

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

“Управління корпоративним проектом з впровадженням міжнародних стандартів менеджменту якості серії ISO 9000 (на прикладі ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»)”

за спеціальністю 073 “Менеджмент”»

освітньо-професійна програма «Управління проектами»

Студента гр.УП.м-01

Кузьменка Валерія Сергійовича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Кузьменко В.С.

(підпис)

Науковий керівник: _____ доц., к.е.н. Лук’янихін В. О.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
073 “Менеджмент”,
освітньо-професійна програма
«Управління проектами»
студенту групи УП.м-01
Кузьменку Валерію Сергійовичу

1. Тема роботи «Управління корпоративним проектом з впровадженням міжнародних стандартів менеджменту якості серії ISO 9000(на прикладі ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»)» затверджена наказом по СумДУ №_____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 17.12.2021
3. Мета кваліфікаційної роботи: полягає у впровадженні системи менеджменту якості ISO 9000:2015, для підвищення якості товариства, конкуренції, постійного поліпшування її результативності, забезпечити відсутність рекламаций, скарг і претензій в адресу підприємства по відношенню до якості робіт та послуг.
4. Об'єкт дослідження: є товариство з обмеженою відповідальністю «СХІДГАЗЕНЕРГО».
5. Предмет дослідження: є міжнародна система менеджменту якості ISO 9000, що дозволяє підвищити рівень якості підприємства.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах підручники, навчальні посібники, нормативно-законодавча база України, публікації з теми дослідження, сайти компаній, звіти компанії ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	28.06.2021
II	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА	

	МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»	
III	УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРОЕКТУ ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СЕРІЇ ISO9001	17.12.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити науково-теоретичні основи управління якістю на сучасних підприємствах.

У розділі 2 студент має провести аналіз системи управління та менеджменту якості ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО».

У розділі 3 студент має запропонувати удосконалення корпоративної стратегії підвищення якості підприємства.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Лук'янихін В.О., доцент		
2	Лук'янихін В.О., доцент		
3	Лук'янихін В.О., доцент		

9. Дата видачі завдання 20.05.2021.

Керівники кваліфікаційної роботи _____ Лук'янихін В. О.

Завдання до виконання одержав _____ Кузьменко В.С.

АНОТАЦІЯ

Основною метою кваліфікаційної роботи є дослідження й підвищення рівня якості підприємства за допомогою міжнародних стандартів якості серії ISO 9000.

Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «СХІДГАЗЕНЕРГО».

Предметом дослідження є міжнародна система менеджменту якості ISO 9000, що дозволяє підвищити рівень якості підприємства.

В роботі проведено загальний аналіз об'єкта дослідження, визначені цілі та стратегії їх реалізації. Проведено аналіз ринку й було виявлено можливість конкурентної переваги за допомогою підвищення якості товариства.

Було проведено SWOT-аналіз, виявлено ключові ризики для підприємства й розроблено процес управління ризиками для якості.

РЕФЕРАТ

Тема роботи. Управління корпоративним проектом з впровадженням міжнародних стандартів менеджменту якості серії ISO 9000(на прикладі ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»)

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 30 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 68 с., у тому числі 6 рисунків, 6 таблиць, список використаних джерел – 2 сторінки.

Мета роботи: полягає у впровадженні системи менеджменту якості ISO 9000:2015, для підвищення якості товариства, конкуренції, постійного поліпшування її результативності, забезпечити відсутність рекламаций, скарг і претензій в адресу підприємства по відношенню до якості робіт та послуг.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «СХІДГАЗЕНЕРГО».

Предметом дослідження є міжнародна система менеджменту якості ISO 9000, що дозволяє підвищити рівень якості підприємства.

Методи дослідження: методологічною основою є SWOT-аналіз

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ЯКІСТЬ, ISO 9000:2015, SWOT-АНАЛІЗ, АУДИТ, СЕРТИФІКАЦІЯ.

ЗМІСТ

СКОРОЧЕННЯ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1 Сутність, принципи та основні характеристики управління якістю	9
1.2 Політика управління якістю: світова та вітчизняна практика.....	13
1.3 Проектний менеджмент як ефективна методологія підвищення якості сучасного підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО».....	27
2.2 Структура управління та основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства	30
2.3 Аналіз та оцінка системи якості підприємства ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО».....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРОЕКТУ ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СЕРІЇ ISO9001.....	41
3.1 Аналіз стратегії підвищення якості та шляхи вдосконалення системи якості підприємства	41
3.2 Методичні підходи до формування процесу безперервного поліпшення	59
ВИСНОВОК.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТОК А.....	67
ДОДАТОК Б	68

СКОРОЧЕННЯ

МД – методичний документ;

ВСЯ – відповідальний за систему менеджменту якості;

НЯ – настанова з якості;

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;

СМЯ – система менеджменту якості;

Р – позитивний;

N – негативний .

