий прилад обліку витрат води (водомір чи лічильник води)?

Відповідно, 49,4% абонентів сплачують за використання води, керуючись показниками індивідуального лічильника, а ще 3,2% керуються показами загальнобудинкових лічильників. І все ще 45,6% опитаних вказують, що здійснюють оплату відповідно до нормативних розрахунків (рисунок 2.25). З одного боку, це пояснюється відносно низькою вартістю холодної води в містах, коли встановлення лічильника не суттєво зменшує витрати на користування водою; з іншого боку, населення досить часто використовує таку ситуацію у власних інтересах, коли в помешканні реєструється значно менше осіб, аніж реально проживає.

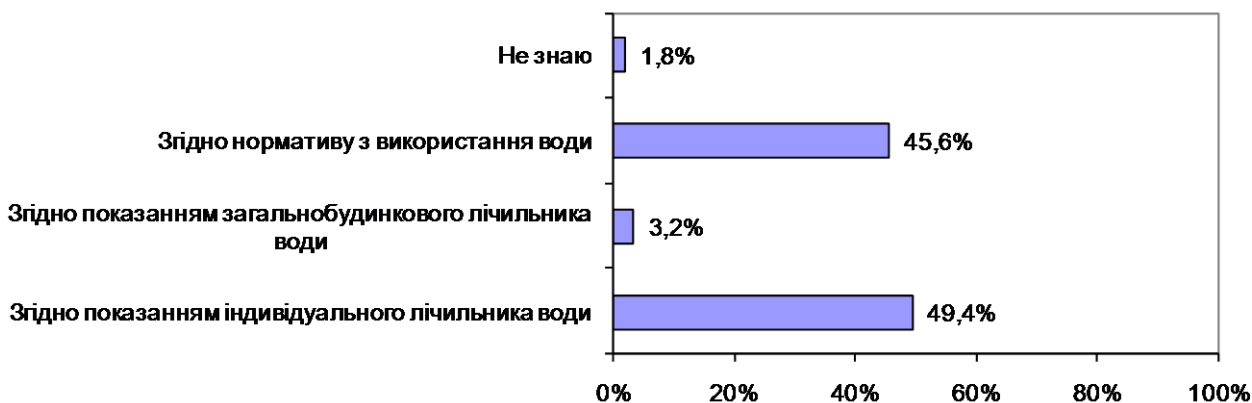


Рисунок 2.25. Яким чином Ваше домогосподарство сплачує за користування водопостачанням?

Значна частина опитаних (40,0%) оцінює діяльність органів місцевого самоврядування у розв'язанні проблем з водопостачанням у місті як ефективну, проте 27,4% вважають її неефективною (рисунок 2.26).

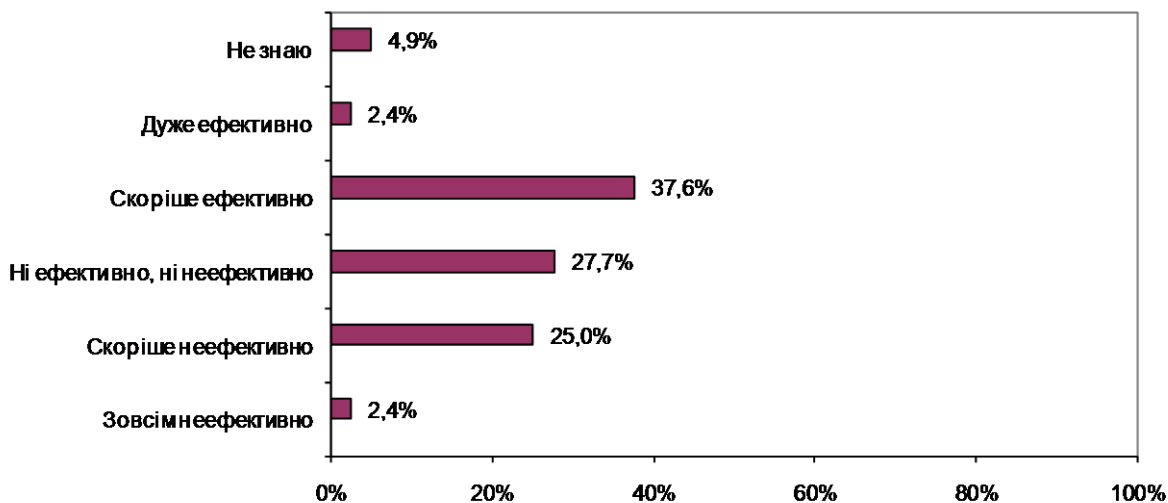


Рисунок 2.26. Як би Ви оцінили ефективність діяльності органів місцевого самоврядування щодо розв'язання проблем з водопостачанням?

Близько 2/3 жителів міста (65,1%) час від часу помічають проблеми зі стічними водами після рясних дощів чи злив (рисунок 2.27). При цьому 21,9% сьогодні вважають, що такі проблеми виникають в містах досить часто. На думку лише 17,5% опитаних, проблем зі стоками після дощів у місті не виникає. Експерти пов'язують питання зливової каналізації зі станом доріг у містах: після ремонту дорожнього покриття будуть замінюватись і зношені стоки, прокладені під дорогою.

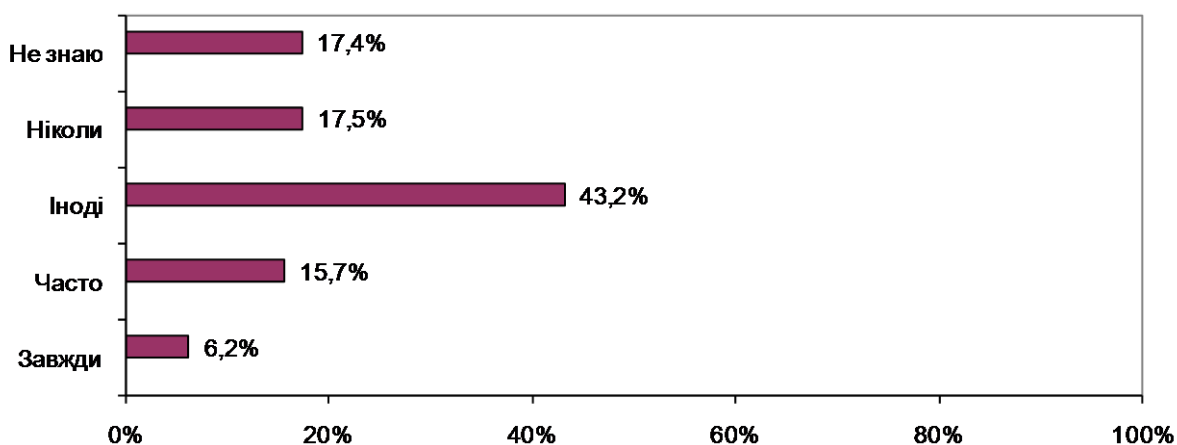


Рисунок 2.27. Як часто у Вашому місті виникають проблеми зі стічними водами чи каналізацією після дощів чи злив?

Про досвід звернень до відповідних органів місцевого самоврядування щодо проблем стоків чи каналізації заявили 10,5% опитаних, і у відповідь на скарги лише на 15,9% з них відповідні органи зреагували.

Загалом, незважаючи на певне поліпшення загальної ситуації з водозабезпеченням, жителі міст досить критично оцінюють зусилля органів місцевого самоврядування щодо розв'язання проблем водопостачання. Так, лише 16,9% опитаних відповіли, що відчули якісь позитивні зрушення в якості цієї послуги, тоді як 72,8% переконані, що ситуація не змінилась, а 4,7% навіть спостерігають погіршення ситуації (рисунок 2.28).

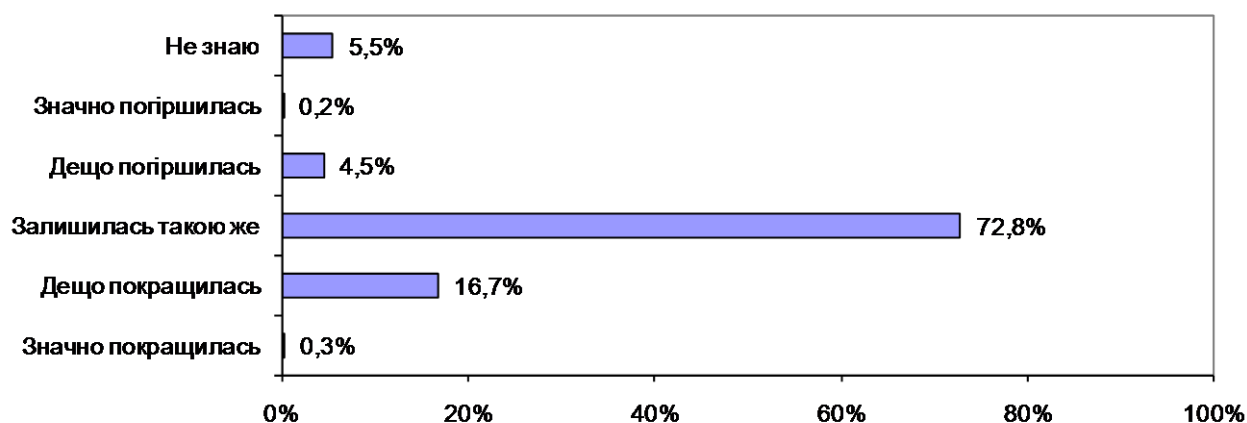


Рисунок 2.28. Як змінилась якість водопостачання за останні 12 місяців?

Своє місто вважають чистим 69,9% опитаних; 28,0% – брудним (рисунок 2.29). Основними причинами забрудненості міст названі недостатня кількість урн для сміття (72,1%), відсутність санкцій щодо людей, котрі залишають сміття після себе (64,9%) та погане виконання обов'язків відповідальною стороною (57,0%).

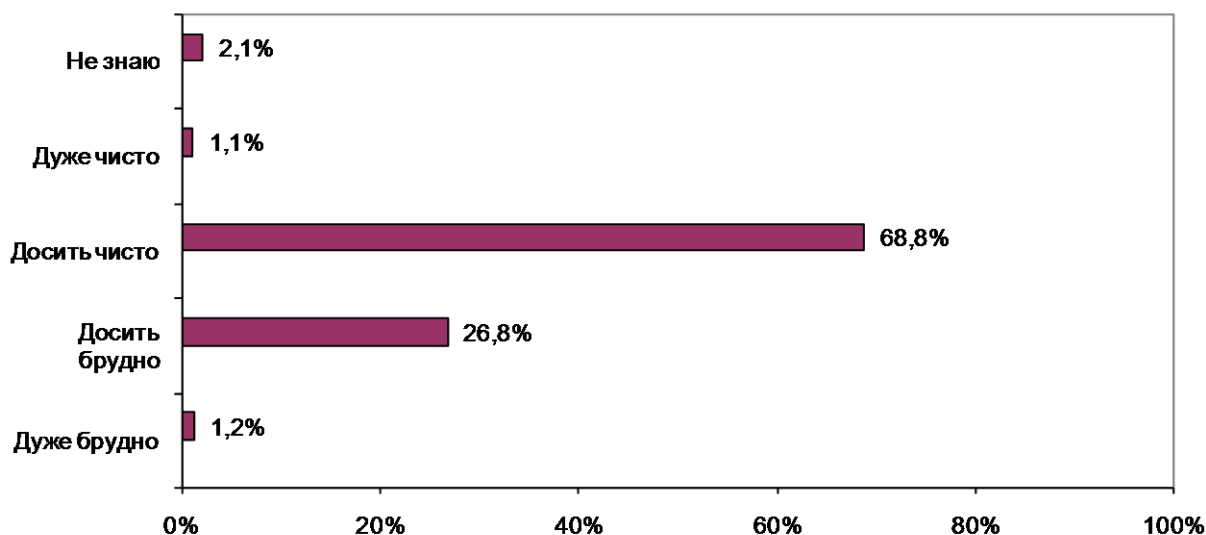


Рисунок 2.29. Як би Ви оцінили загальний вигляд Вашого міста?

Проблема вивезення сміття найгостріше стоїть в приватному секторі міст. Експерти пов'язують її зі складнощами у стягненні коштів за відповідну послугу з мешканців приватних будинків, оскільки для мешканців квартир ця платня включена до квартплати. До спеціальних контейнерів, звідки сміття забирається спеціальною технікою, виносять сміття 63,1% опитаних. Невелика частина населення багатоквартирних будинків виносить своє сміття до сміттєпроводів (2,7%). Більшість же мешканців приватних забудов зберігає сміття вдома до приїзду спеціальної сміттєприбиральної техніки (рисунок 2.30).

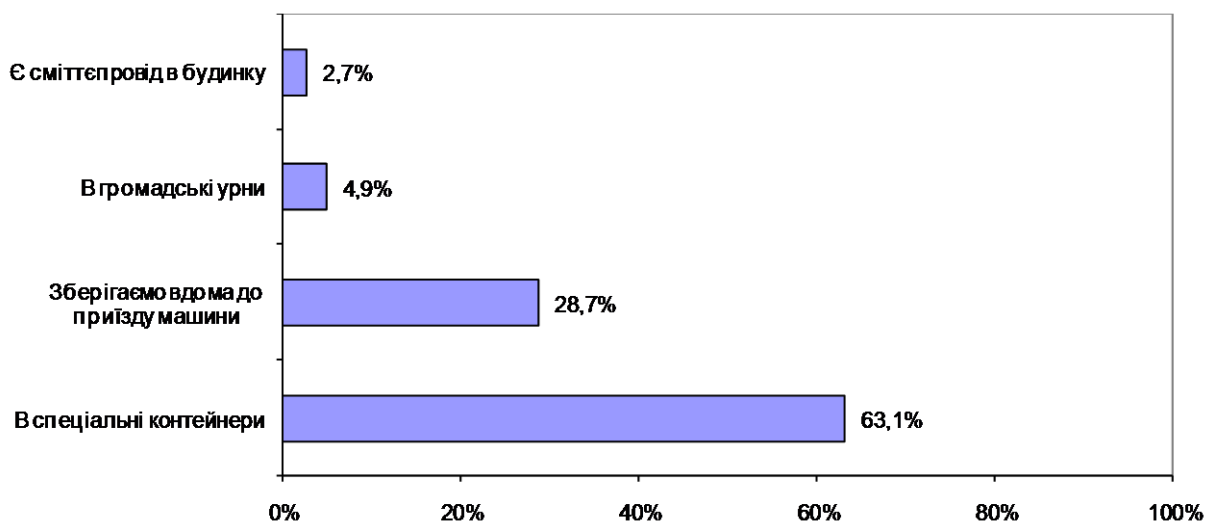


Рисунок 2.30. Куди Ваша сім'я виносить сміття, звідки його прибирають?

Варто звернути увагу на те, що 2/3 опитаних (66,9%) вважають кількість контейнерів (або спеціально призначених місць) для складування сміття на тій території, де вони мешкають, недостатньою. На думку експертів, ситуація з вивезенням сміття погіршується в зв'язку зі зростанням обсягів відходів, насамперед, через збільшення обсягів тарного сміття та того, що з'являється в результаті ремонтних робіт, що проводяться населенням в помешканнях.

Переважає більшість респондентів (74,1%) орієнтується у питанні періодичності вивезення сміття, яке вони виносять. Лише 3,6% вважають, що не існує чіткого графіка вивезення сміття, а 22,4% його не знають. Більше третини респондентів (37,2 %) вивозить сміття не частіше, ніж 1-2 рази на тиждень (рисунок 2.31).

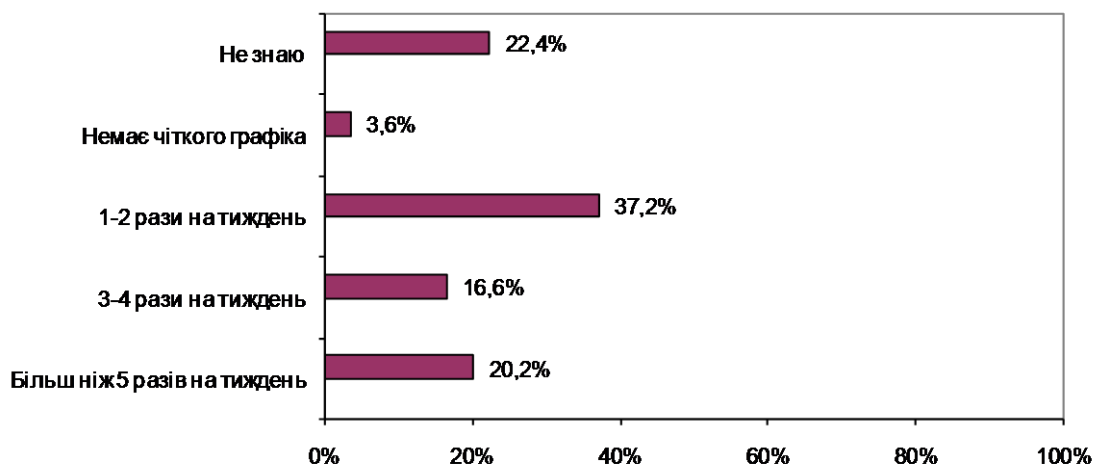


Рисунок 2.31. Як часто вивозиться сміття протягом тижня?

Близько половини (49,0%) опитаних задовольняє якість прибирання вулиць в місті, ще 22,8% вважає її задовільною, а 27,0% не задоволені цією послугою (рисунок 2.32).

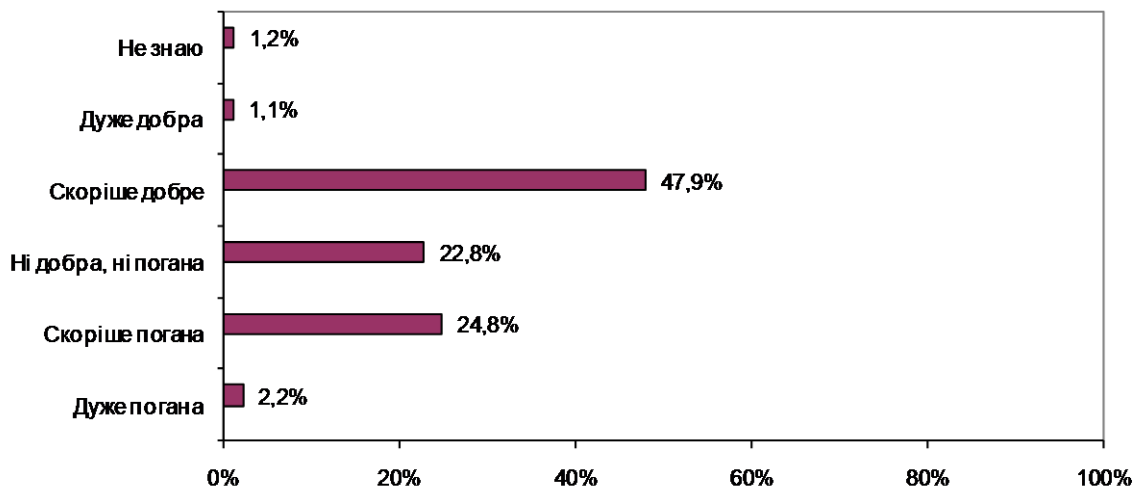


Рисунок 2.32. Як би Ви оцінили якість прибирання вулиць?

Більше половини респондентів (56,4%) сказали, що знають, куди можна поскаржитись з приводу прибирання сміття. Насамперед, цю функцію вони покладають на ЖЕКи.

Що стосується питання підтримання чистоти у місті, опитані вважають найбільш дієвими заходами каральні, такі як передбачення відповідних санкцій за порушення чистоти вулиць та посилення контролю правоохоронних органів за дотриманням цієї чистоти. Важливим кроком у цьому напрямку є підвищення загальної культури населення, зокрема фокусування уваги на виховну роботу з молоддю та дітьми. Окрім того, дієвим заходом, на думку респондентів, було б залучення безробітних до суспільно-корисних робіт, зокрема, з прибирання міста за певну оплату (рисунок 2.33).

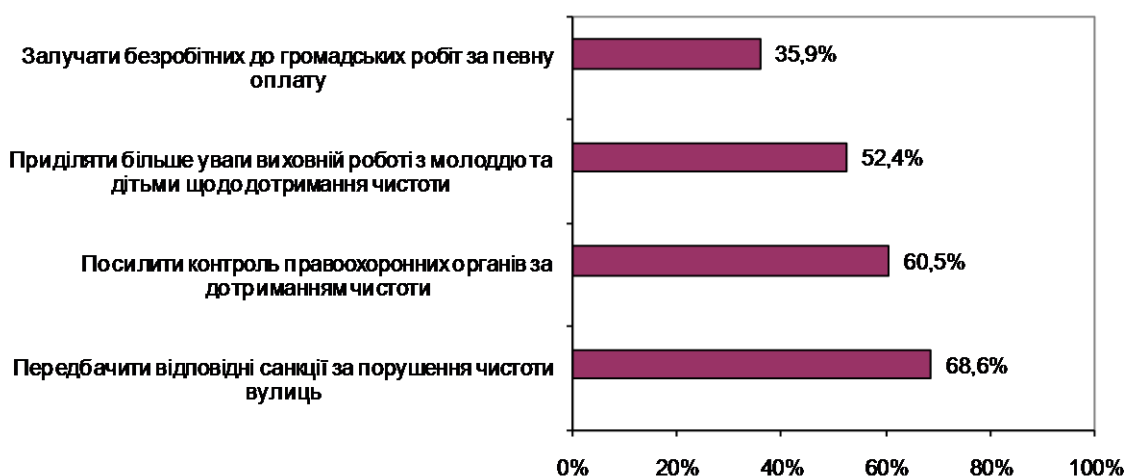


Рисунок 2.33. Що повинні зробити органи місцевого самоврядування для підтримання чистоти в місті?

Що ж стосується самих респондентів, то вони переважно готові до пасивних дій, таких як не смітити та дотримуватись чистоти (85,3%), привчати своїх дітей (онуків) не смітити та дотримуватись чистоти (40,2%), або ж до догляду за власною територією: виносити сміття в поліетиленових пакетах в спеціально призначені місця (80,2%) та власноручно прибирати територію, прилеглу до своїх помешкань (40,2%). Проте лише 16,0% опитаних висловили свою готовність брати участь у добровільних громадських заходах з прибирання міста (рисунок 2.34).

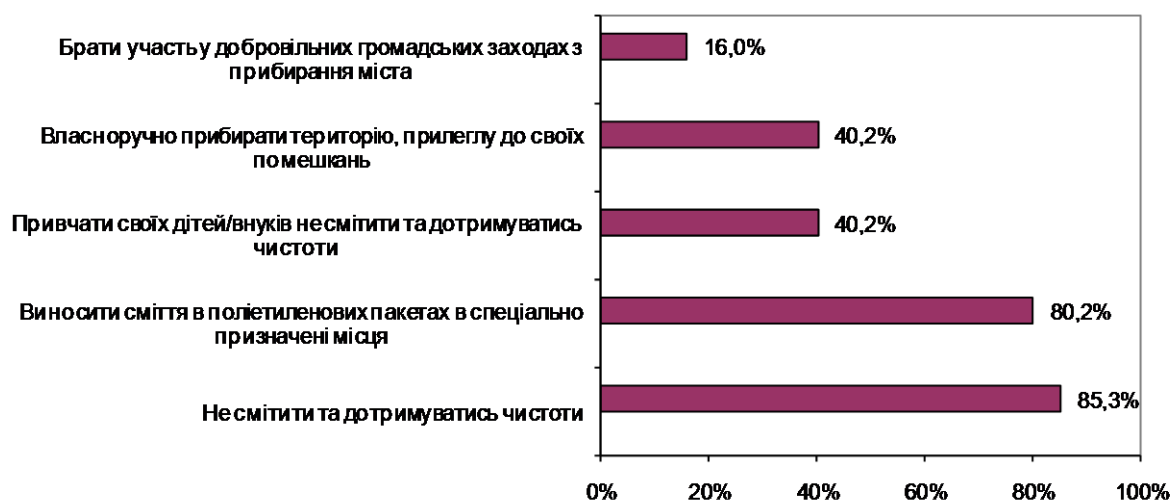


Рисунок 2.34. Що Ви особисто готові робити для підтримання чистоти в місті?

Частка жителів, готових додатково сплачувати за кращі послуги з прибирання сміття, виявилася незначною – близько 5%.

Незважаючи на досить критичну оцінку стану міст з точки зору чистоти, третина населення (36,9%) відзначила покращення загального вигляду міста за останній рік. На думку 39,9%, місто залишилось таким, як і раніше, а 22,0% вважає, що ситуація дещо погіршилась (рисунок 2.35).

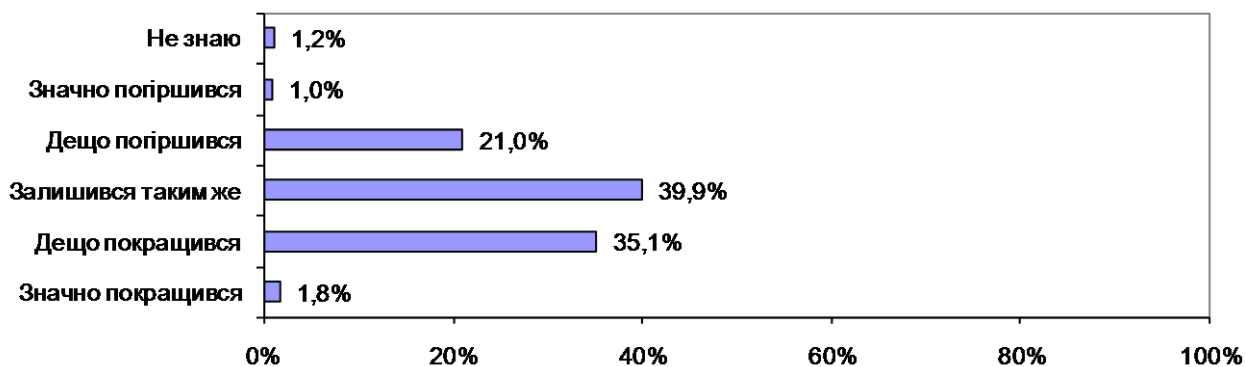


Рисунок 2.35. Як змінився загальний вигляд Вашого міста за останні 12 місяців?

Проведений аналіз можна підтвердити відповідями респондентів на запитання про види послуг у місті, які, на їхню думку, потребують вдосконалення. Ці послуги, насамперед, пов'язані зі станом доріг у місті (91,0%, якщо об'єднати альтернативи, пов'язані з дорогами) та комунальними послугами (87,3%, якщо додати до них водопостачання та вивезення сміття) (рисунок 2.36).

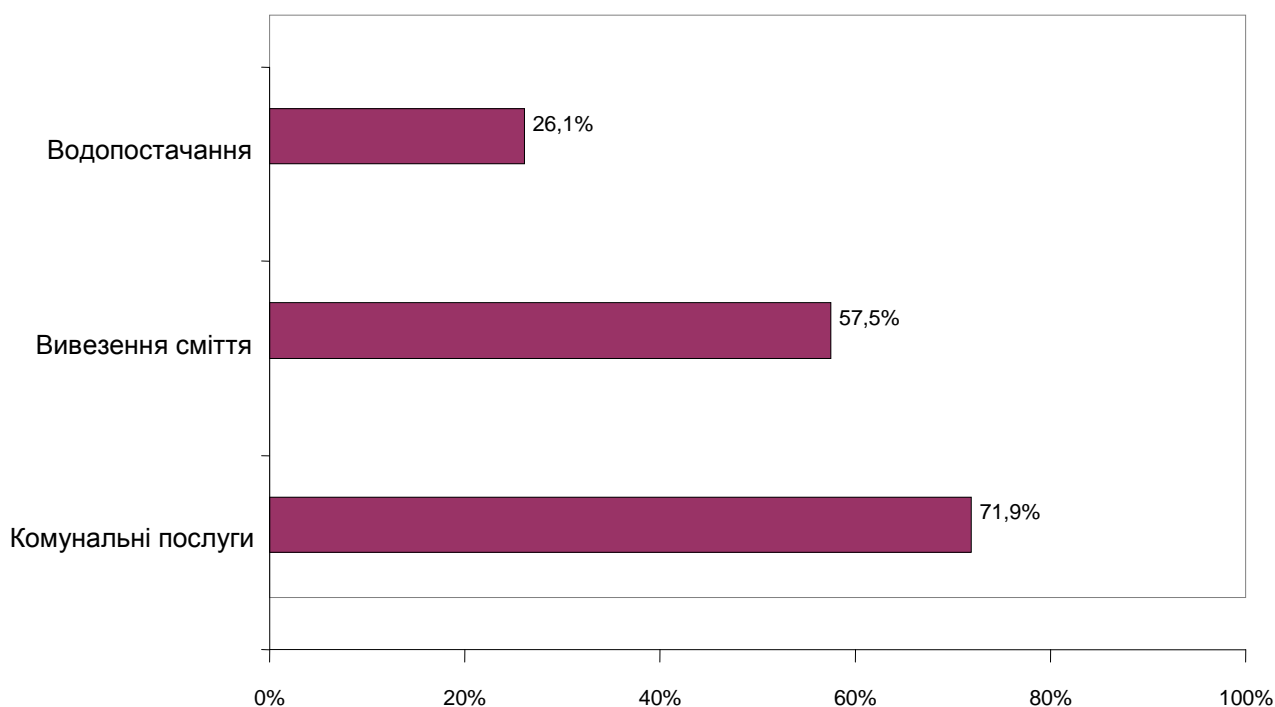


Рисунок 2.36. Які послуги у Вашому місті потребують вдосконалення?

Від 3,3% до 7,7% респондентів виявили готовність додатково сплачувати за комунальні послуги, якщо вони будуть кращої якості. Найбільше готових додатково сплачувати за користування якісною водою, що можна пояснити, по-перше, високою потребою в її споживанні, по-друге, впливом на здоров'я та самопочуття.

Основний шлях поліпшення ситуації з наданням комунальних послуг респонденти бачать у посиленні громадського контролю за діяльністю ЖЕКів та розвитку конкуренції на ринку комунальних послуг. Майже чверть опитаних вбачає перспективу у створенні об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, що також сприятиме посиленню відчуття власності у мешканців та їхньому більш дбайливому ставленню до неї.

Близько 2/3 жителів (65,1%) час від часу помічають проблеми зі стічними водами в місті після дощів чи злив, а не вважають це проблемою 17,5% респондентів.

40,0% опитаних вважають діяльність органів місцевого самоврядування щодо розв'язання проблем з водопостачанням ефективною; 27,4% – неефективною.

Свої міста вважають досить чистим 69,9% жителів міста; 28,0% – брудним. Основними причинами забрудненості міст названі недостатня кількість урн для сміття (72,1%), відсутність санкцій щодо людей, котрі залишають сміття після себе (64,9%) та погане виконання обов'язків відповідальною стороною (57,0%).

Проблема вивезення сміття найгостріше стоїть в приватному секторі міст. Експерти пов'язують її з неможливістю стягнення коштів за відповідну послугу з мешканців приватних будинків, оскільки для мешканців квартир ця платня включена до квартплати. До спеціальних контейнерів, звідки сміття забирається спеціальною технікою, виносять сміття 63,1% опитаних. Невелика частина населення багатоквартирних будинків виносить своє сміття до сміттепроводів (2,7%). Більшість же мешканців приватних забудов зберігає сміття вдома до приїзду спеціальної сміттеприбиральної техніки. Разом з тим,

66,9% опитаних вважає кількість контейнерів чи спеціальних місць для сміття в місті недостатньою.

Близько половини (49,0%) опитаних задовольняє якість прибирання вулиць в містах, ще 22,8% вважає її задовільною, а 27,0% не задоволені цією послугою.

За результатами проведеного дослідження можемо зробити висновок, що рівень задоволеності населення міст Коростеня, Луцька та Львова якістю надання йому комунальних послуг влаштовує лише половину мешканців, а іншу половину не вдовольняє. Найбільш проблемними зонами сфери комунальних послуг залишаються утримання будинків та прилеглих до них територій та утримання територій спільного користування. Негативною є також оцінка вивезення сміття.

Варто відзначити, що послугами з водопостачання незадоволені близько 27% жителі усіх міст. Переважна більшість опитаних має необмежений доступ до холодного водопостачання. Не мають доступу до проточної холодної води лише 3,0% опитаних. Основними ж джерелами отримання гарячої води залишаються трубопровід з гарячою водою та газова колонка. Основною проблемою водопостачання, яку відзначають користувачі міського водопроводу, є осад та колір води (час від часу виникає у 81,9% опитаних). На думку експертів, причиною такого стану може бути зношеність системи водопостачання та частково хімічний склад води в окремих водозаборах міст.

2.4. Самооцінка наявної системи управління якістю як інструмент успішного функціонування підприємств житлово-комунального господарства

Як зазначалось в п. 2.2, в системі зацікавлених сторін одним з ключових елементів є діяльність підприємства та задоволеність споживачів його послугами. Аналіз діяльності підприємства та його оцінку пропонуємо здійснювати, використовуючи метод самооцінки системи управління якістю.

Самооцінка дає загальне уявлення про діяльність підприємства та рівень розвитку, зокрема, його системи управління якістю. У процесі самооцінки виявляються прогалини та слабкі місця існуючої системи, визначаються пріоритети та сфери діяльності, які потребують поліпшення [157].

Метод самооцінки системи управління якістю підприємств ЖКГ та критеріїв їх оснований на моделі Європейської премії якості.

Європейська премія якості (European Prize Quality, EQA) створена 1992 р. Європейською фундацією управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM) як європейська нагорода за досягнення переваг в бізнесі. Метою створення Фундації є допомога європейським підприємствам в підвищенні їх конкурентоспроможності за рахунок поліпшення методів управління та якості процесів виробництва продукції й послуг. Основна ідея моделі EFQM полягає в тому, що задоволення покупців, задоволення працівників та вплив на суспільство досягаються через лідерство в політиці та стратегії, управлінні персоналом, ресурсами і процесами, що приводить до вагомих результатів у бізнесі [198].

Відповідно до моделі EFQM, самооцінка системи управління якістю підприємств ЖКГ відбувається за дев'ятьма критеріями, кожен з яких включає певну кількість показників. Запропоновані критерії EFQM дозволяють проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки між діяльністю підприємства та досягненими результатами. П'ять перших критеріїв є «Можливостями», чотири останніх - «Результатами». Критерії «Можливості» направлені на характеристику основних показників діяльності підприємства. Критерії «Результати» описують результати діяльності підприємства за визначений період:

1. Лідерство. Критерій оцінюється в 100 балів. Діяльність керівників розглядається за наступними рівноцінним за бальною шкалою напрямками (підкритеріями): демонстрація своєї відданості культурі управління якістю; підтримка впровадження удосконалень в організації шляхом створення відповідних умов та надання ресурсів; співробітництво із споживачами,

постачальниками та іншими зовнішніми підприємствами; визнання та оцінка зусиль і досягнень персоналу. Цим критерієм описуються заходи, що проводяться підприємством в сфері якості з ініціативи керівництва, робота керівництва з колективом, аналіз керівництвом системи якості та подальші заходи щодо її поліпшення; відображаються питання взаємодії зі споживачами та постачальниками, процедури вирішення спірних питань, рекламацій; аналізуються система матеріальних та моральних заохочень (премій, надбавок, пілґ), заходи, що проводяться з метою мотивації співробітників і підвищення рівня їх задоволеності умовами праці та результатами роботи.

2. Політика та стратегія - 90 балів. Критерій включає в себе наступні рівноцінні підкритерії: формулювання стратегії та планів, заснованих на вичерпній та достовірній інформації; розробка стратегії та планів; здійснення обміну інформацією та втілення стратегії та планів; перегляд та вдосконалення стратегії та планів. Критерій введений для оцінки мети підприємства; завдань, спрямованих на реалізацію мети; обґрунтування поставлених завдань; інформації, на якій базується обґрунтування; методів досягнення поставлених завдань. Підприємство має передбачити та документально оформити процедури управління плануванням: аналіз, нове планування, реалізацію, коригуючі дії.

3. Управління персоналом - 90 балів. Процес управління персоналом оцінюється за такими показниками, вагомість кожного з яких однакова: розробка та перегляд кадрових планів; підтримка і розвиток здібностей співробітників; узгодження цілей із співробітниками та сприяння постійному аналізу їх діяльності; заохочення активності співробітників, надання їм необхідних повноважень і визнання їх досягнень; організація діалогу з співробітниками; надання допомоги співробітникам.

4. Ресурси - 90 балів. Критерій оцінюється за наступними рівноцінними підкритеріями: управління фінансовими ресурсами; управління інформаційними ресурсами; управління постачанням та матеріалами; управління будівлями і спорудами та іншою нерухомістю.

5. Процеси. Критерій оцінюється у 140 балів. Структурно критерій розділений на наступні підкритерії, що мають однакову вагу: ідентифікація ключових процесів для вирішення поставлених цілей; систематичне керування процесами; перегляд процесів та встановлення нових завдань; поліпшення процесів за допомогою нововведень і творчого підходу; зміна процесів і вимірювання отриманого ефекту. Діяльність, що оцінюється даними критерієм, полягає у виборі найбільш вагомих для реалізації політики якості процесів і встановлення методів управлінських впливів на ці процеси. До таких процесів можуть відноситись процеси збуту і постачання, внутрішнього аудиту та інформаційного забезпечення, навчання, технологічні тощо. Управління кожним обраним процесом здійснюється за класичною моделлю циклу Демінга: планування бажаних характеристик процесу - виконання заходів щодо поліпшення якості - перевірка отриманих результатів - коригувальні дії. Система критеріїв пов'язана із оптимізацією діяльності ключових ланок.

6. Задоволеність споживачів. Цей критерій є найбільш вагомим з усіх критеріїв обох груп - 200 балів. Таким чином, задоволеність споживачів визнається найбільш важливим результатом з усіх можливих. Критерій включає в себе такі підкритерії: сприйняття споживачами продукції, послуг і ставлення організації до споживачів - 150 балів; додаткові показники, пов'язані із задоволенням потреб споживачів продукцією організації - 50 балів.

Матеріалом для оцінки цього критерію є: вивчення популярності продукції і репутація підприємства; дослідження думки споживачів за допомогою незалежних організацій та експертів; аналіз скарг і рекламаций споживачів; участь у міжнародних виставках, конкурсах, ярмарках тощо. До показників, що характеризують відношення організації до споживачів, відносять ефективність маркетингу і рівень реалізації виявлених потреб споживачів; комплекс послуг, які супроводжують продукцію тощо.

7. Задоволеність персоналу - 90 балів. Підкритерії, що характеризують задоволеність персоналу: сприйняття співробітниками своєї організації;

додаткові показники, пов'язані з рівнем задоволеності співробітників організації.

Показниками, що характеризують думку співробітників про свою організацію, є результати опитувань, проведених серед співробітників; рівень плинності кадрів; скарги співробітників та заходи щодо їх задоволення; показники, що характеризують рівень активності співробітників (кількість внесення пропозицій і громадська діяльність). Враховуються витрати на сприятливу робочу атмосферу, медичні заходи, формування внутрішньої системи цінностей підприємства, матеріальне та моральне заохочення співробітників, безпека праці.

8. Вплив на суспільство - 60 балів. Критерій включає в себе такі підкритерії: сприйняття суспільством організації; додаткові показники, пов'язані з впливом діяльності організації на суспільство.

Важливим елементом "групи результатів" є роль підприємства у суспільному житті, що розглядається в широкому сенсі, а саме: діяльність підприємства, пов'язана з якістю життя, охорона навколишнього середовища та використанням природних ресурсів.

9. Результати роботи. Серед всіх критеріїв цей критерій другий за вагомістю - 150 балів. Результати однаковою мірою стосуються фінансових та додаткових показників ефективності діяльності організації. Результати діяльності складаються з двох частин: господарські (обіг коштів, дохід, прибуток, ліквідність тощо); негосподарські, які у той же час відображають ефективність діяльності підприємства (ринкова частка, втрати, рівень обслуговування, час виконання замовлень, час окупності нових розробок тощо) [198].

Максимальна кількість балів самооцінки підприємств житлово-комунального господарства становить 1000 балів.

Аналіз систем управління якістю підприємств житлово-комунального господарства міст Коростеня, Луцька та Львова за наведеною методикою відображено на рисунках 2.37, 2.38 та у Додатку 2 відповідно.

Слід відмітити, що діяльність житлово-комунальних підприємств міста Коростеня в сфері якості здійснюється в середньому на 46%, міста Луцька - 54 % та міста Львова – на 58%. На нашу думку, це пов'язано з тим, що чим більше місто – тим більше уваги приділяється обслуговуванню споживачів, дослідженню вимог та їх задоволеністю, а також збалансуванню інтересів зацікавлених осіб підприємства.

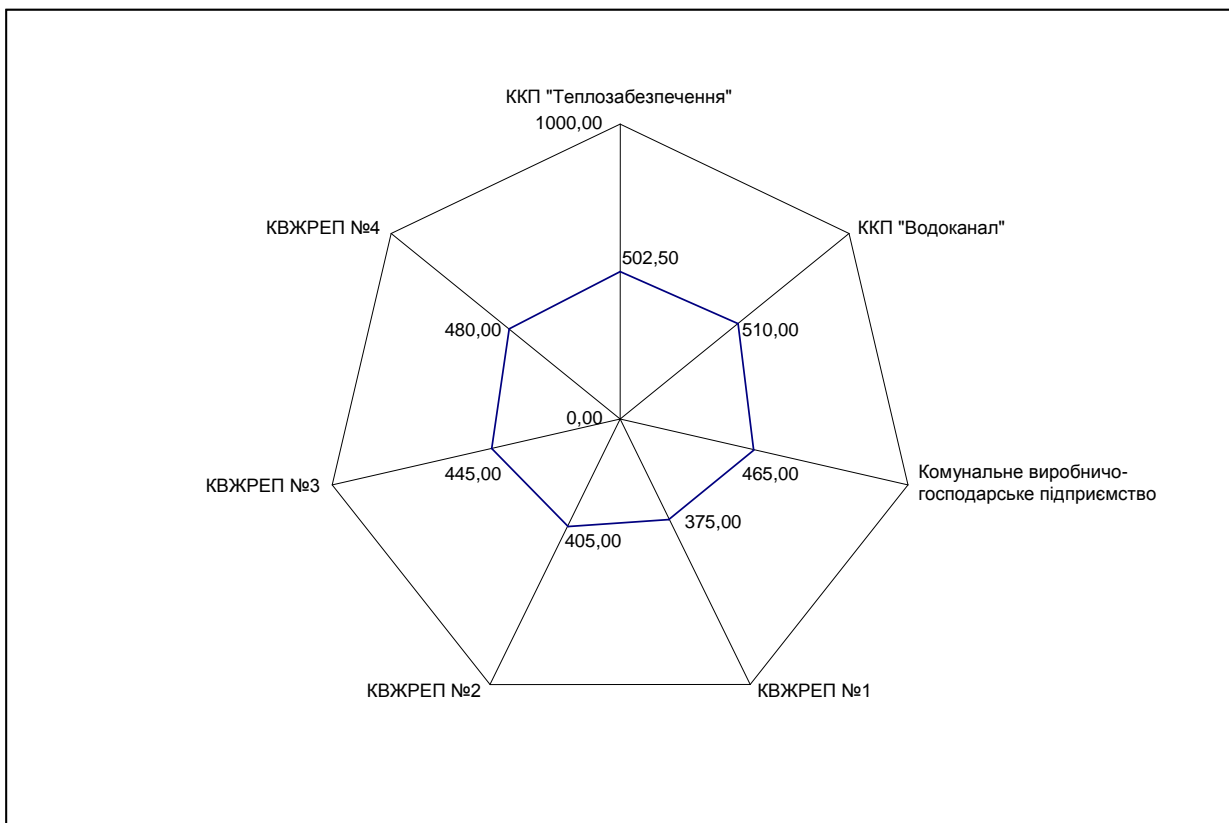


Рис. 2.37. Результати самооцінки системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства м. Коростеня

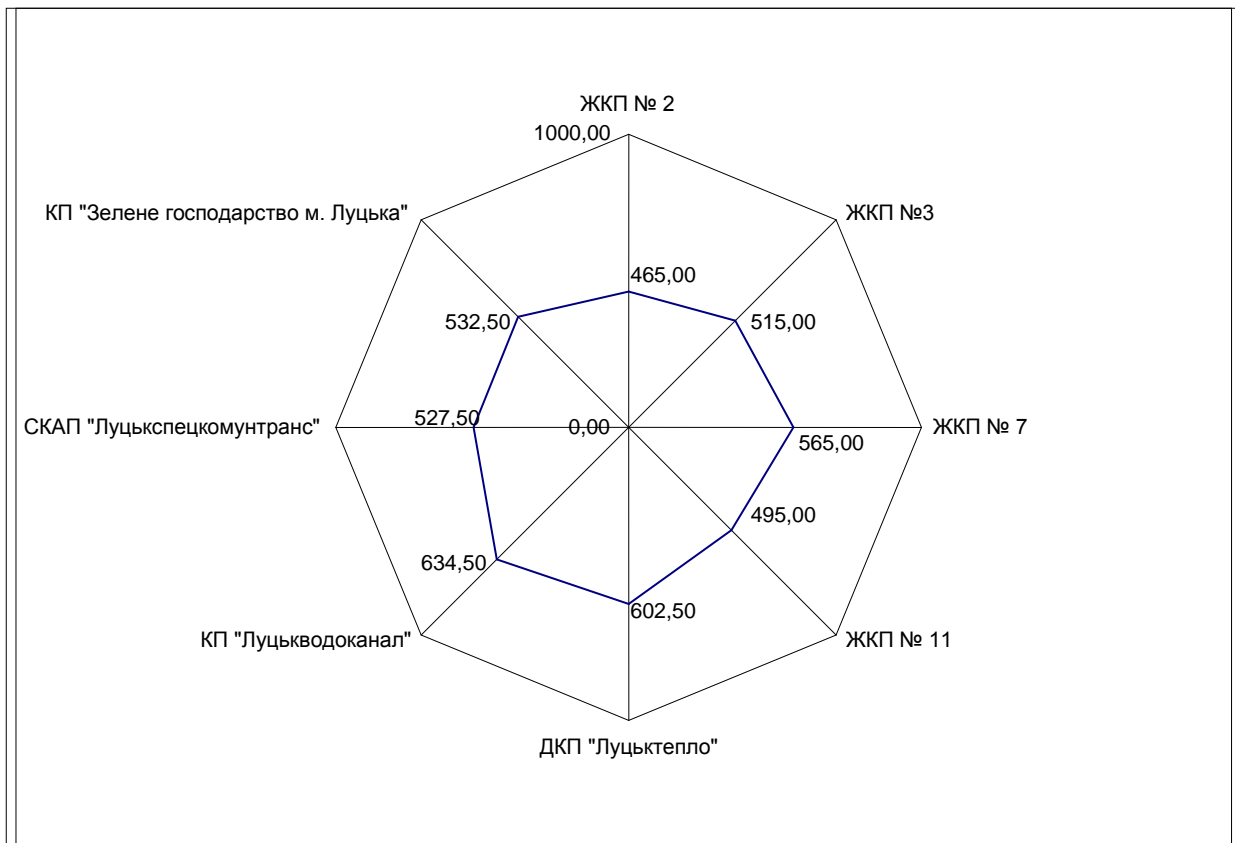


Рис. 2.38. Результати самооцінки системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства м. Луцька

Проведемо детальніший аналіз діяльності в сфері якості підприємств житлово-комунального господарства міста Луцька.

Згідно проведеного аналізу, найгірший стан справ у сфері якості у ЖКП № 2 (465 балів із 1000 можливих). На даному підприємстві не приділяється належна увага політиці якості, відсутня стратегія підвищення та забезпечення якості послуг підприємства, тобто керівництво підприємства працює за схемою «вирішуємо проблеми з їх появою». Недостатньо уваги приділяється аналізу задоволеності споживачів житлово-комунальними послугами, які надає ЖКП № 2 м. Луцька.

Найкраще, проте недостатньо (634,50 балів з 1000 можливих), роботу в сфері якості проводить комунальне підприємство «Луцькводоканал». Слід зазначити, що на даному підприємстві здійснюється аналізування скарг споживачів послуг, а також значна увага приділяється ефективному використанню ресурсів та енергозбереженню.

Аналіз кожного з критеріїв самооцінки свідчить про таке.

Найкраще діяльність за критерієм «Лідерство» здійснює ДКП «Луцьктепло». Керівництво даного підприємства звертає увагу на наочну демонстрацію своєї відданості культурі управління якістю, підтримує впровадження удосконалень на підприємстві шляхом створення відповідних умов та надання ресурсів. Одним із напрямків роботи підприємства є співробітництво із споживачами послуг, постачальниками та іншими організаціями, визнання та оцінка напрацювань й досягнень персоналу підприємства.

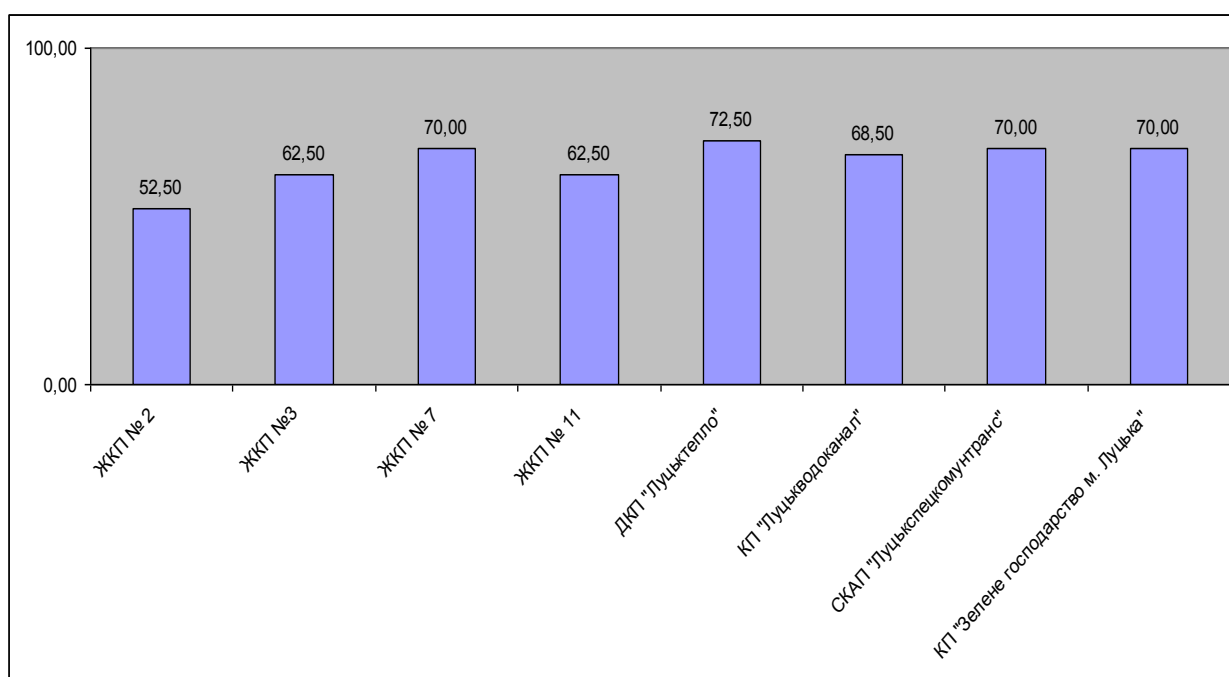


Рис. 2.39. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Лідерство»

Наступний критерій – «Політика та стратегія». Максимальний бал отримало КП «Луцькводоканал» (50 балів із 80 можливих), тобто на підприємстві, порівняно із іншими житлово-комунальними підприємствами міста Луцька, здійснюється розробка стратегії та планів підприємства, їх перегляд та вдосконалення. Проте КП «Луцькводоканал» документально не оформляє процедури управління плануванням: аналіз, нове планування, реалізацію, коригуючі дії, що й призвело до того, що підприємство не отримало

максимальний бал за даним критерієм. В той же час мінімальний бал (32,5 бали з 80 можливих) отримало ЖКП №2, що свідчить про те, що дане підприємство в своїй роботі не акцентує увагу на розробці стратегії.