ВСТУП

Підвищення якості завжди було і буде важливою і невід'ємною частиною в управлінні проектами. Багато організацій по всьому світу отримують користь від практики підвищення якості, оскільки надалі це дозволяє організації функціонувати на високому рівні.

Підвищення якості потрібно й важливо не тільки організаціям, але й людям, суспільству в цілому. Тому що ніхто не оказує такий вплив на підприємство, як споживач.

Якість є важливим фактором, який відрізняє організацію від її конкурентів. Здійснення ініціатив у сфері якості призведе до створення чудових продуктів або послуг, які відповідають очікуванням клієнтів і перевершують їх, збільшать доходи і продуктивність організації [2].

Актуальність даної теми є в тому, що в умовах дуже великої конкуренції на ринку впровадження системи менеджменту якості дозволяє бути конкурентоспроможним і розширювати області своєї робочої сфери діяльності.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи магістра є ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО».

Предметом дослідження – є система менеджменту якості ISO 9001:2015, та її залучення до товариства.

РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність, принципи та основні характеристики управління якістю

Коли люди використовують слово "якість", зазвичай це синонім слова "хороший". Багато брендів рекламують свою продукцію як "високоякісну" або "вищої якості" саме таким чином, не визначаючи насправді, які характеристики "якості", і ми з більшою ймовірністю побачимо це в маркетингових матеріалах, ніж в цілісних бізнес-процесах або програмних документах.

Під управлінням розуміється загальна функція організаційних систем, що забезпечує збереження їх структур, підтримання режиму діяльності, реалізує їх програми, досягнення цілі. Під управлінням якістю продукції (послуг) розуміють дії, що здійснюються під час її розробки, виробництва (надання) або реалізації (споживання) з метою формування, забезпечення та підтримання заданого рівня якості. Механізм управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та функцій управління, що використовуються на різних етапах життєвого циклу продукції й рівнях управління якістю [1, с.30].

Управління якістю - це процес управління всіма видами діяльності і функціями, необхідними для підтримки постійного рівня досконалості в організації, продукті або послугі. Якість є важливим фактором, який відрізняє організацію від її конкурентів. Здійснення ініціатив у сфері якості призведе до створення чудових продуктів або послуг, які відповідають очікуванням клієнтів і перевершують їх, збільшать доходи і продуктивність організації [2].

Якість - один з найважливіших принципів менеджменту. Підтримка високої якості в кожній сфері бізнесу допомагає фірмі залучати постійних

клієнтів, підтримувати регулярні грошові потоки і перемагати конкурентів на ринку. Розуміння і дотримання важливості управління якістю є обов'язком не тільки вищого керівництва фірми, але і кожного співробітника. Це забезпечує задоволеність клієнтів до глибини душі і допомагає фірмі зайняти свою нішу на ринку і в галузі в цілому.

Якість стала глобальним пріоритетом, оскільки багато організацій отримали вигоду з її практики. Прихильність якості пов'язана з наміром залишатися конкурентоспроможним і залишатися в бізнесі у зв'язку із збільшеною глобальною конкуренцією. Управління якістю має вирішальне значення для успіху кожної організації, тому багато організацій беруть участь у процесі постійного вдосконалення, щоб забезпечити своє майбутнє. Зосередження уваги на управлінні якістю, як виявилось, призвело до створення успішних та конкурентоспроможних організацій, здатних пропонувати чудові продукти та послуги.

Щоб успішно керувати організацією і управляти нею, необхідно систематично і прозоро направляти її і контролювати.

Вартість якості

Вартість якості вимірює недолік якості або результат того, що якість не покращилася заздалегідь. Підвищення якості дуже важливо для організацій, які хочуть досягти своїх цілей. Вжиття заходів до того, як продукти або послуги будуть зроблені або запропоновані, знижує ризик високої вартості якості.