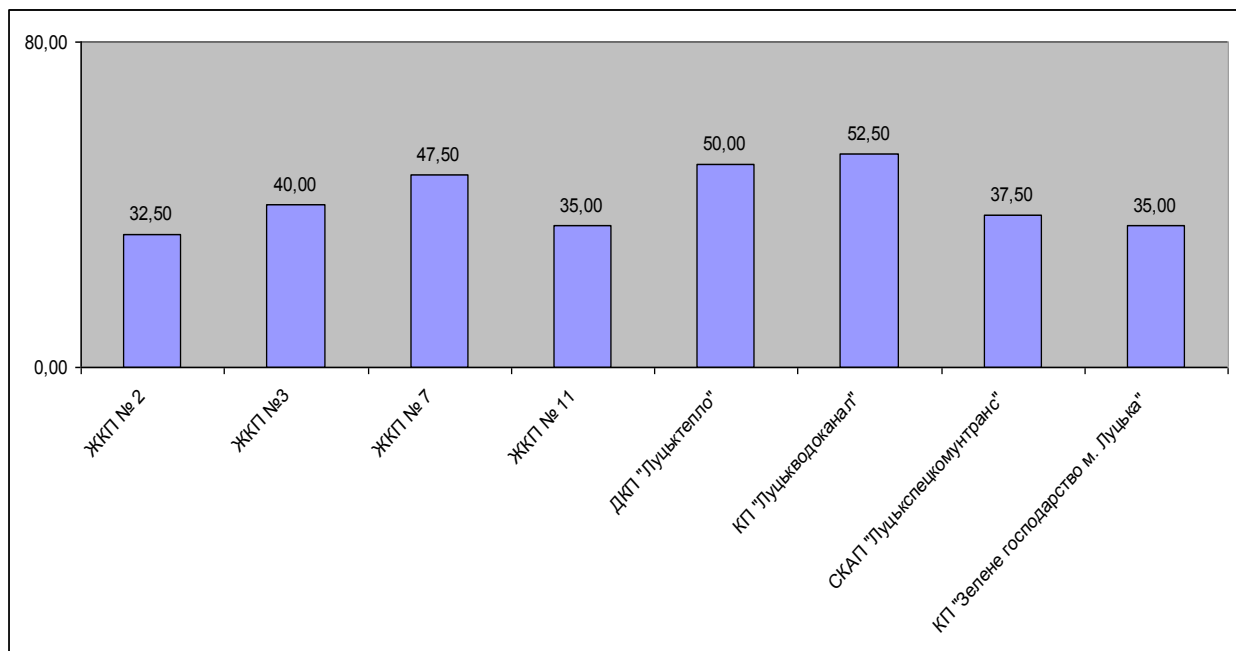


Рис. 2.40. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Політика та стратегія»

При аналізі критерію «Управління персоналом», лідируючі позиції займають два підприємства – ЖКП №7 та ДКП «Луцьктепло», які набрали однакову кількість балів – 62,5 бали з 90 максимально можливих. Це свідчить про те, що підприємства періодично здійснюють розробку та перегляд кадрових планів, підтримують та розвивають здібності своїх співробітників, узгоджують цілі із співробітниками та сприяють постійному аналізуванню їх діяльності. Проте, з іншого боку, недостатньо здійснюється мотивація активності співробітників, надання їм необхідних повноважень та визнання їх досягнень.

У ЖКП №2 майже повністю відсутня організація діалогу керівництва підприємства із співробітниками, що й призвело до того, що підприємство отримало лише 50 балів із 90 можливих за критерієм «Управління персоналом».

Необхідно звернути увагу на те, що згідно із стандартами ISO серії 9000 ключовим в ефективності системи управління якістю підприємств житлово-

комунального господарства є колективне управління та колективна відповідальність, які організуються через побудову системи горизонтальних та вертикальних зв'язків, коли керівник може оперативно з'ясувати думку колективу, гнучко реагувати на діяльність співробітників, стимулюючи їх роботу. При такій системі співробітник прагне вносити технічні, управлінські та інші пропозиції, тому що при визнанні їх доцільності він буде відповідно мотивований. Наскільки управління персоналом наблизилось до такої системи, оцінює критерій «Управління персоналом».

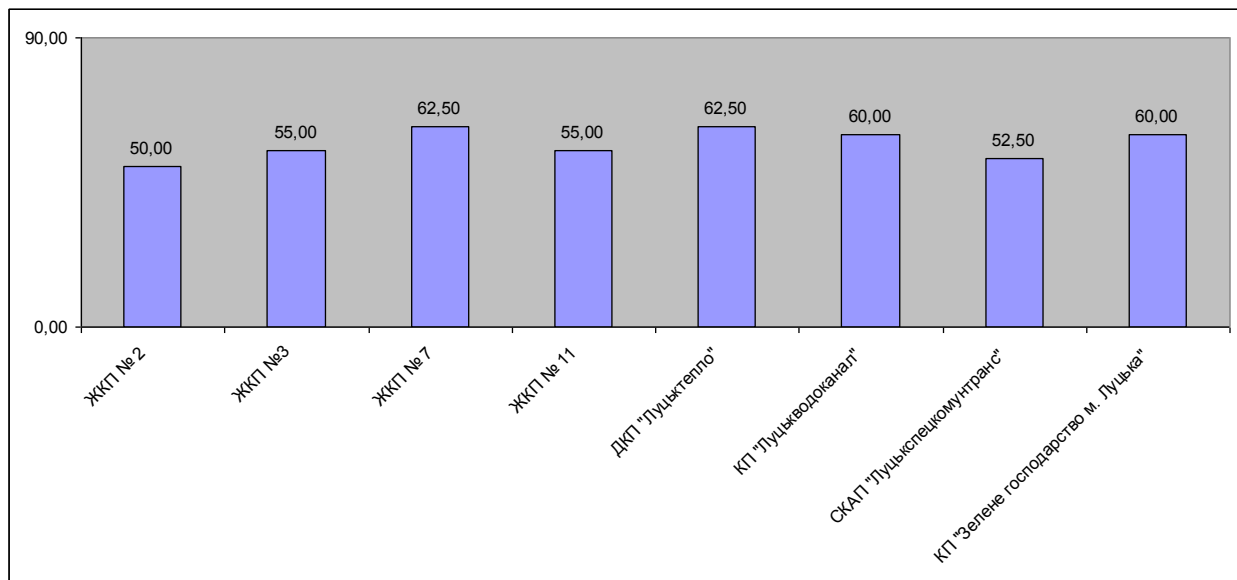


Рис. 2.41. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Управління персоналом»

Критерій «Ресурси» оцінюється в 90 балів та показує ефективність управління та використання ресурсів підприємства. Згідно проведених досліджень серед підприємств житлово-комунального господарства м. Луцька найбільш ефективно управління фінансовими та інформаційними ресурсами, будівлями і спорудами та іншою нерухомістю здійснюється на КП «Луцькводоканал» (68 балів із 90 можливих). Управління інформаційними ресурсами на КП «Луцькводоканал» поділяється на використання зовнішніх інформаційних джерел і систему внутрішніх комунікацій, систему зберігання та обробки даних. Матеріально-технічне забезпечення на підприємстві оцінюється та здійснюється за оптимальністю кількості запасів й мінімумом транспортних

витрат. Постійні оцінці підлягають якість сировини і матеріалів, сировина та матеріали від постачальників, а також своєчасність забезпечення виробництва. Проте, згідно проведеного аналізу, на даному підприємстві недостатньо ефективно проводиться робота щодо управління технологіями. До недоліків роботи КП «Луцькводоканал» в сфері управління ресурсами можемо віднести недостатньо раціональне використання наявних площ, конструкцій, невелику кількість проведених ремонтів та реконструкцій.

Найменш ефективно управління ресурсами підприємства здійснюється на ЖКП №2 міста Луцька (45 балів із 90 можливих). На підприємстві здійснюється управління постачанням та матеріалами, проте в даний критерій включена також оцінка фінансової, яка на ЖКП №2 майже повністю відсутня.

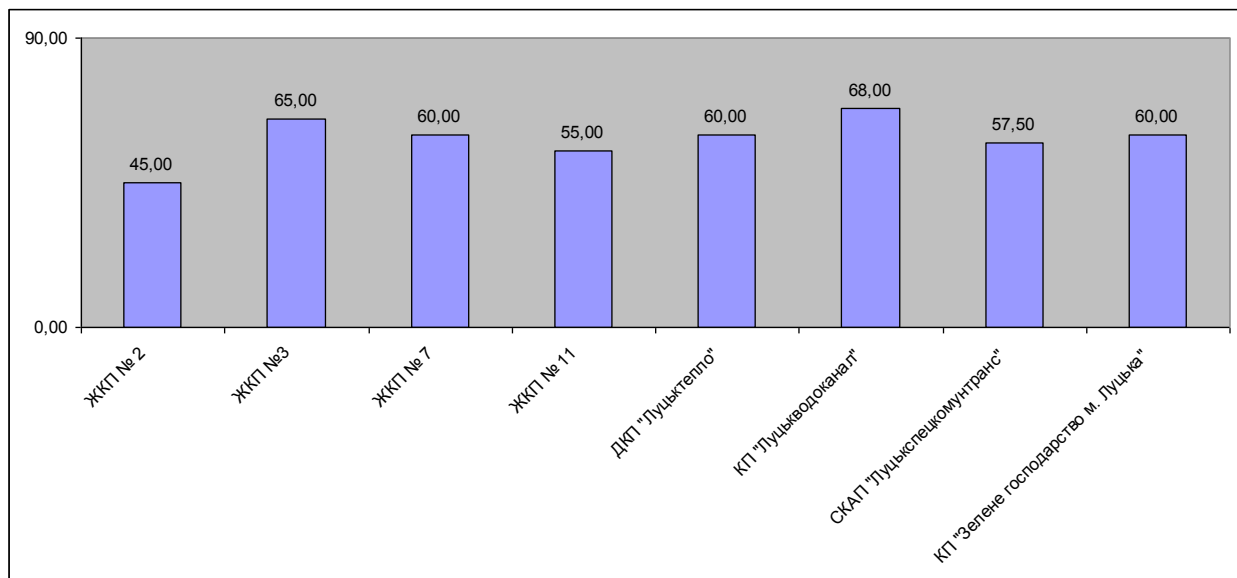


Рис. 2.42. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Ресурси»

Наступний критерій – «Процеси», який передбачає ідентифікацію ключових процесів для вирішення поставлених цілей, систематичне управління процесами, перегляд процесів та встановлення нових завдань, поліпшення процесів за допомогою нововведень та творчого підходу, зміна процесів і вимірювання отриманого ефекту. Діяльність підприємств житлово-комунального господарства, що оцінюється даним критерієм, полягає у виборі найбільш вагомих для реалізації політики якості процесів та встановлення

методів управлінських впливів на ці процеси. До таких процесів можуть відноситись процеси збуту та постачання, внутрішнього аудиту, навчання, організаційної взаємодії, технологічні процеси тощо. Система критеріїв пов'язана з оптимізацією діяльності з ключових ланок.

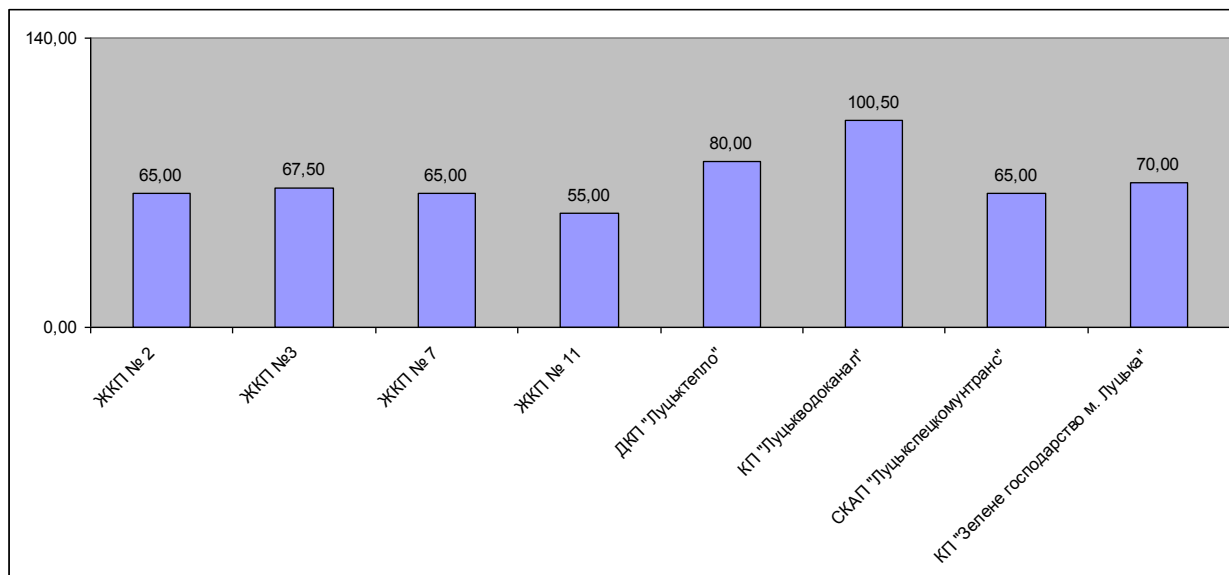


Рис. 2.43. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Процеси»

Виходячи з проведеного аналізу, найкраще у даному напрямку серед житлово-комунальних підприємств міста Луцька працює КП «Луцькводоканал», отримавши 100,50 балів і 140 максимально можливих. Необхідно відмітити, що управління кожним обраним процесом підприємства здійснюється за класичною моделлю циклу Демінга: планування бажаних характеристик процесу - виконання заходів щодо поліпшення якості - перевірка отриманих результатів - коригувальні дії. Мінімальну кількість балів (55 балів із 1140 можливих) набрало ЖКП №11, тобто підприємство робить дії щодо ідентифікації, опису та покращення процесів на підприємстві лише на третину від необхідного.

Задоволеність споживачів підприємства визнається найбільш важливим і вагомим результатом з усіх можливих. На рисунку 2.46 зображено, наскільки споживачі послуг підприємств житлово-комунального господарства задоволені отриманими послугами. Найбільше задоволені послугами споживачі

підприємства КП «Луцькводоканал», яке отримало 145,50 балів із 200 можливих. На підприємстві постійно проводиться аналіз сприйняття споживачами послуг, що відображає ставлення підприємства до споживачів. Мінімальну серед інших житлово-комунальних підприємств міста Луцька кількість балів за даним критерієм набрало ЖКП №2 (92,5 бали із 200 можливих, тобто лише 50 % від необхідного). Проте, до позитивних моментів роботи підприємства слід віднести періодичний аналіз скарг та споживачів ЖКП №2.

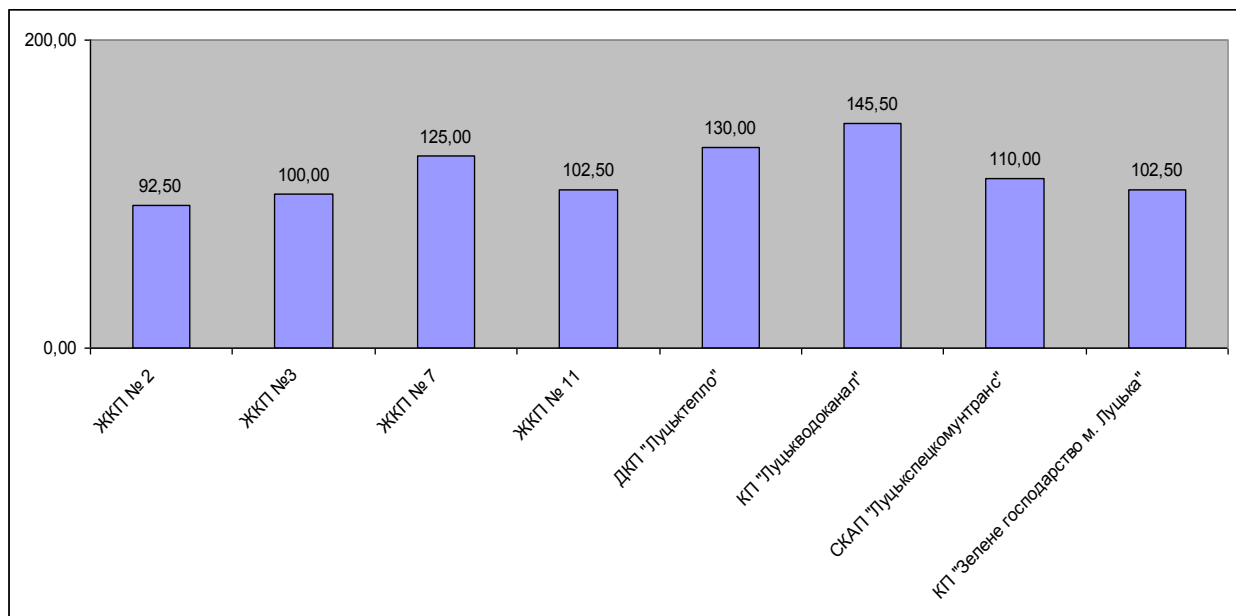


Рис. 2.44. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Задоволеність споживачів»

Наступний критерій – «Задоволеність персоналу». Найбільше серед інших житлово-комунальних підприємств, задоволені роботою працівники ЖКП №11 та ДКП «Луцьктепло» (55 балів із 90 максимально можливих). При оцінці підприємства за даним критерієм враховувалось сприйняття співробітниками свого підприємства, а також додаткові показники, пов'язані з рівнем задоволеності співробітників підприємства. Зокрема, показники, що характеризують думку працівників, розраховувались на основі результатів опитувань, проведених серед співробітників, рівня плинності кадрів, скарг та заходів щодо їх задоволення. Найнижчий показник серед житлово-комунальних

підприємств міста Луцька отримало ЖКП №2 (40 балів із 90). Витрати на формування комфортного клімату, медичні заходи, формування внутрішньої системи цінностей підприємства, а також матеріальне та моральне заохочення співробітників і, зокрема, безпеку праці на підприємстві відсутні.

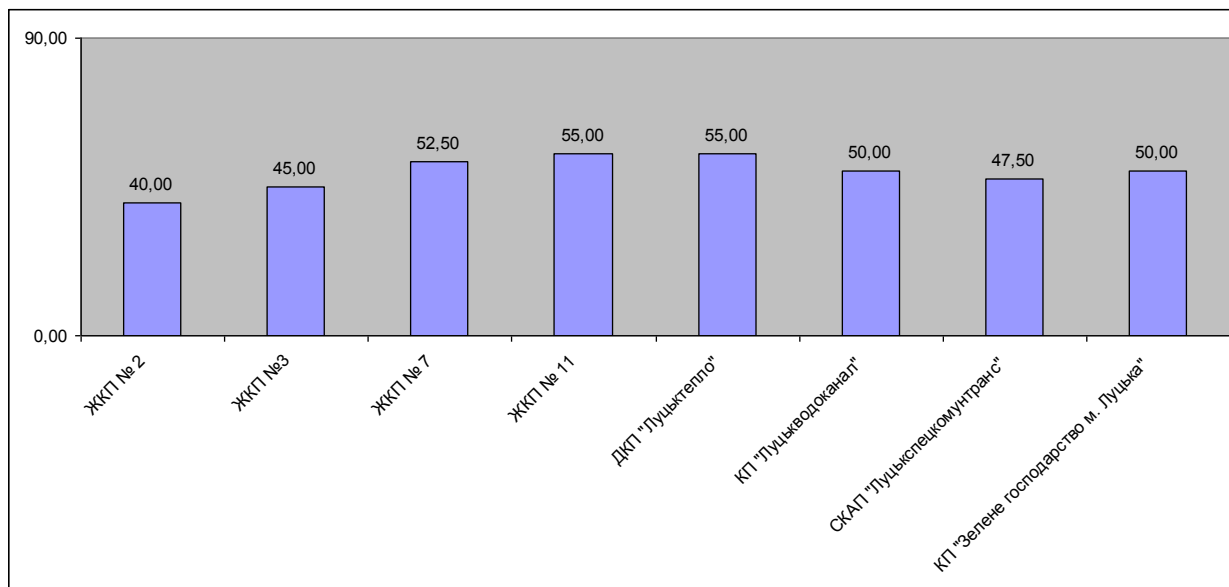


Рис. 2.45. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Задоволеність персоналу»

Наступний критерій – «Вплив на суспільство». За даним критерієм лідером є Луцький СКАП «Луцькспецкомунтранс», який набрав 32,5 бали із 60 можливих. Хоча це й найкращий результат, проте він становить лише половину від максимально можливого результату. За цим критерієм оцінювалась діяльність підприємств, пов'язана з підвищенням якості життя, охороною навколишнього середовища та використанням природних ресурсів. До діяльності Луцького СКАП «Луцькспецкомунтранс», яка була високо оцінена за даним критерієм, віднесено проведення заходів, спрямованих на економію енергії, переробку відходів, розгляд питань екології, зменшення забруднення навколишнього середовища тощо. Варто зазначити, що в оцінці даного критерію на всіх житлово-комунальних підприємствах міста Луцька невелика різниця, проте для всіх вона є достатньо низькою.

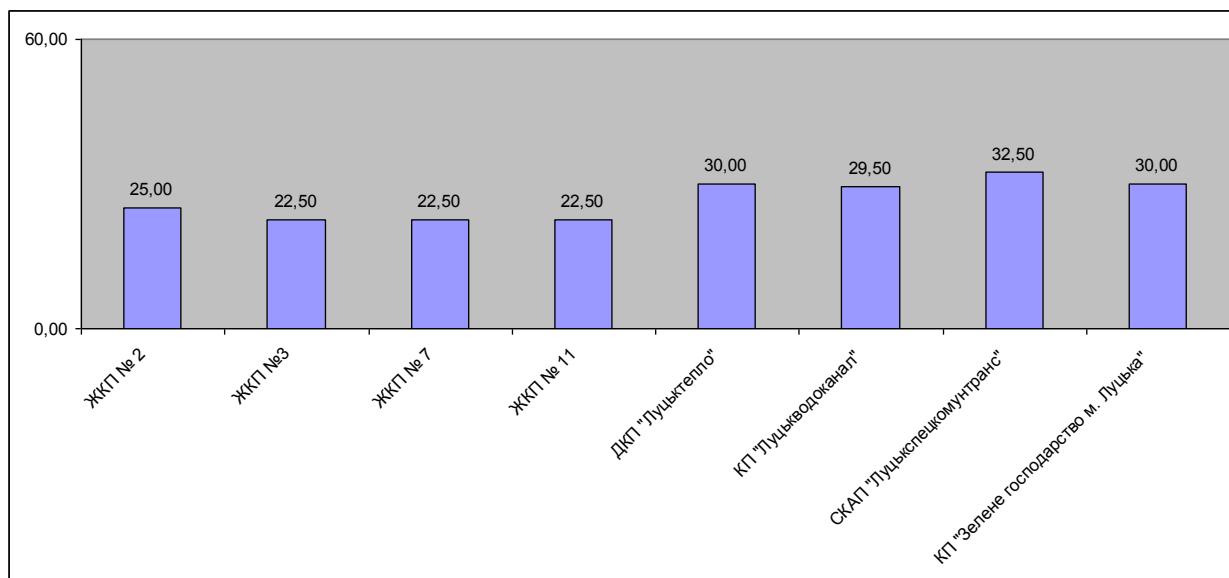


Рис. 2.46. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Вплив на суспільство»

Заключний критерій самооцінки діяльності підприємств житлово-комунального господарства міста Луцька – «Результати роботи». З рисунку бачимо, що всі підприємства, на яких ми проводили аналіз, ледь перейшли межу в 50 балів, що становить лише 1/3 від максимально можливих балів. При аналізі підприємств враховувались результати, які однаковою мірою стосувались як фінансових, так і інших додаткових показників ефективності діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Всім підприємствам необхідно активізувати свою діяльність як в напрямку покращення якості житлово-комунальних послуг, так і в напрямку загального покращення показників діяльності підприємств.

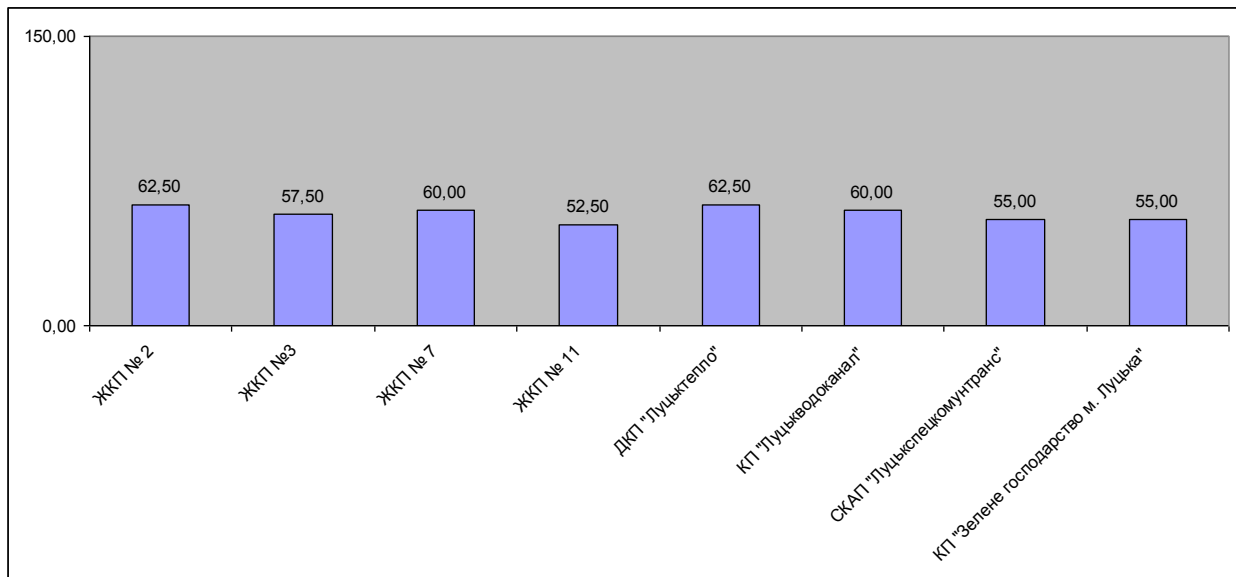


Рис. 2.47. Результати самооцінки системи управління якістю за критерієм «Результати роботи»

Отже, діяльність у сфері якості на підприємствах житлово-комунального господарства досліджуваних міст здійснюється на низькому рівні. Проведений аналіз свідчить про те, що їм слід активізувати діяльність щодо впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000, що дасть можливість значно покращити якість надаваних житлово-комунальних послуг та задоволеність жителів міста їхніми послугами. Проте, необхідно відмітити, що підприємства водопостачання, такі як Коростеньське комунальне підприємство «Водоканал», комунальне підприємство «Луцькводоканал» та Львівське комунальне підприємство «Львівводоканал» приділяють значну увагу якості послуг та задоволеності споживачів.

Слід зауважити, що до переваг проведення аналізу методом самооцінки діяльності підприємств житлово-комунального господарства є:

- виявлення та оцінка «сильних» та «слабких» місць підприємства з метою усунення останніх та поліпшення перших;
- покращення результатів діяльності ;
- підвищення ефективності роботи персоналу на всіх ієрархіях управління та ділянках роботи;

- порівняння з іншими підприємствами аналогічної або іншої сфери діяльності, використовуючи набір критеріїв, який використовується на українських та європейських підприємствах;

- впровадження пропозицій щодо поліпшення діяльності підприємства;

Модель Європейської премії якості призначена для кількісної оцінки рівня розвитку підприємства за певними напрямками, тоді як сертифікація на відповідність вимогам стандартів ISO серії 9000 лише констатує відповідність встановленим вимогам.

У моделі Європейської премії якості є ряд принципових елементів, яких немає в стандартах ISO серії 9000. До них відносяться соціально-економічні та морально-психологічні аспекти, рівень яких оцінюється, наприклад, за критерієм «задоволеність персоналу роботою в колективі». Побудова та сертифікація системи якості за вимогами стандартів ISO серії 9000 зумовлені найчастіше вимогами ринку, обов'язковою умовою контракту тощо та спрямовані на виконання мінімуму умов забезпечення якості, необхідних споживачам та суспільству в цілому. В результаті істотно підвищуються конкурентоспроможність та престиж підприємства, відбувається обмін передовим і сучасним досвідом щодо забезпечення і управління якістю; узагальнення та поширення передових форм управління якістю, що, у свою чергу, сприяє розвитку систем якості та покращенню діяльності підприємств житлово-комунального господарства.

Отже, метод самооцінки Європейської премії якості найкраще вирішує проблеми гармонізації вимог усіх зацікавлених сторін підприємства, тому що аналізує не лише роботу та результати діяльності, а й вимоги та задоволеність споживачів послуг підприємства, постачальників та суспільства в цілому.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

3.1. Етапи впровадження системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства із врахуванням інтересів зацікавлених сторін

Успішне та ефективне функціонування підприємств житлово-комунального господарства в ринкових умовах неможливе без підвищення ефективності та якості їх послуг, тобто без успішного функціонування системи управління якістю.

Виконання поставлених завдань досягається шляхом:

- постійного вдосконалення системи управління якістю послуг;
- формування та використання пакета інформаційних матеріалів про вимоги споживачів, вивчення ринкового попиту, стану справ на конкуруючих підприємствах;
- співпраці з постачальниками якісної продукції;
- створення умов високопродуктивної праці, виявлення особистих здібностей та ініціативи кожного працівника підприємства.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що розробка та впровадження системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства повинна здійснюватись згідно Закону України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки» та вимог ДСТУ ISO 9001:2007 «Система управління якістю. Вимоги».

Впровадження системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства повинно проводитись поетапно. Слід зазначити, що науковці виділяють різну кількість етапів впровадження системи управління якістю на підприємствах. Проте, варто зазначити, що науковці виділяють етапи

із акцентом лише на задоволеність споживачів послуг підприємства. На нашу думку, варто звертати значну увагу аналізу задоволеності всіх зацікавлених сторін підприємства.

В таблиці 3.1 пропонуємо основні етапи впровадження системи управління якістю, які враховують гармонізацію інтересів всіх зацікавлених сторін підприємства та які можна застосувати до підприємства будь-якої форми власності.

Таблиця 3. 1

Етапи впровадження системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства

№ етапу	Назва етапу	Регламентні дії і процедури
1	Організаційний етап	Створення умов для розробки ефективної системи управління якістю, визначення робочої групи з числа працівників підприємства, яка безпосередньо працюватиме над впровадженням системи
2	Аналіз системи управління якістю	Аналіз існуючих елементів системи та порівняння їх із встановленими вимогами
3	Аналіз задоволеності зацікавлених сторін підприємства	Аналіз задоволення інтересів клієнтів, постачальників, персоналу, власників підприємства шляхом використання методів оцінки рівня задоволення
4	Навчання працівників підприємства	Ознайомлення з політикою якості; цілями у сфері якості; програмами якості; настановами з якості; вимогами документів управлінської діяльності підприємства
5	Впровадження системи управління якістю	Безпосереднє формування складових системи управління якістю підприємства та їх впровадження
6	Внутрішній моніторинг та передсертифікаційний моніторинг системи	Розроблення методики планування та проведення внутрішніх перевірок функціонування системи управління якістю. Коригування за виявленими невідповідностями.
7	Вдосконалення параметрів якості послуг	Оцінювання та розробка заходів з покращення основних технічних параметрів якості послуг

Розглянемо детальніше кожен з етапів.

1. Організаційний етап. На даному етапі створюються умови для розробки ефективної системи управління якістю, визначається робоча група з числа працівників підприємства, яка безпосередньо працюватиме на впровадженні системи. Основна мета цього етапу полягає в створенні початкових умов для розробки ефективної системи управління якістю. На даному етапі здійснюються такі заходи:

- призначення відповідального представника вищого керівництва (один із заступників директора, головний інженер) з питань впровадження системи управління якістю із наданням йому відповідних повноважень;

- формування та створення робочої групи з розробки та впровадження системи управління якістю. З метою ефективної роботи робочої групи до неї включають керівників всіх підрозділів (відділів) підприємства. При відсутності на підприємстві підрозділів, відповідні обов'язки членів робочої групи можуть бути покладені на інші структурні одиниці;

- вивчення стандартів серії ISO 9000 версії 2000 р.:

- 1) опрацювання стандартів відповідальними працівниками вищого керівництва та членами робочої групи;

- 2) навчання кваліфікованими консультантами;

- 3) консультації стосовно окремих питань;

- доведення до працівників підприємства інформації про рішення щодо впровадження системи управління якістю, мети та очікуваних результатів від її реалізації [141].

2. Аналіз стану підприємства щодо управління якістю та встановлення обсягу робіт. Будь-яке підприємство має загальну сформовану систему управління, в тому числі й систему управління якістю. На даному етапі проводиться аналіз існуючих елементів системи та проводиться їх порівняння із встановленими вимогами. Оптимальним варіантом є використання методу самооцінки, розглянутого в п. 2.4.

Різниця між вимогами і фактичним станом буде являти собою обсяг наступних робіт і стане основною для їх планування в процесах розробки

системи. Для зручності порівняння фактичного стану підприємства з вимогами стандарту наявну систему слід задокументувати у вигляді, сумісному з побудовою, змістом та визначенням стандартів серії ISO 9000. Безумовно, порівнянню підлягають величини лише одного масштабу [141].

На даному етапі впровадження СУЯ на підприємстві оцінювання існуючого стану управління якістю передбачає:

- аналіз основних показників діяльності підприємства щодо якості послуг (обсяги надання, якість, конкурентоспроможність, виникнення рекламаций споживачів, витрати на надання послуг);

- аналіз реалізації функцій з управління якістю структурними підрозділами підприємства (взаємодія підрозділів, ефективність прямих та зворотних зв'язків, участь персоналу в управлінні якістю послуг);

- забезпеченість підприємства нормативно-методичною документацією (відповідність наявної на підприємстві документації ринковим умовам управління якістю послуг, зокрема стандартам ISO серії 9000, визначення переліку документів, які необхідно змінити або доповнити) [96].

Ефективним засобом для оцінки підприємства виступає моніторинг. Взагалі моніторинг здійснюється за так званим „горизонтальним” або „вертикальним” планом.

Так, „вертикальний” аудит передбачає перевірку дотримання конкретної вимоги стандарту у тих підрозділах підприємства, якої ця вимога стосується. «Горизонтальний» аудит передбачає перевірку конкретного підрозділу підприємства по дотриманню тих вимог стандарту, які стосуються цього підрозділу. Так, в цьому випадку, в основу планування покладено наявну структуру та існуючий розподіл обов'язків і відповідальності на підприємстві.

Документування наявної структури підприємства. В якості виконавців виступають головний консультант, відповідальний представник вищого керівництва. До джерел інформації слід віднести штатний розклад, також результати опитування працівників окремих підрозділів. Позначення

документів системи управління якістю здійснюється за допомогою набору літер та цифр відповідної послідовності.

Одночасно із складанням структурної схеми встановлюється існуючий розподіл обов'язків та відповідальності між структурними одиницями підприємства. Такі дані необхідно сформулювати для кожної структурної одиниці, що входять до структурної схеми.

Структурна схема підприємства передбачає визначення підпорядкованості (адміністративної підлеглості). При цьому суттєвим моментом є наявність у схемі всіх структурних одиниць (підрозділи, групи, сектори тощо) та відомості про їх керівників (назви посади). Корисною може бути інформація про кількість працівників та їх розташування на підприємстві.

Документування наявного розподілу обов'язків та відповідальності. На перший погляд здається, що існуючий розподіл обов'язків та відповідальності можна легко встановити шляхом аналізу документів, наведених як джерела інформації [141].

Однак на практиці фактичні обов'язки відрізняються від наведених в посадових інструкціях. Відомо, що фактично вони розробляються на основі типових формально, без врахування особливостей та їх актуалізації. Тому оптимальним варіантом для встановлення існуючого розподілу є опитування (анкетування) керівників структурних підрозділів.

Одночасно з анкетуванням керівників структурних підрозділів, яке є поіменним, доцільно провести анкетування працівників щодо їх задоволеності від своєї роботи на підприємстві. На відміну від першого, для забезпечення об'єктивності, воно повинно бути таємним. Ця інформація буде корисна також і в подальшому при розробці системи якості. Таким чином, забезпечується реалізація принципу про необхідність залучення працівників в процеси розробки систем управління якістю.

Підготовка робочих документів вступного моніторингу. Для його проведення за кожним підрозділом підприємства закріплюється кваліфікований в цьому напрямку працівник підприємства та представник консультанта.

Необхідно враховувати вимоги незалежності та неупередженості (неможливо перевіряти свою роботу та роботу свого керівника). Закріплення проводять відповідальний представник вищого керівництва та головний консультант і документують його за відповідною формою.

Одночасно з формуванням графіка підготовки документів, доцільно провести навчання, яке включає:

- доведення вимог стандартів щодо проведення моніторингів;
- ознайомлення із метою та загальними принципами проведення моніторингу, типами питань, що використовуються при моніторингу;
- ознайомлення з конкретними прикладами розроблення опитувальних листів.

Важливою складовою моніторингу є розробка опитувальних чек-листів. При їх формуванні, крім загальних вимог до проведення моніторингів, необхідно врахувати як їх „оціночний” характер, так і наступну перебудову існуючої системи управління у вигляді мережі процесів.

Опитувальний лист розробляється на кожний обов'язок та функцію діяльності занесених в анкети існуючого розподілу. Контрольні питання повинні забезпечити представлення цього обов'язку у вигляді процесу, відповідно надавати інформацію щодо .

а) мети або завдання процесу;

б) входу процесу :

- що подається на вхід (матеріали, інформація або інше),
- з яким іншим підрозділом або з яким процесом пов'язаний вхід,
- чи встановлені вимоги до подаваного на вхід,
- якщо вимоги встановлено, то як здійснюється контроль;

в) використання ресурсів:

- які ресурси використовуються,
- чи встановлені вимоги до ресурсів та чи дотримуються вони,
- як та ким здійснюється управління ресурсами, що використовуються;

г) виходу процесу :

- що створюється в результаті процесу,
- на який інший підрозділ або процес подається результат,
- чи встановлені вимоги до результату,
- якщо вимоги встановлено, то як здійснюється контроль;

д) інформації по якості (протоколи якості), яка створюється або використовується у процесі;

є) управління процесом :

- чим регламентовані вимоги до процесу та його параметрів,
- як здійснюється управління процесом щодо його результативності та ефективності [141].

Проведення вступного моніторингу.

Моніторинг підрозділів. Моніторинг підрозділів проводиться призначеними виконавцями у терміни згідно графіку. Заповнені за результатами спостережень опитувальні анкети подаються на розгляд відповідальному представнику вищого керівництва та головному консультанту для ознайомлення. При цьому з'ясовується повнота інформації і можливість її використання для перебудови мережі існуючих процесів. Неадекватна до вимог моніторингу інформація повертається на доопрацювання.

У випадках, коли діяльність підрозділу складається із багатьох операцій („складний" процес), при їх моніторингу доцільно скласти блок-схему такого процесу із застосуванням умовних позначень і коротких пояснень щодо суті операцій, виконавців тощо.

Обробка і представлення результатів вступного моніторингу. Реєстр існуючих процесів складається у формі відповідної таблиці із наданням в ній наступної інформації: назва процесу; підрозділ підприємства, що здійснює процес; зв'язки з іншими підприємствами при вході; зв'язки з іншими підприємствами при виході; зв'язки з іншими процесами за ресурсами. Відомості про зв'язки з іншими процесами надаються шляхом зазначення їх порядкових номерів.

Розроблений за результатами вступного моніторингу реєстр процесів є фактичним станом існуючої системи управління. На даному етапі проводиться порівняння з вимогами і встановлюється обсяг робіт з розробки системи.

З урахуванням обсягу робіт, складу виконавців та термінів виконання можемо вийти на план розробки системи управління якістю [141].

Встановлення обсягу робіт з розробки системи управління якістю. Роботи з розробки системи управління якістю повинні охопити :

- розробку процесів (діяльності);
- доопрацювання процесів, що вже виконуються підприємством, але які за окремими характеристиками не відповідають вимогам.

План розробки умовно поділяється на дві частини: перелік робіт; виконавці та терміни. Одна частина переліку робіт групується за формою, аналогічною формі реєстру існуючих процесів.

Встановлення виконавців та термінів виконання. При визначенні виконавців з розробки нових процесів або доопрацювання існуючих процесів враховується наступне :

- розробку процесів слід доручати безпосередньо виконавцям даного процесу або їх керівнику. Навіть найдосвідченіший консультант не може знати всіх особливостей діяльності підприємства;

- при розробці процесу необхідно врахувати вимоги всіх зацікавлених сторін, тобто потреби підрозділів підприємства, що здійснюють суміжні процеси, пов'язані з процесом, що розробляється (забезпечення взаємозв'язку);

- проекти розроблених процесів підлягають затвердженню представником вищого керівництва відповідно до напрямків діяльності підприємства.

Технічні завдання на розробку процесів (документів) системи управління якістю. Технічні завдання на розробку процесів (документів) повинні затверджуватись представником вищого керівництва підприємства за напрямками діяльності і передаватись виконавцям розробки процесу; документи-технічні завдання повинні містити інформацію щодо :

- мети створюваного процесу (документу);
- хто буде виконувати цей процес (здійснювати діяльність);
- перелік документів і вимог, які необхідно врахувати при розробці процесу (документу);
- опису входу (що подається на вхід і звідки здійснюється подача);
- опису виходу (що утворюється в результаті діяльності та куди воно подається);
- переліку можливих ресурсів та джерел їх надходження ;
- складу виконавців розробки процесу (документу);
- термінів виконання розробки ;
- хто буде здійснювати контроль результативності процесу, оцінювати його ефективність та здійснювати (ініціювати) покращення ;
- які протоколи, як мінімум, необхідно створювати;
- з ким треба узгоджувати процес при вході, виході та по забезпеченню ресурсами;
- хто затверджує процес [141].

Затверджені технічні завдання передаються виконавцям розробки. За необхідності їм додатково можуть бути передані узагальнені матеріали таємного анкетування задоволеності персоналу.

Контроль за дотриманням встановлених термінів розробки здійснює відповідальний представник вищого керівництва, а у випадку великих підприємств - посадові особи підприємства, уповноважені на затвердження процесів.

При необхідності доопрацювання вже існуючих процесів зміст завдання може бути скорочений відповідно до необхідних об'ємів.

3. Аналіз задоволеності зацікавлених сторін підприємства. На даному етапі проводиться аналіз задоволеності споживачів підприємства, постачальників, персоналу, власників підприємства, а також порівняння послуг із встановленими вимогами зацікавлених осіб шляхом опитування,

анкетування, співбесід, а також проведення семінарів для зацікавлених сторін підприємства.

Проведення семінарів із постачальниками та споживачами дасть змогу виявити потреби останніх, а також можливості своїх партнерів. Інформація про витрати на забезпечення якості житлово-комунальних послуг має великий вплив на розробку заходів щодо підвищення їх конкурентоспроможності. Аналіз витрат на забезпечення якості дає можливість виробити ефективну політику підвищення конкурентоспроможності послуг. Для цього аналізується абсолютна величина та структура витрат на контроль із якості, втрати від браку. Із цією метою вивчаються також показники витрат, які характеризують систему управління якістю, співвідношення показників витрат та якості послуг [96].

На підставі такої інформації система управління якістю продукції одержує повну оцінку, з'ясовує основні напрями й заходи з її удосконалення, причому інформація може бути поточною й оперативною. У сучасних умовах автоматизація обліку й обчислення витрат дає змогу використовувати таку інформацію майже щоденно, регулюючи виробничі процеси та трудові відносини колективу на виробництві.

4. Проведення навчання для працівників підприємства. Відповідно до стандартів ISO 9000, функціонування системи управління якістю вимагає наявності, використання та актуалізації щонайменше таких документів: політика у сфері якості; цілі у сфері якості; програми якості; настанова з якості; методики; протоколи; нормативні документи та нормативно-правові акти щодо послуг, що надаються, та вимог до підприємства; документи управлінської діяльності підприємства.

Документи повинні бути виконані в електронній формі. Однак при цьому повинні бути прийняті попереджуючі заходи проти несанкціонованого внесення в них змін, тобто передбачається відповідне програмне забезпечення.

Політика у сфері якості - це загальні наміри та спрямованість організації (підприємства), пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом. Політика повинна враховувати потреби та очікування

споживача, економіко-територіальні можливості підприємства та постачальника, базові принципи побудови системи управління якістю.

Політика у сфері якості повинна бути доступною, прозорою та реальною. Кожен працівник має чітко уявляти своє місце у реалізації сформульованої політики і, відповідно, забезпечувати поступовий розвиток підприємства. Дії виконавців повинні обов'язково співпадати з їх намірами. На основі політики якості встановлюються вимірні (конкретні) цілі у сфері якості, досягнення яких було б можливо контролювати [141].

Так, політика в сфері якості повинна бути спрямована на :

- досягнення і підтримку високого рівня надання послуг з управління якістю;
- максимальне задоволення потреб споживачів і прагнення до перевищення результатів їх очікувань.

До основних принципів політики в сфері якості відносять:

- знання, підтримка та повсякденна реалізація положень політики в сфері якості, що є обов'язковими для кожного працівника;
- визначення напрямів ділової політики, політики в сфері якості, системи управління якістю з прийняттям у разі необхідності заходів щодо коригування і вдосконалення;
- стійка гарантія своєчасності, об'єктивності та достовірності наданих послуг.

Цілі у сфері якості. Співвідношення між політикою і цілями тотожне співвідношенню між такими поняттями, як стратегія і тактика. Цілі у сфері якості мають локальний характер і повинні бути конкретизованими. Сукупність реалізованих локальних цілей забезпечує реалізацію політики в цілому.

Програми якості. На відміну від попередніх документів (політика, цілі), вимоги до програм якості чітко не встановлені. Втім обумовлено, що „документ, у якому визначають процеси системи управління якістю (у тому числі процеси випуску продукції), а також ресурси, що застосовані до

конкретної продукції; проекту або контракту, можна називати «програмою якості».

На підприємствах, які не використовували системи управління якістю, має місце велика кількість документів, які можна віднести до програм якості. Це, зокрема, можуть бути різноманітні плани заходів щодо освоєння випуску нових видів продукції, виконання значних за об'ємами робіт контрактів або незвичайних (особливих) замовлень [141].

При впровадженні систем управління якістю для великих підприємств, що обслуговують велику кількість замовників і потребують документального оформлення своїх наступних дій щодо конкретних ситуацій, «програми якості» є вкрай необхідними.

В залежності від спрямованості програми якості, вони можуть затверджуватись різними ланками керівництва підприємства. Види програм якості та розподіл відповідальності за їх підготовку зазвичай викладаються в настанові з якості.

Настанову з якості можливо будувати наступним чином:

- за структурними підрозділами підприємства (аналогічно „горизонтальному" моніторингу);
- за вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001-2007 (аналогічно „вертикальному" моніторингу).

Слід зазначити, що більшість підприємств обирають „вертикальну" побудову настанови, тобто побудову за вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001-2007.

Розробку настанови з якості доцільно проводити за двома етапами. Початковий етап (перша редакція) розробляється на підставі плану розробки системи управління якістю і фактично виступає його додатком. В ньому наводиться більш детальна інформація щодо процесів, які розробляються, та взаємозв'язки між ними. На великих підприємств з розгалуженою структурою проведення цього етапу є обов'язковим. З метою забезпечення можливості коригування він виконується до затвердження плану розробки.

Остаточний варіант (друга редакція) розробляється після розробки і затвердження всіх інших документів системи управління якістю. Слід зазначити, що настанова з якості підлягає періодичному перегляду і жодна редакція не може бути остаточною [141].

Документальні методики. Визначено шість видів діяльності (процесів): управління документацією; управління протоколами; внутрішній моніторинг; управління невідповідною продукцією; коригувальні дії; запобіжні дії. Вони здійснюються відповідно до задокументованих методик.

Відсутність вимоги щодо наявності задокументованої методики не означає можливість непроведення встановленої стандартом діяльності або процесів. У випадку відсутності задокументованих методик окремих видів діяльності, що на невеликих підприємствах є цілком можливим, загальний опис цієї діяльності подається у настанові з якості.

Робочі інструкції є деталізованішими методиками виконання конкретної діяльності, які точно і послідовно описують дії персоналу, спрямовані на досягнення результату. Такі інструкції повинні чітко визначати наступне :

- 1) що є метою цієї діяльності, які заходи необхідно здійснити для досягнення мети та що необхідно зробити, якщо ця мета не буде досягнута;
- 2) хто повинен виконувати дії, контролювати результати дії, а також хто повинен надати відповідне забезпечення (ресурс) для виконання дії.
- 3) яким чином виконувати конкретну дію, перевірити досягнення мети (результативність) та зареєструвати отримані дані;
- 4) коли виконати конкретну дію та провести випробування (перевірити результат).