У зв'язку з вищезазначеними фактами багато організацій розробляють програми для управління якістю. Існують різні системи, методології, інструменти та методи, які допомагають підвищити якість роботи. Вони можуть використовуватися окремо або одночасно для досягнення встановлених цілей управління якістю і бажаного рівня якості. Зазвичай ці програми охоплюють більшість заходів, спрямованих на оптимізацію операцій. Причина того, що організації вживають ініціативи щодо якості, полягає в тому, що погане управління якістю може негативно вплинути на

організації та навіть призвести до провалу бізнесу. Підприємства повинні прагнути до підвищення своєї ефективності, використовуючи методи, які призводять до підвищення організаційної ефективності та результативності, лояльності співробітників, підвищення задоволеності клієнтів і частки ринку, підвищення продуктивності, підвищення прибутковості та організаційної культури.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) опублікувала стандарти з управління якістю, які прийняті і широко використовуються у всьому світі. Одним з найбільш часто використовуваних стандартів ISO є ISO 9001, який є Стандартом системи менеджменту якості, який вирішує різні питання управління якістю. Сімейство стандартів ISO 9000 надає рекомендації та необхідні інструменти управління якістю для організацій, які хочуть забезпечити відповідність своїх продуктів і послуг вимогам клієнтів [2].

Принципи управління якістю:

Будучи міжнародним стандартом управління якістю, ISO 9001 був розроблений експертами з усього світу, щоб допомогти поставити якість в центр організації.

Щоб допомогти Вам у цьому, стандарт ISO 9001 ґрунтується на семи ключових принципах. Дотримуючись цих принципів, ви зможете пожинати плоди більшої узгодженості, кращої задоволеності клієнтів і більш високої продуктивності.

Коротше кажучи, принципи управління якістю полягають в наступному:

- Залучення людей

Системи менеджменту, такі як ISO 9001, призначені не тільки для вищого керівництва – кожен співробітник організації вносить свій внесок в її процеси. Тому відкрите обговорення проблем і обмін знаннями і досвідом з командою є ключовими, якщо ви хочете повною мірою скористатися перевагами стандарту ISO з управління якістю. Дуже важливо, щоб кожен

співробітник компанії розумів свою роль і відчував, що його цінують за внесок в її успіх.

- Орієнтація на клієнта

Розвиток сильної клієнтоорієнтованості - відмінний спосіб продемонструвати свою прихильність якості. Збір відгуків клієнтів має ключове значення - незалежно від того, хороші вони чи погані, - оскільки це може допомогти виявити невідповідності і поліпшити процеси, щоб бізнес міг ще більше підвищити свою продуктивність.

Крім задоволення потреб клієнтів, бізнес повинен також враховувати інтереси інших зацікавлених сторін, будь то власники, співробітники, постачальники, інвестори або більш широке співтовариство.

- Керівництво

Сильне лідерство означає, що у вас є чітке бачення майбутнього вашої компанії. Ефективне поширення цього бачення забезпечить, щоб вся команда працювала над досягненням одних і тих же цілей, надаючи організації загальне відчуття мети. Це може допомогти підвищити мотивацію і продуктивність співробітників.

- Процесний підхід

Принцип Plan Do Check Act (PDCA) стандарту ISO 9001 допоможе просувати культуру, засновану на процесах, в організації. Це перевірений спосіб забезпечити ефективне планування, розподіл ресурсів і управління своїми процесами і їх взаємодією.

Керуючи різними областями вашого бізнесу разом в цілому, ви зможете вирівняти операції для більшої ефективності, що ще більше спростить досягнення цілей. Вимірювання та оцінка цих взаємопов'язаних процесів також допоможуть визначити області для поліпшення.

- Поліпшення

Постійне вдосконалення має важливе значення для системи менеджменту якості ISO 9001 і має бути основною метою організації. Впровадження процесів для виявлення ризиків і можливостей, виявлення та усунення

невідповідностей, а також вимірювання та моніторингу зусиль означає, що Ви зможете знайти способи поліпшити і зробити свій бізнес ще сильніше.

- **Прийняття рішень на основі фактичних даних**

Засновуйте свої рішення на фактах. Точні та надійні дані необхідні для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, щоб усунути першопричину невідповідності, вам потрібні правильні докази. Треба переконатися, що інформація доступна тим, хто її потребує, і тримати канали зв'язку відкритими.

- **Управління взаємовідносинами**

Розвивати взаємовигідні відносини з постачальниками

Постачальники можуть бути джерелом конкурентних переваг, але для цього потрібні відносини, побудовані на довірі. Створення таких міцних відносин з постачальниками та іншими зацікавленими сторонами означає збалансування короткострокових фінансових вигод з довгостроковими, взаємовигідними стратегіями.

Ці принципи лежать в основі набору стандартів якості ISO 9000, включаючи ISO 9001:2015.

Впровадження цих принципів якості може допомогти підвищити задоволеність і лояльність клієнтів, підвищити мотивацію і продуктивність співробітників, а також ефективність використання ресурсів. Постійне вдосконалення процесів також допоможе вам підвищити економічну ефективність і дозволить вам збільшити частку ринку, швидко реагуючи на нові можливості [3].