Погоджуємось із Павловим В.І. та Мишко О.В., що відповідь на питання доцільно подавати у вигляді так званих матриць відповідальності. Відповідь на питання, як зареєструвати отримані результати, повинна міститись у методиці щодо управління протоколами.

Відомо, що на підприємстві виконується велика кількість різноманітних дій, операцій і процесів. Однак не слід вважати, що розробка системи

управління якістю обов'язково пов'язана з написанням великої кількості робочих інструкцій. На час впровадження систем управління якістю, переважну більшість діяльності вже регламентовано технологічними інструкціями, інструкціями з експлуатації устаткування, тощо. Між тим слід пам'ятати, що вони, як правило, розроблювались технологічними інститутами та виробниками обладнання, а тому в них немає відповіді на зазначені вище питання.

Посадові інструкції. Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, що впровадили систему управління якістю, обов'язки та відповідальність персоналу, визначені в документах системи управління якістю (методики, робочі інструкції, настанова з якості), часто не співпадають з обов'язками та відповідальністю, викладеними в посадовій інструкції. Згідно з вимогами повинно забезпечуватись «визначення відповідальності та повноважень і інформування про це в межах організації».

Забезпечення узгодженості досягається шляхом доопрацювання посадових інструкцій. Це проводиться після розробки всіх документів системи управління якістю, в тому числі матриць відповідальності, що містяться в них. Посадові інструкції є обов'язковими документами системи управління якістю, а тому, як і всі інші, підлягають актуалізації (управління документацією) [141].

5. Впровадження системи управління якістю. На цьому етапі відбувається безпосереднє формування системи управління якістю підприємства та впровадження напрацьованих елементів системи управління якістю.

6. Внутрішній моніторинг та перед сертифікаційний моніторинг системи. На підприємстві на час розробки системи управління якістю повинна бути розроблена методика планування та проведення внутрішніх перевірок функціонування системи управління якістю. На відміну від „оціночного“, цей аудит краще проводити за вертикальним планом, що дасть змогу перевірити виконання підприємством кожної окремої вимоги стандарту. За всіма виявленими невідповідностями проводяться коригувальні заходи.

Надання консультацій підприємству з підготовки системи управління якістю послуг для сертифікації має проводитись так, щоб підготовлена до сертифікації система управління якістю могла бути представлена будь-якій і вітчизняній, і іноземній сертифікаційній організації. На думку Ліпич Л.Г. та Геліч Н.В. досягнення цієї мети має забезпечуватися шляхом:

- реалізації сучасних концепцій у галузі управління якістю стосовно конкретних умов діяльності підприємства;
- проведення наукових досліджень і розробок методичних рекомендацій з удосконалення управління якістю послуг та системи управління,
- співпраці з вітчизняними та зарубіжними державними й недержавними органами, які займаються питаннями управління якістю послуг [96].

На основі розробленої та впровадженої системи управління якістю за участю консультантів може бути проведено передсертифікаційний моніторинг і визначено напрями доопрацювання системи управління якістю. Якщо за його результатами визнано, що система управління якістю відповідає вимогам вибраного стандарту, переходять до завершального етапу роботи. Для проведення сертифікаційного моніторингу й оформлення сертифіката на систему управління якістю доцільно звертатися в організацію, сертифікати якої визнає більшість країн.

Отже, на підставі вищевикладеного, можна зробити висновок: створення, упровадження та сертифікація системи управління якістю послуг на підприємстві сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Однак зростаючі вимоги споживачів вимагають постійного вдосконалення якості житлово-комунальних послуг.

7. Вдосконалення параметрів якості послуг. Оцінювання та покращення основних технічних параметрів якості послуг сприяє підвищенню стабільності виробничого процесу. Це, зі свого боку, підвищує якість і конкурентоспроможність житлово-комунальних послуг.

Оцінювання та покращення основних технічних параметрів якості послуг сприяє підвищенню стабільності виробничого процесу. Це, зі свого

боку, підвищує якість і конкурентоспроможність житлово-комунальних послуг. Економічні параметри якості послуг дають змогу оцінити витрати споживача на їх придбання. Водночас, ці параметри виконують аналітичну та стимулювальну функцію. Аналітична функція дає змогу визначити витрати, пов'язані із забезпеченням устанавленого рівня якості послуг, а стимулювальна приводить до підвищення рівня якості послуг. Нормативні параметри якості послуг призначені для встановлення їх відповідності вимогам стандартів. На основі аналізу відповідності проводять сертифікацію виробів та систем управління якістю, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності наданих послуг [96].

Інформація про якість має бути доступною для всіх працівників (плакати, стенди, комп'ютери) і мати зворотний зв'язок. Управління інформацією передбачає аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації. Вчасна й достовірна інформація про конкурентоспроможність послуг на споживчому ринку дасть змогу об'єктивно оцінити й використати необхідні засоби для своєї зміцнення позиції на ринку.

Отже, погоджуємось із Павловим В.І. та Мишко О.В, що ефективне функціонування системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства, впровадженої у відповідності з вимогами ISO 9000, сприятиме досягненню визначених і узгоджених Політикою цілей, а саме:

- визнання підприємства як компетентного і гідного партнера на регіональному, національному та міжнародному рівнях;
- розвиток просторових та галузевих сфер діяльності, збільшення номенклатури і обсягів послуг, що відповідають вимогам національних і міжнародних стандартів;
- забезпечення бездоганної репутації і підтримання відповідного іміджу шляхом постійного покращення якості і підвищення конкурентоздатності послуг в порівнянні з організаціями, що надають аналогічні види послуг;
- постійне вдосконалення методів, процесів і випробувань, використання прогресивних технологій, підвищення професійного рівня персоналу.

3.2. Формування системи управління якістю на КП «Луцькводоканал» на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін

Підприємства житлово-комунального господарства, для належного виконання ввірених їм завдань та задоволення потреб мешканців міста повинні постійно вдосконалюватись.

Проаналізувавши міжнародний досвід, можемо стверджувати, що важливою умовою для підвищення якості послуг є впровадження ефективних систем управління якістю. Впровадження системи управління якістю відповідно до цього міжнародних стандартів в будь-якій організації приводить до підвищення ефективності і узгодженості робіт, більш раціонального використання ресурсів, фокусуванню уваги на споживачах і, як наслідок, до більш високого рівня задоволення споживачів.

Впровадження системи управління якістю на підприємстві є стратегічним рішенням організації. В основу моделі системи управління якістю на КП «Луцькводоканал», вважаємо за доцільне покласти процесний підхід.

Для ефективного функціонування системи управління якістю КП «Луцькводоканал» мають бути визначені наступні процеси, які стосуються:

1) головного процесу підприємства - надання послуг з водопостачання мешканцям територіальної громади;

2) управління:

- контроль над діяльністю підприємства;
- оцінка системи управління якістю;
- документація системи управління якістю;
- протоколи системи управління якістю;
- система внутрішньої комунікації;

3) засобів:

- управління персоналом: відбір, навчання, оцінка;
- інфраструктура підприємства;

4) контролю:

- моніторинг процесів надання послуг;
- система внутрішніх моніторингів;
- дослідження задоволеності споживачів;

5) підтримки та вдосконалення:

- визначення та оцінка постачальників послуг;
- запобіжні та корегуючі дії;
- вдосконалення процесів з надання житлово-комунальних послуг.

Відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000, система управління якістю для ефективного її функціонування, повинна бути належним чином задокументована. Відповідними документами системи управління якістю на КП «Луцькводоканал» визначимо наступні:

- зовнішнє законодавство (законодавство України, нормативно-правові акти);
- внутрішні нормативні акти (накази директора);
- Книга якості;
- Політика якості підприємства;
- задокументовані процеси;
- інструкції та процедури, що детально описують діяльність підприємства;
- інформаційні картки по наданню послуг споживачам;
- записи за підсумками діяльності.

Книга якості на КП «Луцькводоканал» має бути Конституцією системи управління якістю на підприємстві, в той час як Політика якості - Декларацією якісної стратегії підприємства. До документів системи управління якістю віднесемо також процедури – «якісні закони», які необхідні для належного функціонування системи управління якістю на підприємстві; інструкції, інформаційні карти – документи, які допомагають у плануванні та контролі за процесом надання послуг на підприємстві; перелік законодавчих норм, які є підставою для надання послуг; протоколи якості – підтвердження дії системи управління якістю.

Документація системи управління якістю передбачає здійснення процесу управління. Процес управління документацією системи управління якістю передбачає:

- розробку та затвердження документації;
- аналізування та актуалізацію документації;
- забезпечення ідентифікації змін, чинність опрацьованої документації;
- забезпечення збереження документації у визначених місцях;
- забезпечення розбірливості та простоти ідентифікації документації;
- забезпечення ідентифікації документів зовнішнього надходження, здійснення контролю за їх розповсюдженням;
- запобігання ненавмисному застосуванню неактуальної документації.

Процес управління документацією має здійснюватись згідно розробленої на КП «Луцькводоканал» процедури по опрацюванню та контролю за документацію системи управління якістю.

Для ефективного функціонування системи управління якістю на КП «Луцькводоканал» впроваджена документація підлягає постійній перевірці на актуальність. Документація системи управління якістю, яка стосується планування, забезпечує цілісність функціонування СУЯ. Зміни в документації СУЯ повинні відповідати циклу Демінга.

Поряд з документами системи управління якістю, на КП «Луцькводоканал» повинна застосовуватись централізована система діловодства. Відповідальність за організацію діловодства несе керівник підприємства. Ведення діловодства відповідно до вимог державних стандартів, інструкції з діловодства покладається на заступника директора, секретаря, керівників структурних підрозділів.

Відповідальність за належне і відповідне законодавству функціонування системи управління якістю на КП «Луцькводоканал» покладається на директора, який безпосередньо контролює діяльність підприємства.

Вважаємо, що одним із основних елементів системи управління якістю на підприємствах КП «Луцькводоканал» має бути Книга якості, яка повинна містити:

- опис системи управління якістю та деталі вимог з обґрунтуваннями;
- задокументовані процедури, визначені для системи управління якістю;
- опис організаційних процесів, що відбуваються на підприємстві та взаємозв'язків між ними.

Метою розробки Книги якості є надання її користувачам комплексної інформації щодо системи управління якістю на підприємстві; підтвердження здатності підприємства надавати послуги на найвищому якісному рівні, згідно вимог Закону України «Про житлово-комунальні послуги»; зобов'язання підприємства щодо постійного дослідження рівня задоволеності його споживачів, здійснення аналізу результатів цих досліджень і планування критеріїв та методик вдосконалення роботи організації.

Книга якості КП «Луцькводоканал» повинна містити посилання на ряд норм, що функціонували до впровадження системи управління якістю та повністю застосовуються на підприємстві. Та, оскільки вони регулюють дії підприємства при наданні послуг, вони також є інтегрованою частиною системи управління якістю.

Книга Якості є головним документом системи управління якістю, яка описує:

- безпосередньо систему управління якістю підприємства;
- процедури, або посилання на них;
- опис взаємодії процесів системи управління якістю.

Керівник підприємства повинен затвердити Книгу якості до обов'язкового використання на підприємстві, в той час як уповноважений з питань якості опрацьовує Книгу якості, актуалізує та відповідає за її поширення.

Політика якості підприємства затверджується наказом керівника. Даний документ визначає основні стратегічні цілі діяльності підприємства та його

працівників. Працівники виконують свої посадові обов'язки відповідно до стратегічних цілей, визначених в Політиці якості. Підтвердженням цього є щоденна праця, спрямована на задоволення потреб жителів міста.

Протоколи є документами особливого типу, які підтверджують відповідність вимогам та ефективність системи управління якістю КП «Луцькводоканал». Управління протоколами здійснюється згідно Процедури по веденню протоколів якості. Процедура визначає порядок ведення загального діловодства, її положення поширюються на всю службову документацію. Комп'ютерні технології обробки документальної інформації повинні відповідати вимогам державних стандартів та цієї процедури. Викладені в процедурі правила і рекомендації щодо порядку здійснення ділових процесів мають бути розроблені відповідно до положень Конституції та законів України, що встановлюють порядок організації та діяльності підприємств з питань здійснення контролю за виконанням документів, удосконалення організаційних структур.

Основним процесом КП «Луцькводоканал» є надання послуг з водопостачання населенню. Перелік послуг, які надаються, визначається, виходячи із посадових інструкцій працівників підприємства. На підприємстві в обов'язковому порядку має бути створено реєстр послуг, який затверджений директором.

Для якісного надання послуг підприємством необхідно розробити інформаційні картки по послугам. Інформаційна картка, пов'язана з процесом надання послуг, повинна бути загальнодоступна безпосередньо на підприємстві та в відділі, якій надає відповідну послугу. Вимоги, що діють для конкретної послуги визначають вхідні дані з планування, тобто:

- шлях дій, необхідні документи, особи, які відповідають за прийняття рішень;
- необхідні матеріальні чи фінансові засоби, якщо це вимагається;
- необхідні дії, моніторинг і контроль щодо даного розгляду;

- критерії, що стосуються процесу надання послуги відповідно до законодавства;

- необхідність здійснення записів з метою надання підтвердження, що послуга була надана якісно та в повному об'ємі.

Плануванням якості у наданні послуг в роботі є прийняття внутрішніх документів КП «Луцькводоканал», що стосуються цілісності послуг, що надаються. Вимоги щодо надання послуги реалізуються на підставі потреб, визначених під час дослідження задоволеності споживачів рівнем наданих послуг, проведеним аналізом звернень громадян.

Визначення вимог споживачів може відбуватись згідно створеної на КП «Луцькводоканал» інструкції дослідження задоволеності споживачів рівнем наданих послуг, а також через трьохсекторну співпрацю. Правила подання, прийому і розгляду скарг чи пропозицій, що стосуються роботи підприємства, мають бути врегульовані нормативно-правовими документами зовнішнього та внутрішнього характеру.

Споживач КП «Луцькводоканал» (юридична, фізична особа) з метою вирішення проблем повинен мати можливість звернутись до підприємства за посередництвом письмової заяви, письмової скарги, пропозиції. Посадові особи відповідного відділу верифікують подані документи з точки зору комплексності, розбірливості та однозначності. У разі можливої невідповідності документів вимогам, підприємство звертається до заявника про їх доповнення, зміну тощо.

Підприємство повинне підтримувати зв'язок для отримання інформації по послугам для споживачів через інформаційні картки, буклети, брошури, інформаційні дошки, Інтернет, засоби масової інформації, безпосередній прийом громадян. Зворотну інформацію КП «Луцькводоканал» отримує на підставі зауважень споживачів, дослідження рівня задоволеності, скарг та звернень громадян, а також скриньок звернень.

Моніторинг задоволеності споживачів вимагає об'єктивної оцінки інформації, пов'язаної з тим, як підприємство задовольняє їх потреби.

Задоволеність споживачів тісно пов'язана з довірою до роботи КП «Луцькводоканал» та його працівників. На нашу думку, підприємство повинно нести повну відповідальність за якість наданих послуг. З цією метою необхідно впроваджувати механізми оцінки задоволеності споживачів рівнем наданих послуг, оцінки діяльності працівників підприємства.

Для оцінки якості наданих послуг, КП «Луцькводоканал» можуть здійснювати дослідження задоволеності споживачів рівнем отриманих послуг. Дослідження проводиться в порядку, який пропонуємо прописати в інструкції про дослідження задоволеності споживачів рівнем наданих послуг.

Результатами проведених досліджень мають стати:

- рішення, які мають на меті покращити роботу підприємства;
- зміни, що мають на меті вдосконалення процесів надання послуг;
- зміни, що мають на меті вдосконалення організаційної структури підприємства;
- в обґрунтованих випадках, рішення про проведення повторного дослідження.

На нашу думку, на підприємствах КП «Луцькводоканал» має здійснюватись постійний та безперервний контроль за процесами надання послуг. Загальна відповідальність за якість надання послуг покладається на директора підприємства. Контроль за наданням послуг покладений на керівництво підприємства відповідно до розподілу обов'язків, посадових інструкцій. В процесі надання послуг, відповідальні працівники зобов'язані проводити моніторинг процесу, на основі норм та нормативів, що використовуються при наданні конкретної послуги. Усі процеси надання послуг, що надаються, містяться у відповідних нормативних актах (внутрішніх та зовнішніх), детально заплановані і описані щодо порядку дій.

У разі виявлення факту невідповідності послуги, виправлення помилок здійснюється згідно законодавства України та процедурою усунення невідповідностей. У випадку виявлення помилки під час надання послуги здійснюється контроль за виправленням невідповідної послуги. Знайдену

невідповідність працівник, який відповідає за процес надання послуги, під час її здійснення (на етапі підготовки проекту розпорядчого документу), розробляє виправлену версію інформаційної картки послуги.

Щодо управління підприємством, то керівництво КП «Луцькводоканал» складається з директора, заступника директора та головного інженера. Організаційну структуру підприємства зображено на рис. 3.1.

Керівництво підприємства здійснює безпосередній контроль у підпорядкованих структурних підрозділах згідно розподілу обов'язків, посадових інструкцій.

До зобов'язань керівництва у сфері системи управління якістю віднесемо:

- доведення до всіх працівників підприємства важливості задоволення вимог споживачів; регламентованих та законодавчих вимог системи управління якістю;

- формування політики якості підприємства;

- забезпечення досягнення цілей політики якості;

- аналізування ефективності функціонування системи управління якістю;

- забезпечення ресурсами, для функціонування підприємства.

Відповідальність та повноваження керівництва задокументовані в внутрішніх нормативних документах, таких як регламент роботи підприємства та посадові обов'язки працівників підприємства.

Директор КП «Луцькводоканал» зобов'язує усіх працівників до реалізації Політики якості підприємства, яка направлена на якісне задоволення вимог споживачів. Задоволеність споживачів тісно пов'язана з їх довірою до підприємства та його працівників. Досягнення цієї мети досягається за посередництвом надання послуг на найвищому якісному рівні, що в свою чергу, забезпечить зростання довіри мешканців міста.

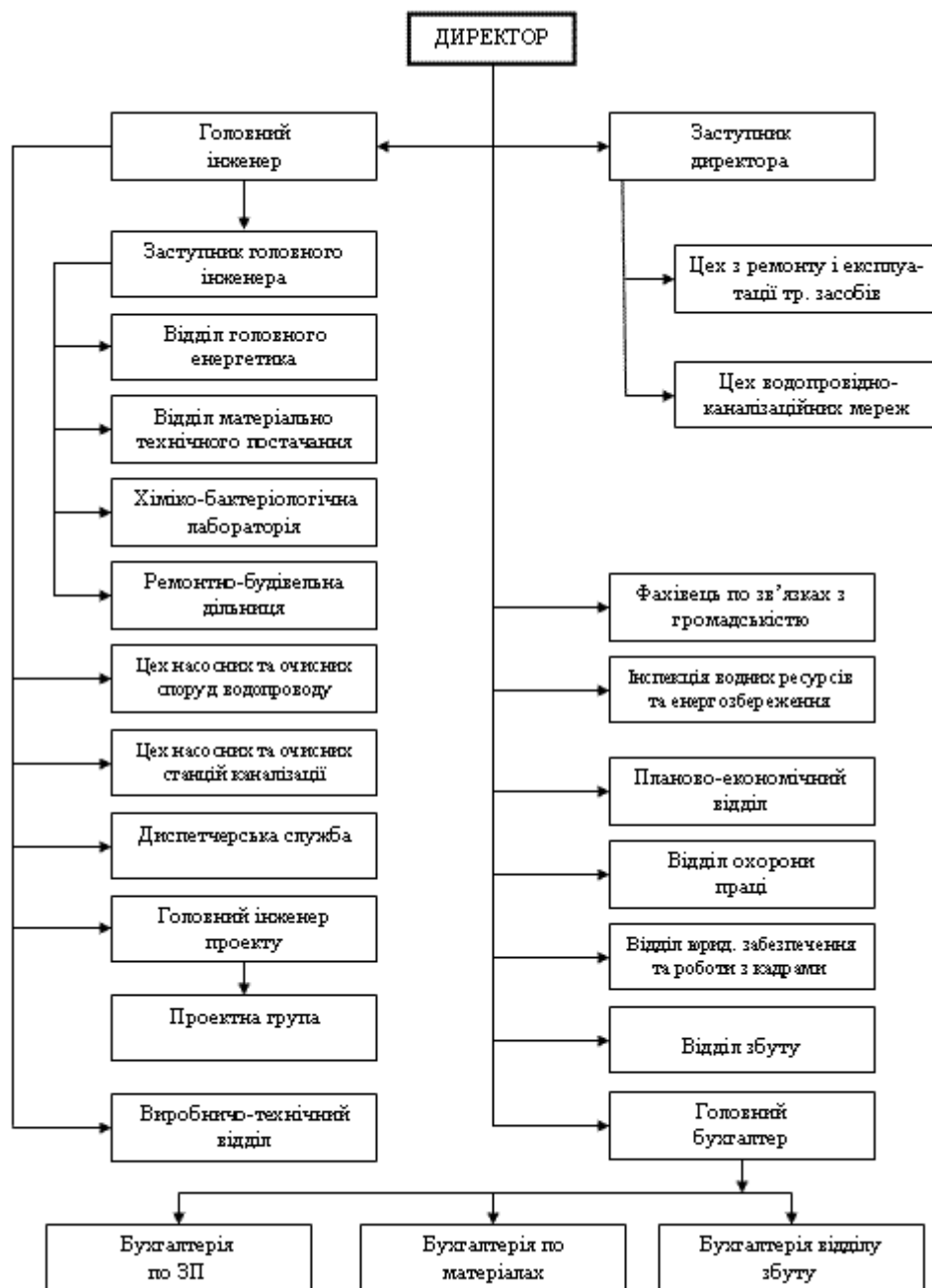


Рис. 3.1. Організаційна структура підприємства КП «Луцькводоканал»

Наказом директора визначається уповноважений з питань системи якості. Згідно наявної організаційної структури на КП «Луцькводоканал», пропонуємо обов'язки уповноваженого з питань якості покласти на заступника директора. Уповноважений з питань якості забезпечує дотримання процесів, пов'язаних з функціонуванням СУЯ; звітує перед директором щодо функціонування СУЯ та напрямків її вдосконалення; забезпечує надання працівниками підприємства послуг згідно потреб споживачів в рамках діючої

нормативно-правової бази; забезпечує взаємозв'язок із сторонніми організаціями щодо функціонування СУЯ; відповідає за збереження, розповсюдження, архівацію документації СУЯ.

Також, уповноважений з питань якості КП «Луцькводоканал» від імені директора здійснює безпосередній контроль над реалізацією Політики якості працівниками підприємства; в поточному режимі співпрацює з директором по актуальності Політики якості та складає звіти щодо рівня її дотримання. Даний звіт є робочим документом для перегляду СУЯ на КП «Луцькводоканал». Висновки з перегляду є основою для покращення процесів, які зідентифіковані на підприємстві.

Для реалізації стратегічних цілей, які визначені в Політиці якості, уповноважений з питань якості затверджує оперативні цілі по її досягненню, а також здійснює контроль за реалізацією та їх корегування (на вимоги часу).

Процес внутрішньої комунікації на КП «Луцькводоканал» формується з робочих зустрічей керівництва з працівниками, визначення потреб та інформаційних засад, створення внутрішніх документів, які є інтегрованою частиною інформаційної політики, створення належних умов доступу до інформації, для виконання працівниками довірених завдань, за посередництвом доступу до мережі Інтернет тощо. На нашу думку, ефективна внутрішня комунікація в сфері якості має здійснюватись шляхом проведення відповідних нарад, засідань гуртків якості.

КП «Луцькводоканал» має людські та матеріальні ресурси для впровадження та утримання СУЯ, її вдосконалення та підвищення рівня задоволеності споживачів. Ці ресурси відображені в Політиці якості, яка визначає одним із завдань керівництва – забезпечення працівників необхідними умовами та засобами праці для реалізації завдань і функцій підприємства.

Вимоги до працівників КП «Луцькводоканал» (компетентність, освіта, професійна підготовка, кваліфікація, досвід) мають бути визначені в нормативних документах внутрішнього характеру (посадові інструкції).

Оригінали посадових інструкцій знаходяться в кадровій службі, копії передаються працівнику під розпис.

Для ефективної організації визначення компетентності, обізнаності та проведення відповідної підготовки працівників КП «Луцькводоканал», розробляються відповідні інструкції, які встановлюють порядок проведення конкурсів на заміщення вакантних посад.

Метою створення даних інструкцій є організація роботи по відборі кандидатів на роботу на підприємстві, а також створення системи формування дієздатного кадрового потенціалу, залучення на роботу висококваліфікованих спеціалістів.

Інструкція оцінки працівників передбачає сучасні методи оцінювання: самооцінка, оцінювання керівником, щорічна оцінка. Метою даної інструкції має бути створення системи оцінок під час підведення підсумків виконання посадовими особами підприємства своїх обов'язків і завдань для здійснення регулярного контролю за виконанням роботи та професійними досягненнями; запровадження ефективної роботи щодо управління персоналом, сприянню покращення добору та розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності працівників, визначення їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку; планування кар'єри, вдосконалення процесу планування та організації як працівника так і підприємства в цілому, виявлення організаційних проблем та оперативного реагування на них, аналізу посадових інструкцій.

Також на КП «Луцькводоканал» має бути опрацьована інструкція по вдосконаленню системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, метою якої має бути створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для здобуття і поглиблення управлінських, фінансово-економічних, соціальних, правових знань, організаторських навичок, а також безперервного оновлення професійних знань, умінь на основі раніше здобутої освіти й досвіду практичної роботи; забезпечення підприємства працівниками з високим рівнем професіоналізму та культури, здатних

компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні технології, сприяти інноваційним процесам; впровадження мультиплікаційного ефекту навчання.

Відповідальність за дотримання вимог, пов'язаних з компетентністю, обізнаністю та підготовкою покладається на працівника, який займається кадрами підприємства.

Якщо говорити про виробниче середовище, то керівництво КП «Луцькводоканал» повинно створити належні умови для роботи. Для цього періодично мають проводитись обстеження робочих місць на дотримання вимог безпеки праці, пожежної безпеки, при роботі з комп'ютерною та офісною технікою.

З метою дотримання вимог законодавства України щодо охорони праці пропонуємо розробити документи внутрішнього характеру в цій сфері, такі як інструкція з охорони праці для службовців у службових приміщеннях та під час експлуатації електронно-обчислювальних машин, а також інструкція про заходи пожежної безпеки у службових приміщеннях; розробити плани евакуації, які погоджені з пожежною службою та візуалізовані в приміщенні підприємства.

На нашу думку, здійснення закупівель на КП «Луцькводоканал» має здійснюватись згідно порядку, визначеному в інструкції про здійснення закупівель товарів, в якій пропонуємо включити перелік послуг, які надаються підприємству, а також розробити критерії оцінки вибору постачальника, який буде надавати послуги підприємству. Результати аналізу роботи з постачальниками послуг беруться до уваги при опрацюванні нової специфіки під час закупівлі товарів та послуг.

З метою гармонізації та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін КП «Луцькводоканал», пропонуємо керівництву підприємства постійно формувати, аналізувати та переглядати матрицю взаємозв'язків вимог споживачів, суспільства, персоналу та власників підприємства за методикою,

яка описана в п. 2.2. Орієнтовну початкову матрицю взаємозв'язків вимог зацікавлених сторін КП «Луцькводоканал», зображено на табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця взаємозв'язків вимог зацікавлених сторін КП «Луцькводоканал»

Вимоги споживачів та суспільства Вимоги персоналу та власників	Якість води	Цілодобове постачання	Якість обладнання для водопостачання	Прийнятність вартості	Виконання умов договору	Гнучкість обслуговування	Комплексність обслуговування	Довіра до підприємства	Висококваліфікований персонал	Дотримання чинного законодавства
Зростання заробітної плати	0	0			•	•	•	•	•	•
Мотивування персоналу	0	•			•	•	•		•	•
Графік роботи		•			•	•	•			
Професійний та кар'єрний ріст	•	0	•	0	•	•	•	•	•	•
Соціальний пакет								•	•	
Безпека роботи	•				•		0	•	•	•
Зростання об'ємів робіт	0	0		0	0	0	0			
Скорочення витрат підприємства	0	0	0	•	0	0	0	•	0	
Ріст прибутку підприємства	•	0	0	0	0	0	0		0	

Одним із визначених процесів на КП «Луцькводоканал» має бути контроль над функціонуванням системи управління якістю. За функціонування СУЯ, її аналіз, моніторинг та ефективність відповідальність несе уповноважений з питань якості. На підприємстві з метою оцінки СУЯ, як інструменту вдосконалення підприємства, збираються та аналізуються відповідні дані. З метою ефективного функціонування системи управління якістю повинні здійснюватись планові та позапланові внутрішні моніторинги системи. Процес проведення внутрішнього моніторингу пропонуємо задокументувати в процедурі проведення внутрішнього моніторингу.

Уповноважений з питань якості збирає всю інформацію щодо реалізації процесу. Усі процеси оцінюються керівництвом під час перегляду СУЯ. Якщо заплановані результати не були досягнуті, застосовуються процедура

проведення запобіжних та коригувальних дій. В разі виявлення помилок, відповідальний представник здійснює їх усунення, шляхом внесення відповідних записів у справу.

Під час проведення аналізу СУЯ оцінці підлягають:

- дані, що стосуються Політики якості;
- результати внутрішніх моніторингів;
- результати дослідження задоволеності споживачів;
- пропозицій керівників структурних підрозділів, в яких процеси підпадають під контроль;
- стан запобіжних та коригуючих дій;
- рівень реалізації завдань, який впливає з попередніх переглядів;
- організаційні, нормативні зміни, що мають вплив на СУЯ;
- напрямки вдосконалення діяльності підприємства.

За результатами оцінки функціонування СУЯ, уповноважений з питань якості готує протокол з перегляду, який повинен містити інформацію, необхідну для поліпшення функціонування СУЯ; рекомендації, що стосуються змін у процесах, а також рекомендації щодо ефективного використання наявних ресурсів.

Вважаємо, що директор КП «Луцькводоканал» не рідше одного разу на рік також повинен здійснювати оцінку функціонування діючої системи управління якістю, на основі звіту, підготовленого уповноваженим з якості. З цією метою скликається нарада, в якій бере участь керівництво. Під час наради уповноважений з питань якості представляє звіт, якій містить:

- результати моніторингів;
- зворотну інформацію від постачальників;
- результати дослідження рівня задоволеності споживачів;
- інформацію про звернення громадян;
- методи моніторингу рівня задоволеності споживачів;
- стан реалізації запобіжних та корегуючих дій;
- можливі зміни, які можуть вплинути на СУЯ;

- оцінку рівня якості цілей.

Під час наради керівництво оцінює відповідність Політики якості, формує цілі якості на наступний період, та визначає необхідні ресурси. Результати наради оформлюються протоколом перегляду функціонування СУЯ. На КП «Луцькводоканал» повинна працювати робоча група по функціонуванню СУЯ, яка напрацьовує рекомендації до вдосконалення СУЯ.

На підставі результату внутрішнього моніторингу, керівництвом здійснюються коригувальні дії з метою вдосконалення ефективності функціонування СУЯ.

Для усунення причин фактичних та потенційних невідповідностей, з метою запобігання їх виникненню підприємством проводяться корегувальні дії. Порядок їх проведення пропонуємо визначити процедурою «Корегувальні та запобіжні дії».

Політика якості КП «Луцькводоканал» одним із стратегічних напрямків повинна визначати постійне вдосконалення організації. Основою для вдосконалення роботи підприємства є:

- результати реалізації Політики якості;
- результати моніторингів системи управління якістю підприємства (як внутрішніх, так і зовнішніх);
- скарги та пропозиції споживачів;
- результати проведених корегувальних та запобіжних дій;
- правильність та успішність дій, прийнятих під час перегляду СУЯ керівництвом.

Схему взаємодії визначених процесів на КП «Луцькводоканал» зобразимо на рис. 3.2.

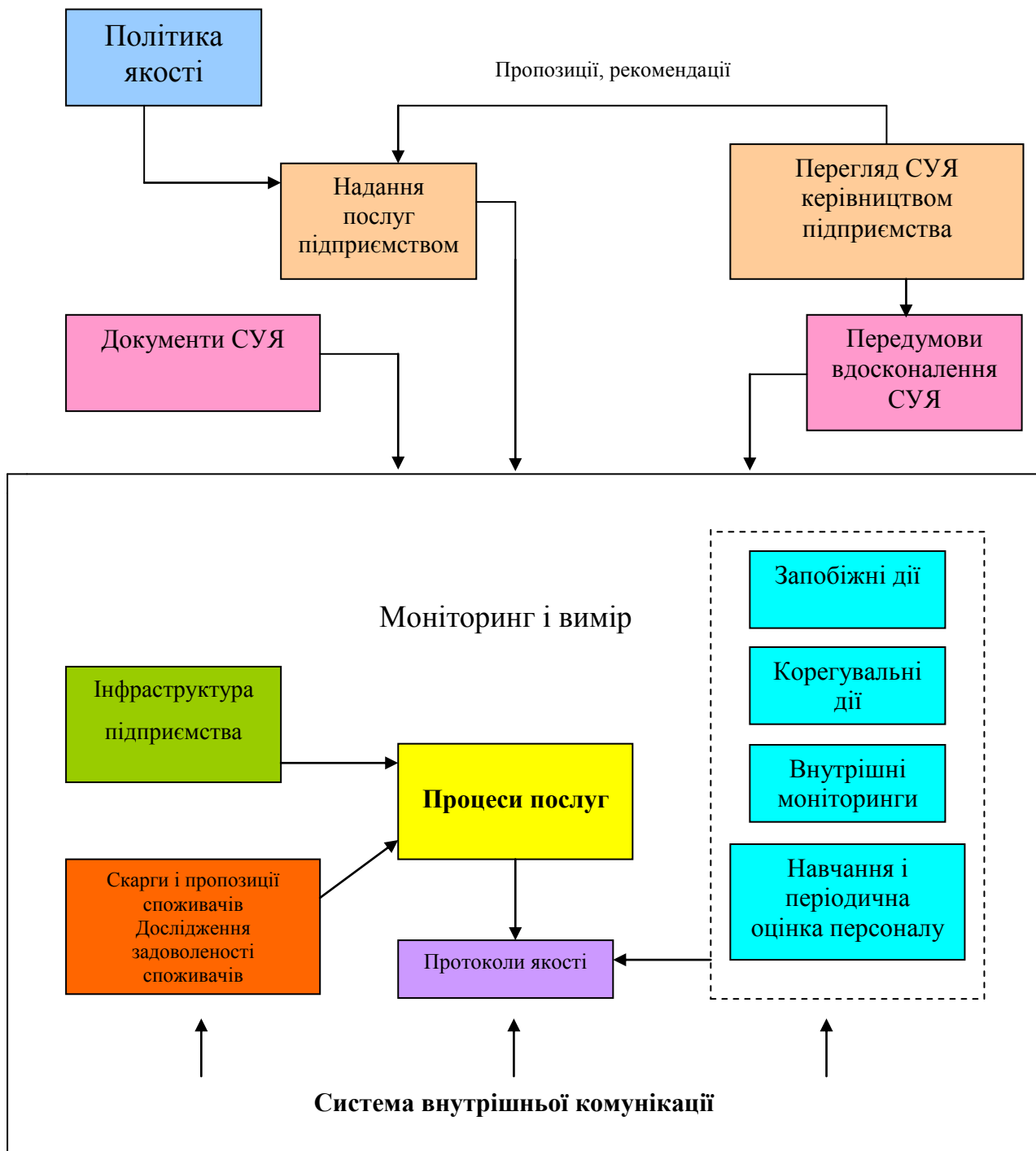


Рис. 3.2. Схема взаємозв'язків між процесами системи управління якістю на КП «Луцькводоканал»

Отже, хоча система управління якістю була створена для бізнесу, ті основи які лежать в її діяльності достатньо легко трансформуються в систему управління житлово-комунальних послуг. Система управління якістю – це філософія управління видами професійної діяльності, яка наголошує на:

- постійному покращенні на всіх етапах діяльності організацій;

- 100-відсотковій точності у виконанні дій;
- залученні та наділенні повноваженнями співробітників усіх рівнів;
- організації праці на командній основі;
- повному задоволенню споживачів.

Згідно проведених досліджень, можемо зробити висновок, що основними аргументами доцільності впровадження на надання житлово-комунальних послуг підприємствами є наступне:

- забезпечення послідовного розвитку через інноваційні технології управління;
- об'єднання сучасних міжнародних стандартів і досягнень вітчизняної культури управління;
- впровадження системної роботи з працівниками підприємств житлово-комунального господарства: перепідготовка, навчання і підвищення кваліфікації, оцінка праці, підбір кадрів, мотивація;
- посилення відповідальності не тільки керівництва а й кожного працівника;
- здійснення акценту на потребах та інтересах отримувачів житлово-комунальних послуг.

Однак для подальшого розвитку підприємств житлово-комунального господарства є необхідним впровадження системи управління якістю, її подальше вдосконалення для належного забезпечення високого рівня послуг, що надаються мешканцям міста.

Впровадження ефективної системи управління якістю послуг є засобом досягнення стратегічних цілей підприємства та отримання максимально можливого прибутку. Постійне підвищення якості можливе за рахунок системного, інтегрального та загального управління. Це сприятиме забезпеченню системи якості ресурсами на всіх стадіях розробки цієї системи, її реалізації та безпосередньо протягом усього життєвого циклу послуги. Крім того, адаптація на практиці досліджуваної системи сприятиме наближенню

якості послуг підприємств житлово-комунального господарства до міжнародних стандартів.

3.3. Оптимізаційна модель формування системи управління якістю підприємства житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін

Для належного функціонування системи управління якістю послуг підприємство має розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості й постійно підвищувати її дієвість. Для цього необхідно:

- визначити процеси, у яких реалізовуватиметься система управління якістю послуг;
- з'ясувати послідовність та взаємозв'язок цих процесів;
- визначити критерії та методи, необхідні для результативності й виконання цих процесів, і управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для забезпечення виконання контролю за впровадженням цих процесів;
- здійснити моніторинг та аналіз вказаних процесів;
- розробити заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів [96].

Вартісне оцінювання системи управління якістю послуг складатиметься із суми витрат на її впровадження та реалізацію на всіх стадіях планування та надання житлово-комунальних послуг.

Розрізняють різні підходи до формування витрат на розробку та впровадження системи управління якістю. Ю. Бібік пропонує структуру витрат на якість диференціювати на дві групи: витрати на забезпечення відповідності (попередження невідповідностей, контроль якості), втрати внаслідок невідповідностей (внутрішні, зовнішні, недоотриманий прибуток) [9; 96]. Іншу, але подібну, структуру витрат на якість запропонувала С. Скурлот: витрати на якість доцільно розділити на такі групи: стратегічні витрати на розвиток якості,

поточні оцінювальні витрати на якість послуг, реальні втрати від недосконалої якості послуг [96; 167]. У стандарті ISO 9004:2008 витрати полягають у забезпеченні запобіжних заходів, усуненням невідповідностей, відмовами, які сталися в організації чи поза її межами, виявленням витрат на стадіях життєвого циклу [39].

Ми поділяємо думку А. Фейгенбаума, який вважає, що витрати на якість слід поділити на такі групи: проведення попереджувальних заходів, оцінка якості, усунення відмов, викликаних внутрішніми причинами, усунення відмов, викликаних зовнішніми причинами [194].

Тобто, структура витрат на якість умовна. Незначні відмінності в деталях характерні для різних підприємств, однак статті витрат є постійними і не повинні дублювати одна одну; елемент, уключений в одну статтю, не повинен повторюватися в іншій [96].

Кінцевою метою діяльності кожного підприємства є отримання максимально можливого прибутку. Витрати на впровадження системи управління якістю послуг передбачають мінімізацію сукупних витрат підприємства. Загальна вартість впровадження й удосконалення системи управління якістю послуг житлово-комунального господарства визначається за формулою:

$$C_{\text{СУЯ}} = C_{\text{впр}} + \sum_{i=1}^n C_{\text{номі}} \quad (3.1)$$

де $C_{\text{СУЯ}}$ - загальна вартість впровадження системи якості послуг, грн.;

$C_{\text{впр}}$ - витрати на розробку та впровадження системи управління якістю послуг, грн.;

$C_{\text{номі}}$ - поточні витрати у i -тому періоді, пов'язані із удосконаленням та коригуванням наявної системи управління якістю послуг, грн.;

i - номер періоду;

n - кількість періодів.

Розробка та впровадження системи управління якістю послуг $C_{впр}$ передбачає такі види витрат [96]:

- планування та впровадження системи управління якістю послуг (l_1);
- створення документації системи управління якістю послуг, внутрішніх стандартів підприємства відповідно до вимог національних та міжнародних нормативних документів (l_2);
- дослідження очікувань споживачів щодо якості послуг (l_3);
- удосконалення виробничого процесу та технічних характеристик послуг (l_4);
- оцінка потенційних та наявних постачальників (l_5);
- розробка програми навчання всіх працівників методам управління якістю послуг (l_6);
- придбання та перевірка устаткування (l_7);
- складання звітів й аналізування даних щодо якості послуг (l_8);
- внутрішній моніторинг системи управління якістю послуг (l_9);
- проведення зовнішньої перевірки на відповідність вимогам стандартів (національним або міжнародним) та отримання сертифікату відповідності (l_{10});
- виявлення, дослідження та аналіз вимог зацікавлених сторін підприємства (l_{11});
- інші витрати підприємства, пов'язані із впровадженням системи управління якістю (l_{12}).

Тому, вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю можемо відобразити формулою:

$$C_{впр} = \sum_{i=1}^{12} C_{впр_i} \quad (3.2)$$

де $C_{впр_i}$ - витрати на розробку та впровадження системи управління якістю послуг;

l – вид витрат для розробки та впровадження системи управління якістю послуг.

Суму поточних витрат, пов'язаних із удосконаленням та коригування наявної системи управління якістю послуг підприємства визначимо за формулою:

$$C_{nomi} = \sum_{i=1}^n C_{nom_k i}, \quad (3.3)$$

де C_{nomi} - поточні витрати k -го виду в i -му періоді;

k – вид поточних витрат.

Метою оптимізації на базі економіко-математичного моделювання є визначення оптимальної результативності від впровадження системи управління якістю [96]. Економічний ефект обчислюватиметься, як сума ефектів від всіх видів послуг, які надаються підприємствами житлово-комунального господарства.

$$E_{свґя} = \sum_{i=1}^n E_j \rightarrow \max \quad (3.4)$$

де $E_{свґя}$ - економічний ефект від впровадження системи управління якістю;

E_j - економічний ефект від j -го виду послуги,

n - кількість видів послуг.

Оптимізація в нашому випадку буде досягнута, якщо економічний ефект досягне максимуму, а це, зі свого боку, сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства, яка безпосередньо залежить від результативності роботи системи управління якістю послуг [96]. Тому у якості цільової функції використаємо відношення прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг до витрат на впровадження системи управління якістю послуг підприємства, що і буде результативністю системи управління якістю послуг:

$$E_{свґя} = \frac{\sum_{i=1}^n P_j}{\sum_{i=1} C_{свп_l} + \sum_{i=1} C_{nom_k i}} \quad (3.5)$$

де $E_{свґя}$ - результативність системи управління якістю послуг;

P - прибуток від продажу j -го виду послуг;

Причому, необхідно звернути увагу, що $C_{впр}$ - витрати на розробку впровадження системи управління якістю послуг будуть враховуватись при розрахунку результативності діяльності підприємства лише в перший рік впровадження системи управління якістю послуг.

Отже, модель можемо зобразити у вигляді системи рівнянь:

$$\left. \begin{aligned} E_{СУЯ} &= \sum_{j=1}^n E_j \rightarrow \max \\ E_{СУЯ} &= \frac{\sum_{j=1}^n P_j}{C_{СУЯ}} \\ C_{СУЯ} &= C_{впр} + \sum_{i=1}^n C_{nom_i} \\ C_{впр} &= \sum_{i=1}^n C_{впр_i}, C_{nom_i} = \sum_{k=1}^n C_{nom_{ki}} \end{aligned} \right\} \quad (3.6)$$

Враховуючи те, що на жодному підприємстві житлово-комунального господарства досліджуваних міст не впроваджено системи управління якістю послугами відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000, пропонуємо модель впровадження СУЯ на прикладі підприємств водопостачання міст Коростеня, Луцька та Львова, де було зідентифіковано та згруповано напрямки витрат підприємства під час реалізації процесу впровадження системи управління якістю послуг (табл. 3.3).

Вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю на підприємствах водопостачання міст Коростеня, Луцька та Львова, тис. грн.

Стаття витрат	ККП «Водо-канал»	КП «Луцькводоканал»	ЛКП «Львівводоканал»
<i>Загальна сума витрат на впровадження системи управління якістю, в т.ч.:</i>	27,2	51,6	104,4
витрати на планування системи управління якістю послуг	5,0	7,2	12,3
дослідження відповідності якості послуг з водопостачання вимогам споживачів	0,5	1,1	4,0
дослідження задоволеності вимог зацікавлених сторін підприємства (персоналу, постачальників тощо)	0,5	1,0	2,5
витрати на розробку та формування пакету документів, внутрішніх стандартів відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9000 щодо системи управління якістю послуг	0,6	1,5	3,2
витрати на покращення технології надання послуг	4,2	7,5	16,8
навчання персоналу підприємства	3,1	5,3	8,7
оцінка якості матеріалів постачальників	0,7	0,8	1,5
візуалізація напрацьованої системи управління якістю	2,6	8,2	17,4
залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління якістю на підприємстві	6,0	12,0	23,0
сертифікація системи управління якістю послугами на відповідність міжнародним стандартам	4,0	7,0	15,0
<i>Поточні витрати (протягом одного року), пов'язані із розвитком системи управління якістю послуг, в т.ч.:</i>	9,8	17,1	25,8
витрати на навчання методам забезпечення якості	4,0	8,2	12,1

Продовження таблиці 3.3

витрати на коригувальні дії	0,8	2,0	3,2
витрати на виправлення недоліків з вини робітників, і недосконалості обладнання	1,0	1,9	2,5
інші непередбачені витрати	4,0	5,0	8,0

Загальна вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю на підприємствах водопостачання міст Коростеня, Луцька та Львова становитиме 27,2 тис. грн., 51,6 тис. грн. та 104,4 тис. грн. відповідно. Із них 5,0/7,2/12,3 тис. грн. складуть витрати на планування системи управління якістю послуг, плануються витрати підприємства в розмірі 0,5/1,1/4,0 тис. грн. на дослідження щодо відповідності якості послуг з водопостачання вимогам мешканців міста. Витрати на розробку та формування пакету документів, внутрішніх стандартів відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9000 щодо системи управління якістю послуг становитимуть 0,6/1,5/3,2 тис. грн. Упровадження системи управління якістю сприятиме удосконаленню організації виробничого процесу, що, зі свого боку, спричинить витрати на покращення технології надання послуг у розмірі 4,2/7,5/16,8 тис. грн., навчання персоналу підприємства – 3,1/5,3/8,7 тис. грн., оцінку якості матеріалів постачальників – 0,7/0,8/1,5 тис. грн., візуалізацію напрацьованої системи управління якістю - 2,6/8,2/17,4 тис. грн., залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління якістю на підприємстві – 6,0/12,0/23,0 тис. грн. Сертифікацію системи управління якістю послугами на відповідність міжнародним стандартам пропонуємо здійснювати у місцевих науково-виробничих центрах стандартизації, метрології та сертифікації, орієнтовна вартість послуг яких становитиме 4,0/7,0/15,0 тис. грн.

Поточні витрати (протягом одного року), пов'язані із розвитком системи управління якістю послуг включатимуть в себе витрати на навчання методам забезпечення якості – 4,0/8,2/12,1 тис. грн., витрати на коригувальні дії – 0,8/2,0/3,2 тис. грн., витрати на виправлення недоліків з вини робітників, і

недосконалості обладнання – 1,0/1,9/2,5 тис. грн., інші непередбачені витрати закладемо в розмірі 4,0/5,0/8,08 тис. грн. Загалом суму поточних витрат на утримання, підтримання та розвиток впровадженої системи управління якістю на ККП «Водоканал» заплануємо у розмірі 9,8 тис. грн., на КП «Луцькводоканал» - 17,1 тис. грн. та на ЛКП «Львівводоканал» у сумі 25,8 тис. грн.

Варто зазначити, що різниця у вартості впровадження системи управління якістю послуг на підприємствах водопостачання обраних міст виникає у зв'язку з тим, що для кожного підприємства характерна різна кількість процесів, персоналу підприємства, а також кількість споживачів, які отримують послуги.

Слід зазначити, що при впровадженні СУЯ на підприємствах житлово-комунального господарства в перші роки її функціонування результативність системи була б наближеною до 0. Основна причина такої ситуації – нерозуміння персоналу в необхідності впровадження системи, понесення таких витрат підприємством, а також мізерні інвестиції в обладнання, яке поліпшить якість житлово-комунальних послуг. Тому, ми погоджуємось із Ліпич Л.Г. та Геліч Н.В., що вирішення проблеми можливе через оптимізацію витрат, пов'язаних із розробленням та впровадженням системи якістю послуг на всіх стадіях надання послуги. Економіко-математична модель використовуватиметься для планування витрат, які включаються в систему управління якістю послуг [96].

Отже, впровадження на підприємствах житлово-комунального господарства системи управління якістю послуг дає змогу не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства (зокрема, на виправлення невідповідної послуги), що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

У монографії вирішено актуальне завдання стосовно узагальнення та розвитку теоретико-прикладних засад, обґрунтування та розробки методичних підходів до формування системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства, що дозволяє за рахунок оцінки рівня задоволеності споживачів та гармонізації вимог зацікавлених сторін підприємства здійснювати постійне покращення якості послуг. Проведене дослідження дає можливість зробити такі основні висновки:

1. Поняття якості трактується по різному, однак основна відмінність в розумінні якості визначається відмінностями в умовах командно-адміністративної та ринкової економіки. В умовах першої якість розглядалась з позицій виробника, а в ринковій – з позицій споживача. Найбільш повним визначенням якості, яке порівнює не лише здатність задовольнити потребу продукцією або послугою, а й оцінює, наскільки конкретна продукція або послуга може задовольнити визначені потреби дає таке визначення: «Якість продукції - це рівень відповідності задоволення потребам споживачів».