1.2 Політика управління якістю: світова та вітчизняна практика

Менеджмент якості включає розробку політики та цілей в області якості, планування якості, управління якістю, забезпечення й поліпшення якості.

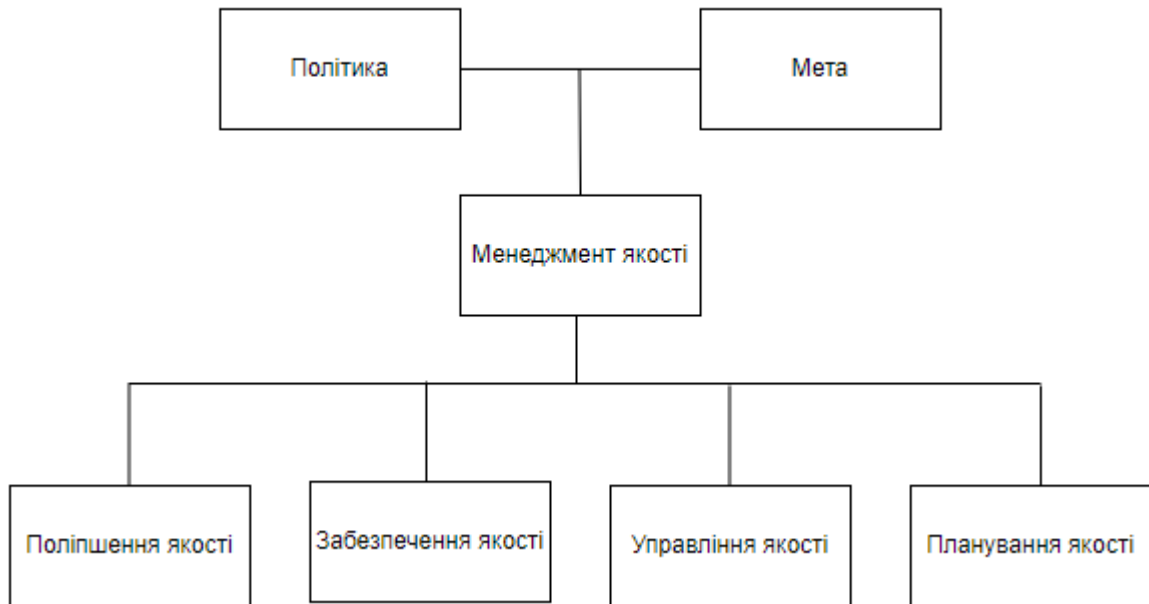


Схема 1.2 – Структурна схема менеджменту якості

Політика в області якості – загальні наміри й напрям діяльності організації в області якості, офіційно сформульовані керівництвом. Як правило, політика в області якості погоджується із загальною політикою організації і забезпечує основу для постановки цілей в області якості [1, стр.15].

Політика в області якості, ймовірно, є найбільш важливим кроком у впровадженні ефективної СМЯ. Це документально оформлена і загальнодоступна заява, що свідчить про прихильність і наміри організації забезпечити задоволеність клієнтів.

Отже, як формується політика в області якості? Політика в галузі якості повинна містити зобов'язання виконувати всі вимоги компанії та зацікавлених сторін, щоб постійно покращувати результати компанії. Перед створенням політики важливо перевірити контекст організації і певні процеси і чітко визначити, на що спрямована політика в області якості, щоб бути впевненим, що вона підтримує стратегічний напрямок компанії.

Опис документа повинен відображати прихильність керівництва, відповідати цілям організації і забезпечувати довідкову систему для визначення цілей.

Саме завдяки політиці всі зацікавлені сторони, такі як клієнти, постачальники, співробітники та акціонери, серед іншого, будуть інформовані про те, як компанія думає про якість і практикує його день у день.

З політикою часто консультуються під час перевірок якості і перевіряють її, щоб гарантувати, що цілі, завдання і сам критичний аналіз відповідають політиці в тому вигляді, в якому вона викладена. Ось чому надзвичайно важливо, щоб текст був ясним і не містив надмірно формальних і заплутаних тверджень, які важко продемонструвати, виміряти або досягти.

При складанні цього документа важливо враховувати стратегії і особливості компанії. Копіювання шаблонів і прикладів з Інтернету може не відображати стратегічний напрямок і цілі організації, створюючи проблеми для системи управління, а також, безсумнівно, приводячи до невідповідностей у аудитах.

Світова практика.