В той же час, оцінка якості послуг має свої особливості, що визначаються специфікою послуг як товару, зокрема - досить складне завдання, тому що:

- послуги мають характерні особливості, що відрізняють їх від уречевленої продукції, такі як невідчутність, невіддільність надання від споживання, більш істотного суб'єктивного фактора в оцінці якості, недовговічність, відсутність права власності;

- оцінка багатьох показників якості послуг має експертний характер;

- сучасні технологічні схеми надання послуг включають велику кількість процесів та учасників, часто розведені в часі та просторі;

- оцінка якості послуг, як правило, супроводжується виміром значної кількості показників якості, які часто не пов'язані з оцінкою рівня задоволеності споживача.

2. Проаналізувавши етапи розвитку систем управління якістю як в хронологічному, так і в територіальному аспектах, можемо зробити висновок, що, по-перше, ефективною система управління якістю може бути лише на рівні підприємства; по-друге, хоча й реалізація методичних основ управління якістю в Україні відбувалася паралельно з передовим світовим досвідом, в окремих випадках випереджаючи його (система БВП), проте в основному Україна в сфері управління якістю відстає років на 10-15 (маємо на увазі створення на підприємствах комплексних систем управління якістю продукції і впровадження ідей, реалізованих у стандартах ISO 9000).

Проте, з іншої сторони, перехід України до ринкової економіки дав вітчизняним підприємствам можливість повністю використати накопичений у світі потенціал наукових і практичних підходів та методів забезпечення якості продукції, а також взяти Україні більш активну участь у міжнародному співробітництві у сфері забезпечення якості.

3. Механізм функціонування та удосконалення системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства України повинен бути орієнтований на споживача. В роботі побудовано алгоритм удосконалення СУЯ, що являє собою ітераційний процес, початком якого виступає наявність невідповідності існуючої СУЯ вимогам управління і можливостям організації. Розкрито особливості використання системного та процесного підходів до організації діяльності житлово-комунальних підприємств щодо забезпечення якості надання послуг, що передбачає взаємоузгодженість інтересів усіх учасників даного процесу: власників, керівників, постачальників, споживачів тощо.

Впровадження системи управління якістю в роботу підприємств комунальної власності дасть змогу підвищити результативність та ефективність управління ними, урахувати потреби клієнтів у конкретних послугах та забезпечити належну якість їх надання.

4. Розглянуто методи сприйняття якості послуг, які спрямовані на розуміння того, як формується сприйняття якості послуг споживачем,

дозволяють сформувавши основні причини виникнення невідповідностей між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям отриманих послуг і визначити підходи до формування конкурентних переваг у сфері якості процесів обслуговування на основі оцінки впливу виконання вимог споживачів на ступінь їх задоволеності. Отже, для досягнення максимуму лояльності споживача і підвищення прибутковості підприємства, що надає послуги, необхідно постійно підвищувати рівень задоволеності споживача, який заснована на виконанні або навіть перевищенні його запитів.

5. Створивши цінність для ключових зацікавлених сторін, організація матиме авторитет і внесе вклад у розвиток економіки. Віднесення власників і працівників до категорії зацікавлених сторін формує нове бачення підприємства, де поділ влади і прибутків - не результат конфліктів між зазначеними сторонами, які знижують ефективність діяльності підприємства і економічних систем, а вільний вибір, який підприємства можуть зробити з метою успішної довгострокової діяльності в умовах конкуренції, яка постійно загострюється. Лише рентабельне підприємство здатне постійно відповідати очікуванням споживачів і зацікавлених сторін. Тому, якщо воно прагне до ділового успіху, то повинно націлюватись на розвиток і виконувати прийняту на себе місію, створювати нові цінності і постійно вдосконалюватися, з тим, щоб відповідати швидко змінним конкурентним умовам. В той же час підприємству необхідно постійно досліджувати та задовольняти вимоги споживачів, адже задоволеність споживачів послугами та продукцією підприємства забезпечуватиме рентабельність та розвиток підприємства на ринку.

6. Рівень задоволеності населення міст Коростеня, Луцька та Львова якістю надання йому комунальних послуг влаштовує лише половину мешканців, а іншу половину не вдовольняє. Найбільш проблемними зонами сфери комунальних послуг залишаються утримання будинків та прилеглих до них територій та утримання територій спільного користування. Негативною є також оцінка вивезення сміття.

Варто відзначити, що послугами з водопостачання незадоволені близько 27% жителі усіх міст. Переважна більшість опитаних має необмежений доступ до холодного водопостачання. Не мають доступу до проточної холодної води лише 3,0% опитаних. Основними ж джерелами отримання гарячої води залишаються трубопровід з гарячою водою та газова колонка. Основною проблемою водопостачання, яку відзначають користувачі міського водопроводу, є осад та колір води (час від часу виникає у 81,9% опитаних). На думку експертів, причиною такого стану може бути зношеність системи водопостачання та частково хімічний склад води в окремих водозаборах міст.

7. Проведено аналіз діяльності підприємств житлово-комунального господарства досліджуваних міст методом самооцінки Європейської премії якості, який, на нашу думку, найкраще вирішує проблеми гармонізації вимог усіх зацікавлених сторін підприємства, тому що аналізує не лише роботу та результати діяльності, а й вимоги та задоволеність споживачів послуг підприємства, постачальників та суспільства в цілому. Діяльність у сфері якості на підприємствах житлово-комунального господарства міст Коростеня, Луцька та Львова здійснюється на низькому рівні. Проведений аналіз свідчить про те, що їм слід активізувати діяльність щодо впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000, що дасть можливість значно покращити якість надаваних житлово-комунальних послуг та задоволеність жителів міста їхніми послугами. Проте, необхідно відмітити, що підприємства водопостачання, такі як Коростеньське комунальне підприємство «Водоканал», комунальне підприємство «Луцькводоканал» та Львівське комунальне підприємство «Львівводоканал» приділяють значну увагу якості послуг та задоволеності споживачів.

8. Впровадження системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства повинно проводитись поетапно. Слід зазначити, що науковці виділяють різну кількість етапів впровадження системи управління якістю на підприємствах із акцентом лише на задоволеність споживачів послуг підприємства. На нашу думку, варто звертати значну увагу аналізу

задоволеності всіх зацікавлених сторін підприємства.. Нами запропоновано вісім основних етапів впровадження системи управління якістю, які враховують гармонізацію інтересів всіх зацікавлених сторін підприємства та які можна застосувати до підприємства будь-якої форми власності та незалежно від виду його діяльності.

9. Для ефективного функціонування системи управління якістю КП «Луцькводоканал» визначено наступні процеси, які стосуються: головного процесу підприємства - надання послуг з водопостачання мешканцям міста; управління: контроль над діяльністю підприємства, оцінка системи управління якістю, протоколи системи управління якістю, система внутрішньої комунікації; засобів: управління персоналом (відбір, навчання, оцінка), інфраструктура підприємства; контролю: моніторинг процесів надання послуг, система внутрішніх моніторингів, дослідження задоволеності споживачів; підтримки та вдосконалення: визначення та оцінка постачальників послуг, запобіжні та корегуючі дії, вдосконалення процесів з надання житлово-комунальних послуг.

10. Запропоновано оптимізаційну модель формування системи управління якістю на прикладі підприємств водопостачання міст Коростеня, Луцька та Львова, де було зідентифіковано та згруповано напрямки витрат підприємства під час реалізації процесу впровадження системи управління якістю послуг. Запропонована модель передбачає визначення оптимальної результативності від впровадження та функціонування системи управління якістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир. // Стандарты и качество. – 2001. – №5–6. – С 49–61.
2. Адміністративне право України / Ю. П. Битяк, В. М. Гаращук, О. В. Дьяченко та ін.; За ред.Ю. П. Битяка. – К., 2006. – 544 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416с.
4. Аристов О. В. Управление качеством : [учебник] / Аристов О. В. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 240 с.
5. Барабанова О.А., Васильев В.А., Москалев П.В. Семь инструментов управления качеством. Бенчмаркинг. Развертывание функции качества. - М.: Изд-во «МАТИ» - РГТУ им. К.Э.Циолковского, 2003, - 48с.
6. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.–212 с.
7. Бичківський Р. В. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація : [підручник] / Бичківський Р. В., Столярчук П. Г., Гамула П. Р. – [2-е вид.] – Л. : НУ “Львів. політехніка”, 2004. – 560 с.
8. Бичківський Р. СУЯ : оцінювання ефективності функціонування / Р. Бичківський, А. Гунькало // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2005. – № 4. – С. 42–46.
9. Бібік Ю.В. Економічні аспекти сертифікації продукції та систем управління якістю за міжнародними стандартами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Ю.В. Бібік. – Харків, 2003.
10. Боженко Л.І. Стандартизація, метрологія та кваліметрія у машинобудуванні: навч. посіб. – Л.: Світ, 2003. – 328 с.
11. Боженко Л.І., Гутта О.Й. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Навчальний посібник. – Львів: Світ, 2001. – 176 с.

12. Борисенко О.С. Рекламне забезпечення результативності авіаційних перевезень : Автореф. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.С. Борисенко. – К., 2009.
13. Брандин В.А. Бизнес-модель XXI века глазами заинтересованных сторон. КОМПАС промышленной реструктуризации. Апрель, 2004. с. 38-40
14. Булатов А. Е. Управление качеством продукции : вопросы теории и практики : [монография] / А. Е. Булатов, Д. И. Правдин. – М. : Мысль, 1984. – 188 с.
15. Васильева Е. С. Качество продукции : Опыт управления / Васильева Е. С. – М. : Моск. рабочий, 1979. – 158 с.
16. Векслер Е. М. Менеджмент якості : [навч. посіб.] / Векслер Е. М., Рифа В. М., Василевич Л. Ф. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.
17. Віткін Л.М., Ігнатків В.У., Момот О.І. Метрологічні аспекти забезпечення якості продукції та послуг: Навчальний посібник. - Харків, 2008. - 435 с.
18. Внуков Ю.М., Дорошенко Ю.М., Дубровін В.І. Стандартизація у сфері управління якістю // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001.–№ 2.
19. Воронин Г.П. Освоение систем качества – путь на мировой рынок. // Стандарты и качество. – 2001. – №5–6. – С. 44–48.
20. Всеобщее управление качеством Total Quality Management (TQM): учеб, пособие для вузов. / О.П. Глудкин, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин, Н.М. Горбунов: Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600с.
21. Галянтич М. К. Житлове право України. – К., 2007. – 528 с.
22. Герасимов Б. И. Управление качеством / Герасимов Б. И., Злобина Н. В., Спиридонов С. П. – М. : КноРус, 2007. – 272 с.
23. Гиссин В.И. Управление качеством продукции: учеб, пособие для вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2000. – 256 с.

24. Гличев А. В. Комплексная система управления качеством продукции. Основные принципы разработки и внедрения / Гличев А. В. – М. : Машиностроение, 1977. – 64 с.
25. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции / Гличев А.В. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001. – 424 с.
26. Глудкин О. П. Всеобщее управление качеством : учебник : [для вузов] / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин ; под ред. О. П. Глудкина. – М. : Горячая линия-Телеком, 2001. – 600 с.
27. Головня О.М. Регіональні особливості розвитку торгово-побутової сфери : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 “ Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка ” / Ю.О.М. Головня. – Київ, 2007. – 20 с.
28. Головчак Г.В. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ / Львівський національний університет імені Івана Франка, 2009.
29. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. - М: Изд-во МНИИПУ, 1998.- 96 с.
30. Гунькало А. Оцінювання результативності та ефективності системи управління якістю / А. Гунькало // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2007. – № 3 – С. 40–43.
31. Гуткевич С. О. Ефективність функціонування системи менеджменту якості на підприємстві з позицій процесного підходу / С. О. Гуткевич, О. В. Кравченко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3 (57) – С. 75–84.
32. Данилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами : наукове видання / М.О. Данилюк, В.Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто Н.В., 2002. – 248 с.
33. Деминг У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Деминг У. Э. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 498 с.

34. Джерелюк Ю. О. Управління якістю продукції та витратами на її забезпечення (на прикладі текстильних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Ю. О. Джерелюк. – Хмельницький, 2002. – 19 с.
35. Джуран Дж. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством / Дж. Джуран ; [пер. с англ.] : в 3-х т. – М. : РИА “Стандарты и качество”, 2004. – 256 с.
36. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 560 с.
37. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1992. – 351 с.
38. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
39. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). Чинний від 01.01.2008. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 28 с.
40. Дудко С.Д., Алябьева В.В., Соколов И.Г., Данилова Е.О. Внедрение систем качества: роскошь или необходимость? // Продукты и ингредиенты. – 2004.– №3. – С.45–47.
41. Дэй Д.Дж. Стратегический маркетинг: Пер. с англ.–М.:ЭКСМО-Пресс,2002.–640с.
42. Ефимов В. В. Внутренний аудит качества и самооценка организации : учеб. пособие / В. В. Ефимов, А. Н. Туманова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 123 с.
43. Ефимов В. В. Статистические методы в управлении качеством продукции / В. В. Ефимов, Т. В. Барт. – М. : КноРус, 2006 – 240 с.
44. Ефимова Г. В. Повышение результативности системы менеджмента качества машиностроительного предприятия : дис. ... канд. техн. наук : 05.02.23 / Ефимова Галина Вячеславовна. – Брянск, 2005. – 279 с.

45. Жарков Ю. Інтегрований підхід до документальної побудови і складу системи управління якістю / Ю. Жарков, В. Новиков, О. Цициліано // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – № 3. – С. 51–53.
46. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» { Із змінами, внесеними згідно із Законом N 882-VI (882-17) від 15.01.2009, ВВР, 2009, N 24, ст.297 } // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, N 47, ст.514
47. Закон України «Про стандартизацію» зі змінами, внесеними згідно із Законом № 3164-IV (3164-15) від 01.12.2005 // Відом. Верхов. Ради. – 2006. – № 12. – Ст. 101.
48. Іваніченко В. В. Стимулювання працівників за випуск конкурентоспроможної продукції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / В. В. Іваніченко. – Х., 2006. – 20 с.
49. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информ. издательский дом «Филин», 1998. – 270 с.
50. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. ч 1: Стратегическое планирование. – Минск: Инфо, 2000. – 312 с.
51. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава ; [сокр. пер. с англ.] ; под. ред. А. В. Гличева. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
52. Іванків О.Я. Значення якості продукції в забезпеченні конкурентоспроможності продукції - Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. - № 20, 2010. – 163 с. / с. 70 – 75
53. Іванків О.Я. Етапи впровадження системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства» - Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. № 2 (60) – 2012 . – 360 с. / с. 192 – 195.

54. Іванків О.Я. Принципи системи управління якістю – Матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів „Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє” (12-13 травня 2010 року): у 2 т. Т. 2 – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – 364 с. / с. 200 - 201.
55. Іванків О.Я. Особливості управління підприємствами комунального господарства – Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: [матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (26-27 трав. 2010 р.)] / від. ред. Л.Г. Ліпич. – Луцьк.: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – 458 с. / с. 120 - 121.
56. Іванків О.Я. Передумови реформування житлово-комунального господарства - Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Третьої наук.-практ. конф. молодих науковців, асп., здобувачів і студ. (17 – 18 лист. 2010 р.) / відп. ред. Л.Г. Ліпич. – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – 504 с. / с. 135 – 137.
57. Іванків О.Я. Сутність та види житлово-комунальних послуг - Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVI Міжн.наук.-практ. конф. (24-25 трав. 2011 р.) / відп. ред. Л.Г. Ліпич. – Луцьк: Волин. мистецька агенція «Терен», 2011. – 348 с. / с. 44 – 45
58. Іванків О.Я. Формування правових засад забезпечення якості послуг житлово-комунальних підприємств - Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: II Міжнародна науково-практична конференція студентів аспірантів та молодих вчених: тези доповідей, Дніпропетровськ, 30 березня 2011 р. – Т. 1. – Д.: Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 304 с. / с. 174 – 175
59. Іванків О.Я. Самооцінка як інструмент підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств житлово-комунального господарства - Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України: матеріали наук.-практ. інтернет-конф. молодих науковців, асп.,

здобувачів і студент. (17-18 лист. 2011) / відп. ред. Л.Г. Ліпич. – Луцьк: ПФ «Смарагд», 2011. – 294 с. / с. 77-79

60. Іванків О.Я. Дослідження рівня задоволеності споживачів якістю послуг підприємств житлово-комунального господарства - Збірник тез доповідей III Міжнародної конференції «Науково-технічне та організаційно-економічне сприяння реформам у будівництві і житлово-комунальному господарстві». II частина. Макіївка, 12-13 квітня, 2012. – с. 207 – 210.
61. Іванків О.Я. Етапи формування системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства - Перспективи розвитку економіки України : теорія, методологія, практика : матеріали XVII Міжн. наук.-практ. конф. (29-30 трав. 2012 р.) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : ПФ «Смарагд», 2012. – 322 с. – с. 120 – 122.
62. Інформація щодо розробки, впровадження та сертифікації систем управління якістю на підприємствах Волині. [Електронний ресурс]. – Луцьк, 2008. – Режим доступу до офіційного сайту : www.stand.lutsk.ua
63. Калита П.Я. Комплексная система оценивания и признания уровней совершенства предприятий и организаций Украины: [Системы управления качеством на предприятии: оценка, разработка и внедрение] // Мясной бизнес. – 2004. – №4. – С. 59–61.
64. Калита П. Загальнолюдські цінності, соціально спрямований бізнес і системне управління / П. Калита // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2008. – № 2. – С. 53–57.
65. Калита П. Україна та якість / П. Калита // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2005. – № 3. – С. 51–60.
66. Карасюк Е. Умный антидемпинг. Секрет фирмы. Технология успешного бизнеса, №03(19), 2003
67. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. –М.: Экономика, 1991. – 238 с.
68. Качалов В. А. Зарубежный опыт проведения самооценки в области качества / В. А. Качалов // Стандарты и качество. – № 5. – С. 47–52.

69. Киселев Э.В. Роль системного анализа в осуществлении эффективного менеджмента качества на предприятии // Качество. Инновации. Образование. – 2004. – №2. – С. 52–54.
70. Кислицин В. О. Система управління якістю як основа стратегії конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності)” / В. О. Кислицин. – Маріуполь, 2007. – 26 с.
71. Кобяк М.В. Рынок труда и Россия. // 5 звезд, 2000, №2
72. Коваль Т. О. Статистика якості продукції : [конспект лекцій] / Т. О. Коваль, С. В. Знахар. – Х. : Харків. нац. екон. ун-т, 2008. – 83 с.
73. Ковени М. Стратегическое планирование в условиях новой экономики. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен ; пер с англ. – Д. : ДНУ, 2006. – 324 с.
74. Кожевников А. Н. Технология мониторинга системы менеджмента качества продукции промышленного предприятия : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Кожевников Алексей Николаевич. – Тамбов, 2006. – 125 с.
75. Козак О.А. Формування та розвиток ринку молока та молочної продукції в регіоні (на матеріалах Вінницької області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.02 “ Економіка сільського господарства і АПК ” / О. А. Козак. – К., 2006.
76. Койфман Ю.Л. та ін. Міжнародна стандартизація та сертифікація систем якості: Довід. / Ю.І. Койфман, О.В. Герус, Т.М. Кисельова. – Л.: Б.в., 1998.– 266 с.
77. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України. – К., 2003. – 544 с.

78. Комплексна система оцінювання та визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України (затверджена рішенням бюро Правління Української асоціації якості від 08.01.2003 р. № 1).
79. Конарева Л.А. Теория доктора Деминга. // Стандарты и качество. – 2002. – №11.–С. 46–50.
80. Конкурентоспособность продукции и предприятия. Науч. ред. Б.В. Буркинский. – О: Знання, 2002. – 132 с.
81. Конти Т., Кондо Ё., Ватсон Г. / Пер. с англ. Раскина А. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2005- — 280 с. ил. — (Серия «Практический менеджмент»).
82. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 496с.
83. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.; 2-е Европ. Изд. - М.; СПб.; К.; Издательский дом "Вильяме", 2001. - 944 с.
84. Коц Г. П. Управління витратами на забезпечення якості промислової продукції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 “Підприємництво, менеджмент і маркетинг” / Г. П. Коц. – Х., 2001. – 16 с.
85. Кошонько О.В. Маркетингова система управління якістю на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. В. Кошонько – Хмельницький, 2010.
86. Кривенков А. В. Управление качеством продукции : [учеб. пособие] / А. В. Кривенко ; под ред. Н. И. Новицкого. – М. : Новое знание, 2002. – 366 с.
87. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту : теорія, методологія і практика : [монографія] / Криворучко О.М. – Х.: ХНАДУ, 2006. – 404 с.
88. Крикавський Є. Промисловий маркетинг і логістика : [навч. посіб.] / Є Крикавський, Н. Чухрай – Л.: ДУ «Львів. політехніка», 1998. – 307 с.
89. Круглов М. Г. Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М.

- Шишков – М. : Эксмо, 2006. – 544 с.
90. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академ-видав, 2003. – 416 с.
91. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.– 152с.
92. Курьян А. Г., Серенков П.С., Реуц Н.А. Потери качества и результативность менеджмента, // Методы менеджмента качества. 2004 г. - №3
93. Лавренченко Н. И. Экономико-математические методы управления затратами на качество / Н. И. Лавренченко, Б. И. Герасимов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 112 с.
94. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
95. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Лapidус В.А. – М.: ОАО «Тип. «Новости», 2000. – 420 с.
96. Ліпич Л.Г., Геліч Н.В. Розвиток системи управління якістю продукції машинобудівних підприємств : [Текст] монографія / Любов Григорівна Ліпич, Наталія Вадимівна Геліч. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – 200 с.
97. Ліпич Л. Г. Економічна кон'юнктура : механізм формування та методологічні підходи до оцінювання : [монографія] / Л. Г. Ліпич, О. В. Кошій. – Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2009. – 220 с.
98. Ліпич Л.Г., Іванків О.Я. Система управління якістю на підприємствах комунального господарства – Вісник НУ „Львівська політехніка”. № 683. / Відп. ред. Й.М. Петрович. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 384 с. / с. 371 – 375.
99. Ліпич Л.Г., Іванків О.Я. Обґрунтування динамічної характеристики безперервного поліпшення якості послуг житлово-комунального господарства – Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». Збірник

- наукових праць Луцького національного технічного університету. – Випуск 7 (27). – ЧЗ. Ред. кол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. – Луцьк, 2010. – 328 с. / с. 306 – 315.
100. Ліпич Л.Г., Іванків О.Я. Деякі аспекти реформування житлово-комунального господарства» - Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки. – 3’2010. Гол. ред. к.п.н., доцент Стельмашук А.М. – Хмельницький, 2010. – 318 с. / с. 7 – 10.
101. Ліпич Л.Г., Іванків О.Я. Тенденції підвищення рівня якості послуг житлово-комунального господарства - Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2011. - № 1 (17). – 318 с. / с. 114 – 119
102. Ліпич Л.Г., Іванків О.Я. Процесний підхід в управлінні підприємствами комунального господарства – Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції „Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики”. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 554 с. / с. 266 - 268.
103. Ліпич Л.Г., Ющишина Л.О. Управління витратами бізнес-процесів у рослинництві [Текст] : монографія / Любов Григорівна Ліпич, Лариса Олексіївна Ющишина. – Луцьк : ВІЕМ, 2011. – 216 с.
104. Лисьонкова Н. М. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі вдосконалення систем управління якістю : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка, організація та управління підприємствами / Н.М. Лисьонкова, Харків, 2006
105. Лищенко О. Г. Формування системи управління якістю продукції підприємств ливарного виробництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Лищенко Олена Германівна. – Маріуполь, 2006. – 170 с.
106. Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития (финансово-организационные аспекты).– М.: Восточная литература, 1995. – 166 с.
107. Ловачева Г.Н., Мглинец А.И., Успенская Н.Р. Стандартизация и контроль

- качества продукции: учеб, пособие для студ. вузов. – М.: Экономика, 1990. – 239 с.
108. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ / Л. Лосюк // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 4. – С. 3–9.
109. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебн. пособие. – М.: Финпресс, 1997. – 249 с.
110. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
111. Макогон Ю.В., Гохберг Ю.А., Чернега О.Б. Управление международной конкурентоспособностью предприятий (организаций): Уч. пос. – Донецк, ДонНУ, 2003.–278 с.
112. Мазур И. И. Управление качеством : учеб. пособие [для студ. вузов, обуч. по спец. “Упр. качеством”] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – [2-е изд.]. – М. : Омега, 2005. – 400 с.
113. Маркетинг / Под ред. А. Н. Романова. – М: ЮНИТИ, 1995. – 558с.
114. Маркетинг менеджмент. Научн, изд. / Под ред. Балабановой Л.В. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594с.
115. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Курс лекций.– М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
116. Мартинова О.В. Формування адаптивної системи управління якістю продукції вовнопереробних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Мартинова Ольга Валентинівна. – К., 2008. – 216 с.
117. Международные стандарты. Сборник новых версий стандартов ИСО серии 9000 (пересмотр ИСО 9000, 9001, 9002, 9003, 9004:1987 и ИСО 8402:1986). – М.: Изд. ВНИИС Госстандарта России, 1995. – 160 с.
118. Мельников М. А. Разработка механизма оценки эффективности системы менеджмента качества на предприятиях машиностроения : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Мельников Максим Анатольевич. – М., 2006. – 139 с.
119. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З. П. Румянцевой, Н.А.

- Саломатина. – М.: Инфра-М, 1995. – 429 с.
120. Мережко Н.В. Сертифікація товарів і послуг: підручник. – К.: КНТЕУ, 2002.–272 с.
121. Методика оцінювання витрат на якість : [метод. посіб.] / за ред. О. Г. Топольницького, [упоряд. О. Г. Топольницький]. – К. : МАУП, 2003. – 24 с.
122. Методичні матеріали для експертів “Оцінка підприємств і організацій відповідно до критеріїв моделі премії СНД”. – К. : ТК, 2006. – 147.
123. Мириам Барад Система управління качеством и ИТ / Информационные технологии в бизнесе. / Под ред. М. Желены. – СПб: Питер, 2002. – 1120 с.
124. Мозолюк В.О. Системне управління якістю : [навч. посіб.] / В.О. Мозолюк. – Миколаїв : НУК, 2005. – 102 с.
125. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества: Учебник. – 2–е изд., доп. и расш. – Донецк: Норд_пресс, 2005. – 320с.
126. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : [навч. посіб.] / О. І. Момот. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 368 с.
127. Муравьев А. И., Мухин А. Ф. и др. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 144 с.
128. Мхитарян В. С. Статистические методы в управлении качеством продукции / Мхитарян В. С. – М. : Финансы и статистика, 1982. – 119 с.
129. Настанови щодо перевірки систем якості: ДСТУ ISO 10011–1–97, ДСТУ ISO 10011–2–97, ДСТУ ISO 10011–3–97. – К.: Держстандарт України, 1998.–84с.
130. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник.–К.: ТОВ УВПК "ЕксОб", 2002. – 560 с.
131. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга : в 2 кн. Кн. 2; [пер. с англ. Ю. П. Адлера, С. Е. Щепетова] / Генри Р. Нив ; под общ. ред. Ю. П. Адлера – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2005. – 152 с.
132. Никитин В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000.

Политика. Оценка. Формирование. Ресурсы. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.

133. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. К.: МАУП, 2000.–128с.
134. Огвоздин В.Ю. Управление качеством и менеджмент // Стандарты и качество. – 1993. – № 9. – С. 33–42.
135. Огвоздин В. Ю. Управление качеством / Огвоздин В. Ю. – М. : Дело и сервис. – 2009.– 304 с.
136. Окрепилов В.В. Управление качеством. 2–е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 1998. – 639с.
137. Олийнык О. Н. Управление качеством на предприятии / Олийнык О. Н. – Луганск : Бизнес-центр, 2005. – 38 с.
138. Опанащук Ю.Я. Формування системи послуг у готельному господарстві України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка торгівлі та послуг) / Ю.Я. Опанащук. – Львів, 2009.
139. Орлов П. Впровадження системи управління якістю : стан, проблеми, перспективи / П. Орлов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – № 6. – С. 59–63.
140. Орлов П. А. Економічні аспекти впровадження систем менеджменту якості на промислових підприємствах / П. А. Орлов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 17–26.
141. Павлов В.І., Мишко О.В. Трансформація системи управління якістю товарів в Україні. Монографія. – Рівне: НУВГП, 2009. – 202 с.
142. Пархоменко Є.О. Досвід та проблеми сертифікації систем якості в Україні. // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2000. – №3. – С. 32–34
143. Педак І. С. Система управління якістю – запорука рентабельності підприємств / І. С. Педак // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 235–237.
144. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.:Инфра,1996.–80с.

145. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія По матеріалам 58-го Конгреса ASQ // Европейское качество. Дайджест.– №4.– 2004.– С. 6–16.с.
146. Полтавець В.Д. Діяльність органів місцевого самоврядування щодо забезпечення якості надання громадських послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.04 місцевого самоврядування / В.Д. Полтавець. – Київ, 2008. – 19 с.
147. Портер М. Международная конкуренция, конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
148. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
149. Процесний підхід при розробленні та впровадженні системи управління якістю згідно з ДСТУ ISO 9001:2001 : [метод. посіб.] / за ред. О. Г. Топольницького : [упоряд. О. Г. Топольницький]. – К. : ТК, 2003. – 20 с.
150. Решетов В.В. Система обеспечения качества продукции на машиностроительных предприятиях : дис. ... канд. экон. наук. : 05.02.22 / Решетов В'ячеслав Владимирович. – Воронеж, 2001. – 181 с.
151. Решміділова С. Л. Забезпечення якості продукції на основі соціального управління якістю роботи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / С. Л. Решміділова. – Луганськ, 2002. – 19 с.
152. Рибалко Л. А. Формування системи управління якістю споживчої кооперації України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності)” / Л. А. Рибалко. – Полтава, 2008. – 20 с.
153. Роберт Хойер Что такое качество / Роберт Хойер, Брук Хойер //Стандарты и качество. – 2002. - №4. – с. 97-102
154. Розова Н.К. Управление качеством. Учеб, пособие. – СПб.: Питер, 2002. – 224с.
155. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.03.2004 р. № 200-р „Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)”.

156. Рубинов П. В. Механизм управления затратами на качество продукции в системе менеджмента качества промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Рубинов Павел Владимирович. – Тамбов, 2005. – 130 с.
157. Савин К.Н. Экономический анализ качества услуг жилищно-коммунального хозяйства: Монография / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004.
158. Саката Сиро. Практическое руководство по управлению качеством / Саката Сиро ; [пер. с 4-го япон. изд. С. И. Мышкиной] ; под ред. В. И. Гостева. – М. : Машиностроение, 1980. – 215 с.
159. Свиткин М.З. Процессный подход при внедрении систем менеджмента качества в организации. // Стандарты и качество. – 2002. – №3. – С. 74–77.
160. Селиванова И. Многоликое качество // Конкуренция и рынок. – 2001. – №9.–С. 45–46
161. Семь инструментов качества в Японской экономике. – М.: Изд-во стандартов., 1990. - 89 с.
162. Сергеев А.Г., Латышев М.В. Сертификация: Учеб. пособие для вузов. – М.: Логос, 2000.–248с.
163. Сертифікація в Європі. ЄВРОЛАБ – сприяння взаємному визнанню результатів випробувань : [довідник]. – Л. : ЛЕОНОРМ, 1997. – 103 с.
164. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2001. – [Чинний від 2001-06-27]. – К. : Держстандарт України, 2001.–24 с.
165. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT) : ДСТУ ISO 9000-2001. – [Чинний від 2001-01-10]. – К. : Держстандарт України, 2001. – VI. – 27 с.
166. Сиськов В.И. Экономико-статистическое исследование качества продукции / Сиськов В.И. – М.: Статистика, 1971. – 255 с.
167. Скуртол С. Д. Управління якістю продукції молокопереробних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук :

- спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності)” / С. Д. Скуртол. – Житомир, 2007. – 21 с.
168. Соколовська О. Зміст та особливості поняття «житлово-комунальне господарство». – Адміністративне право. - № 10. – 2009. с. 175-178
169. Стандартизация и управление качеством продукции: учеб, для вузов / В.А. Швандар, Е.М. Купряков, О.В. Антонова, И.М. Багдасарян, В.П. Панов; под ред. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 487 с.
170. Стандарт ISO 8402–86 Качество. Словарь [введен 01.10.1986]. – Киев : Держстандарт Украины, 1995. – 12 с.
171. Стандарти з управління якістю та забезпечення якості. Настанови щодо вибору та застосування : ДСТУ ISO 9000-1-95. – [Чинний від 1996-07-10]. – К. : Держстандарт України, 1995. – Ч. 1. – 36 с.
172. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження: Практичний аспект. – К.Зірка: 2000.– 191с.
173. Статистические методы управления качеством / под ред. Хитоси Куме. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 304 с.
174. Степанов С. А. Системы менеджмента качества / Степанов С. А., Щербаков А. Ю., Яценко В. В. – СПб. : СПбГЭТУ ЛЭТИ, 2003. – 64 с.
175. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). – М.: Наука, 1990.– 198с.
176. Стиренко Л.М. Управління якістю на підприємствах харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності)» / Л.М. Стиренко. – К., 2007. – 21 с.
177. Строковим А. Инвестиционная стратегия развития предприятия // Бизнес Информ. – 1997.–№ 9.–С. 29–31.
178. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промислових підприємствах : [монографія] / Тельнов А. С. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 290 с.

179. Тетера В. Гармонізація нормативної бази на основі сучасних міжнародних та європейських стандартів / В. Тетера, А. Нелепов, О. Цициліано // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2008. – № 3. – С. 40–46.
180. Тимощук О.М. Оцінка рівня якості туристичних послуг водного транспорту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку» / О.М. Тимощук. – К., 2006. – 21 с.
181. Ткачук Л. М. Економіко-організаційні фактори забезпечення якості на промислових підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л. М. Ткачук. – Хмельницький, 2005. – 18 с.
182. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ./ Под ред. Л.Т. Зайцева, М.И. Соколовой.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.–576с.
183. Туленков М. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. –1997. –№4.–С. 26-29
184. Управление качеством: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова. Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.:ЮНИТИ, 2001.– 199с.
185. Управление качеством / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев, Н. Ю. Шестопал, Є. А. Андреева. – М. : Инфра-М, 2008. – 336 с.
186. Уотормен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: пер. с англ. /Под ред. В. Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1988.– 321с.
187. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посіб.; за ред. Сіваченка І.Ю. – К.: ЦУЛ, 2003. – 486 с.
188. Управління якістю та елементи системи якості. Настанови : ДСТУ ISO 9004-1-95. – [Чинний від 1995-09-11]. – Ч. 1. – К. : Держстандарт України, 1995. – 51 с.
189. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення : ДСТУ

- 3230-95. – [Чинний від 2001-03-25]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 24 с.
190. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб, пособие. – М.:ИНФРА, 1997.– 302с.
191. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002. – 892с.
192. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. –М.: ИНФРА–М, 2000.–312с.
193. Федюкин В К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции: учебник. –М.:Филин, 2005.–328 с.
194. Федюкин В. К. Управление качеством / Федюкин В. К. – СПб. : Питер, 2004. – 208 с.
195. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / Фейгенбаум А. [сокр. пер. с англ. / авт. предисл. А. В. Гличев]. – М. : Экономика, 1986. – 471с.
196. Фишер Ст., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. – М.: Дело, 1993. – 314с.
197. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация: учеб, пособие. – М.: Ось–89, 2002. – 384 с.
198. Фомичев С.К. и др. Основы управления качеством: Учебн. пособие / С.К. Фомичев, А.А. Старостина, Н.И Скрыбина. – К.:МАУП, 2002 – 192с.
199. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987.–290 с.
200. Хазиков А.Г. Управление жилищно-коммунальным хозяйством. – М., 1973. – 672 с.
201. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях ; [сокр. пер. с англ.] / [предисл. Дж. Питерса ; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарев]. – М. : Экономика, 1990. – 271 с.
202. Харрингтон Х. Дж. Производительность и качество // Стандарты и качество. - 1992. - № 6/7

203. Харченко Т.Б. Якість продукції в системі факторів конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами / Т.Б. Харченко. - Київ, 2006
204. Хорошайлов С. В. Державне управління якістю продукції переробних підприємств АПК України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 25.00.02 – механізми державного управління / С.В. Хорошайлов. – Харків, 2006
205. Чала О. В. Удосконалення управління якістю продукції промислових підприємств залізничного транспорту на основі процесного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності)” / О. В. Чала. – Х., 2007. – 19 с.
206. Чередниченко Н.А. Управление качеством продукции в отрасли (экономические и организационные проблемы) / Чередниченко Н.А. – Киев: Наук. думка, 1982. – 128 с.
207. Чудновский А.Д. / Туризм и гостиничное хозяйство - М.; ЭКМОС, 2000. - 197 с.
208. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації. – К.: УФІМБ, 2000. – 174 с.
209. Шаповал М.І. Менеджмент якості Навчальний посібник / Київ, 2007.- 471 с.
210. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 1999.–384с.
211. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. Девять простых уроков / Р. Шонбергер Р. ; сокр. пер. с англ. / авт. предисл. и науч. ред. Л. А. Конарева – М. : Экономика, 1988. – 251 с.
212. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством : [наук. вид.] / Щербак В. Г. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 164 с.

213. Эванс Джеймс Р. Управление качеством : [учеб. пособие для вузов] / Джеймс Р. Эванс ; сокр. пер. с англ. под. ред. Э. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.
214. Эддоус М., Стэнсфилд Г. Методы принятия решений. АУДИТ: ЮНИТИ – М.: Прогресс, 1997.–590с.
215. Экономическая стратегия фирмы. Учебн. пособие/Под ред. проф. Градова А.П. – СПб.: «Специальная Литература», 1995. – 414 с.
216. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.– практ. пособие. 2–е изд. –М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Гном–Пресс, 1998. –381 с.
217. Янковский Н.А. Прогнозирование развития крупного производственного комплекса: теория и практика: Монография. – Донецк: Донеччина, 1999. – 159 с.
218. Albrecht Karl and Zemre Ron. Service America, Homewood IL: Dow Jones-Irwin, 1985, p.p. 6-7
219. Crosby, P.B. (1979) Quality is Free.– New York: McGraw–Hill, 1980. – 288P
220. Glossary of terms in the Management of Quality. Sixth edition // European Organization of Quality.–1989.–June.–P. 78
221. HendryJ., Eccles T. European Cases in Strategic Management. – L.: ITBP, 1993. – 431 p.
222. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2–nd ed. – Chicago: The Dryden Press, 1983. – 267 p.
223. Hill C., Jones G. Strategic Management an integrated approach, 4–th Edition.– Houghton: Mifflm Company, 2001. – 1109 p.
224. ISO 9000 КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
A.van der Wiele and Co. The ISO 9000 series as a tool for organizational change // Is there a case Business Process Management journal.– 2001.– №4/<http://www.mcb.co.uk>
225. Kotler P. Marketing Management. 7–th ed. Englewood Cliffs.– NJ: Prentice–Hall, 1991.–768 p.

226. Mintzberg H., Qumn J. The strategy process. Revised European Edition. – NJ:SumantraGh, 1994.–595 p.
227. Mintzberg H., Qumn J. The strategy process. Revised European Edition. – NJ:SumantraGh, 1998.– 1036p.
228. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. Refinement and reassessment of the servqual scale. // Journal of Retailing, Vol 67-1991-N4
229. Pavia T. M. Using marketing models in strategic planning // Long Range Planing.– 1991.–№5.– P. 59–67.
230. Pearse J. A., Robinson R. B. Strategic Management. 2–nd ed. –Homtwood III: Richard D.Irwin, 2002. – 864 p.
231. STANDARD.RU: Методология и практика создания систем качества. Леонид Моисеев, Лариса Мирзоян.– С.:РОС НЕВА, 2001.–125с.
232. Taguchi, G. Introduction to Quality Engineering.– Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986. – 191 p.
233. Wissema J. G. The Art of Strategic Management, 8–th ed. – Kluwer: Publishers, 1992.–219 p.
234. <http://minregion.gov.ua/>

АНКЕТА

дослідження рівня задоволеності споживачів послугами підприємств житлово-комунального господарства

(в межах дисертаційного дослідження Іванків О.Я. на тему «Формування системи управління якістю підприємств житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін»)

1. Місто проживання _____

2. Стать Ч Ж

3. Ваш вік 18-29 років 30-44 роки 45-59 років 60 і більше

4. Вкажіть кількість членів Вашої сім'ї

1 2 3 4 5 та більше

5. Освіта

Початкова Неповна середня Повна середня
Неповна вища Вища

6. Чи впливає якість житлово-комунальних послуг на Вашу продуктивність праці?

Не знаю
Не впливає
Впливає незначною мірою
Значно впливає

7. Наскільки Ви задоволені якістю надання міських комунальних послуг загалом?

Не знаю
Не задоволений
Швидше не задоволений, ніж задоволений
Швидше задоволений, ніж не задоволений
Цілком задоволений

8. Чи маєте Ви доступ до наступних послуг?

Функціонування ліфтів в будинках	Так	Ні
Гаряче водопостачання	Так	Ні
Утримання будинків	Так	Ні
Утримання навколо будинкових територій	Так	Ні
Опалення	Так	Ні
Холодне водопостачання	Так	Ні
Вивезення сміття	Так	Ні
Газопостачання	Так	Ні
Електропостачання	Так	Ні
Інше _____		

9. Оцініть якість послуг, які Ви отримуєте

Утримання будинків	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Утримання навколо будинкових територій	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Вивезення сміття	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Опалення	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Гаряче водопостачання	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Холодне водопостачання	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Функціонування ліфтів в будинках	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Електропостачання	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Газопостачання	Добре	Ні добре, ні погано	Погано
Інше _____			

10. На Ваш погляд, які з зазначених послуг потребують вдосконалення?

Функціонування ліфтів в будинках	Так	Ні
Гаряче водопостачання	Так	Ні
Утримання будинків	Так	Ні
Утримання навколо будинкових територій	Так	Ні
Опалення	Так	Ні
Холодне водопостачання	Так	Ні
Вивезення сміття	Так	Ні
Газопостачання	Так	Ні
Електропостачання	Так	Ні
Інше _____		

11. Чи готові Ви до додаткової оплати за комунальні послуги?

Квартплата	Готовий	Не знаю	Не готовий
Гаряче водопостачання	Готовий	Не знаю	Не готовий
Холодне водопостачання	Готовий	Не знаю	Не готовий
Опалення	Готовий	Не знаю	Не готовий
Електропостачання	Готовий	Не знаю	Не готовий
Газопостачання	Готовий	Не знаю	Не готовий
Інше _____			

12. Які Ви бачите шляхи покращення нинішньої ситуації з наданням комунальних послуг в місті? (виберіть один варіант)

- Не знаю
- Приватизація ЖЕКів
- Створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків
- Розвиток конкуренції на ринку комунальних послуг
- Посилення громадського контролю за діяльністю ЖЕКів

13. Чи доводилось Вам скаржитись на незадовільні комунальні послуги, що були Вам надані, протягом останніх 12 місяців?

- Так
- Ні
- Не пригадую

14. Якщо так, то чи були Ваші скарги задоволені?

- Так, повністю
- Так, частково
- Ні
- Не знаю

15. Скільки годин на добу у Вас є водопостачання?

- Необмежений доступ
- Понад 8 годин на добу
- Немає водопостачання взагалі

16. В який спосіб Ви отримуєте гарячу воду?

- Електричний нагрівач-бойлер
- Індивідуальне опалення
- Газова колонка
- Трубопровід з гарячою водою
- Немає гарячого водопостачання

17. Чи виникають у Вас проблеми з водопостачанням чи каналізацією?

- Немає проблем ні з тим, ні з іншим
- Проблеми лише з водопостачанням
- Проблеми лише з каналізацією
- Проблеми і з тим, і з іншим
- Не знаю

18. Які проблеми з якістю води періодично виникали у Вас протягом останніх 12 місяців?

- Поганий запах
- Поганий смак
- Надто слабкий напір
- Колір води/осад
- Не виникало проблем
- Інше _____

19. Чи є у Вашій квартирі / будинку індивідуальний чи загальнобудинковий прилад обліку витрат води (водомір чи лічильник води)?

- Індивідуальний лічильник
- Загальнобудинковий лічильник
- Не знаю

20. Яким чином Ви сплачуєте за користування водопостачанням?

- Згідно нормативу використання води
- Згідно показників загальнобудинкового лічильника води
- Згідно показників індивідуального лічильника води
- Не знаю

21. Як би Ви оцінили ефективність діяльності органів місцевого самоврядування щодо розв'язання проблем із водопостачанням?

- Дуже ефективно
- Швидше ефективно
- Ні ефективно, ні неефективно
- Швидше не ефективно
- Не ефективно
- Не знаю

22. Як часто у Вашому місті виникають проблеми зі стічними водами чи каналізацією після дощів чи злив?

- Ніколи
- Іноді
- Часто
- Завжди
- Не знаю

23. Як змінилась якість водопостачання за останні 12 місяців?

- Значно покращилась
- Дещо покращилась
- Залишилась такою ж
- Дещо погіршилась
- Значно погіршилась
- Не знаю

24. Куди Ваша сім'я виносить сміття? Звідки його прибирають?

- Сміттепровід будинку
- Громадські урни
- Зберігаємо дома до приїзду машини
- Спеціальні контейнери
- Не знаю

25. Як часто вивозиться сміття протягом тижня?

- 1-2 рази на тиждень
- 3-4 рази на тиждень
- Більше, ніж 5 разів на тиждень
- Немає чіткого графіка
- Не знаю

26. Оцініть якість прибирання вулиць та навколо прибудинкових територій

- Дуже добре
- Швидше добре, ніж погано
- Ні добре, ні погано
- Швидше погано, ніж добре
- Дуже погано
- Не знаю

27. Що повинні зробити органи місцевого самоврядування для підтримання чистоти в місті?

- Залучати безробітних до громадських робіт за певну оплату
- Приділяти більше уваги виховній роботі з молоддю та дітьми щодо дотримання чистоти
- Посилити контроль правоохоронних органів за дотриманням чистоти
- Передбачити відповідні санкції за порушення чистоти вулиць
- Ваш варіант _____

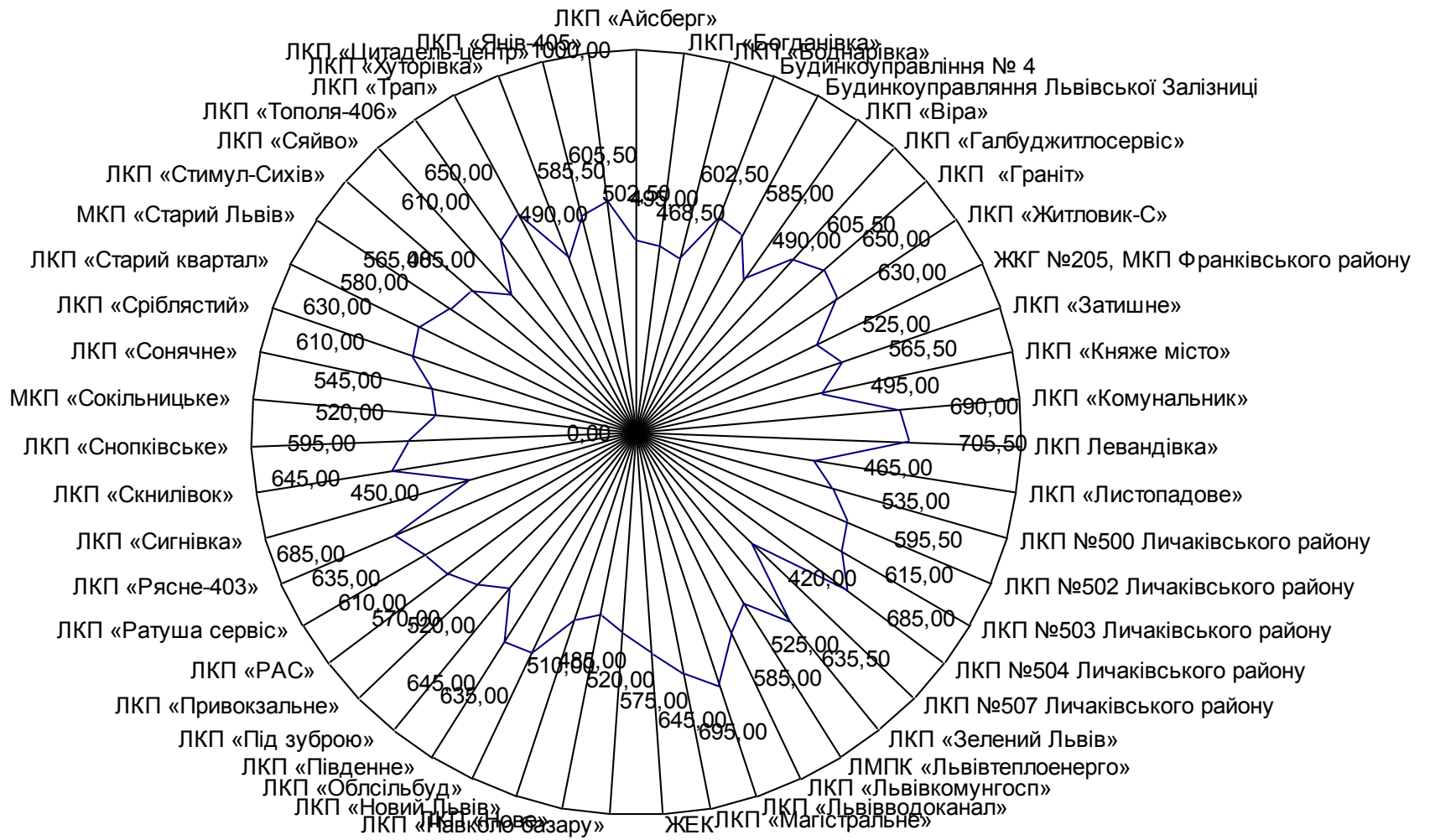
28. Що Ви особисто готові робити для підтримання чистоти в місті?

- Брати участь у добровільних громадських заходах з прибирання міста
- Власноручно прибирати територію, прилеглу до своїх помешкань
- Привчати своїх дітей не смітити та притримуватись чистоти
- Виносити сміття в поліетиленових пакетах в спеціально призначені місця
- Не смітити, дотримуватись чистоти
- Ваш варіант _____

29. Як змінився загальний вигляд Вашого міста за останні 12 місяців?

- Значно покращився
- Дещо покращився
- Не змінився
- Дещо погіршився
- Значно погіршився
- Не знаю

ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ВІДПОВІДІ!!!



Додаток 2. Результати самооцінки системи управління якістю на підприємствах житлово-комунального господарства м. Львова