Розвиток систем якості, їх роль і вплив на розвиток промислового та економічного потенціалу країни були особливо очевидні в Японії [5].

Під час Другої світової війни Японська продукція була відома своєю дуже низькою якістю і, відповідно, вкрай низькою ціною. Однак у той час ринок потребував дешевих товарів, і це дозволяло товарам знаходити свого покупця. Капітуляція значно підірвала економічну систему Японії. Велика частина промислових підприємств була зруйнована. Країна була на межі моральної та фізичної катастрофи. Купівельна спроможність населення була знижена практично до нуля. Наприкінці 40-х років ситуація різко змінилася. Світовий ринок швидко насичувався і потребував високоякісної продукції. У переможній країні з виснаженою економікою почалася важка криза. Нація

опинилася перед альтернативою: або голод, або пошук ефективного виходу з кризи.

К. Ісікава, аналізуючи післявоєнну ситуацію, зазначив, що, коли американські війська висадилися в Японії, вони зіткнулися з такими труднощами, як збій в системах телефонного зв'язку. Японський телефон був дуже ненадійним засобом зв'язку [5]. І справа була не тільки у війні: якість телефонного обладнання було низьким і нестабільним. Окупаційне командування США розпочало свою діяльність з наказу Про організацію використання сучасних методів управління якістю у виробництві засобів міжміського зв'язку та вжиття заходів з підготовки кадрів для промисловості. Військове командування нав'язувало японським підприємствам американські методи, не вносячи змін, розрахованих на особливості японського менталітету. Однак це істотно не завадило поширенню сучасних методів управління в той час. І оскільки результати були позитивними, американські методи незабаром поширилися на інші галузі промисловості Японії.

Європейські моделі управління якістю

На відміну від Японії, де високий дух колективізму, в Європі та Америці високий дух індивідуалізму і, відповідно, цінується кожна людина як особистість. Люди не звикли працювати на фірму, вони працюють на себе і для них цінніше особисті успіхи, ніж успіхи колективу. В таких умовах сформувалася інша система, для якої характерна робота в командах. Робота команд з поліпшення якості ґрунтуються на наступних принципах:

- команда створюється для вирішення конкретної проблеми;
- команда формується з фахівців багатьох підрозділів(відділів), що володіють, відповідно, знаннями в різних областях;
- після вирішення проблеми команда розформовується.

Таким чином, за рахунок особистих, як правило, дружніх, взаємин, що складаються між співробітниками фірми при їх роботі в команді, руйнуються бар'єри між окремими підрозділами.

Основні фактори, що визначають ефективність роботи команди:

- правильні підбір складу команди і призначення лідера;
- коректність (правильність) постановки завдання команді;
- адекватний стиль роботи;
- забезпечення згоди в команді;
- оперативність (динамічність) команди;
- адекватна оцінка результатів роботи команди.

Такий стиль роботи називають тактикою великих кроків Кайрію (KAIRYO). Він дозволяє досягати значних результатів поліпшення якості на рівні винаходів і, навіть, відкриттів, що мають світове значення. Система управління якістю, що використовує даний стиль, характеризується:

- високим рівнем інвестицій, і не високими зусиллями людей;
- в роботу залучаються тільки фахівці;
- використовується обмежене число технологій;
- підхід реалізується тільки для вирішення конкретної (поставленої) задачі.

1.3 Проектний менеджмент як ефективна методологія підвищення якості сучасного підприємства

Управління якістю проекту є невід'ємною частиною дисципліни управління проектами. Якість має великий вплив на реалізацію проекту, його існування й його майбутнє. Сучасне управління якістю та управління проектами доповнюють один одного. Вони обидва підкреслюють задоволеність клієнтів і основне переконання в тому, що якість веде до задоволеності клієнтів. Основна мета управління якістю проекту- переконалися, що проект відповідає потребам, для задоволення яких він був спочатку створений.

Іншими словами, щоб забезпечити якість, Ви повинні задовольняти потреби зацікавлених сторін. Однак виконання або перевищення вимог не є

частиною управління якістю проекту. Відповідно до A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), якість - це "ступінь, в якій набір властивих характеристик відповідає вимогам" [6]. Основним принципом управління якістю проекту є забезпечення того, щоб проект відповідав або перевершував потреби і очікування зацікавлених сторін. Команда проекту повинна налагодити хороші відносини з ключовими зацікавленими сторонами, донорами проекту, щоб зрозуміти, що для них означає якість. Однією з причин поганої оцінки проекту є те, що проект зосереджується лише на виконанні письмових вимог до основних результатів та ігнорує інші потреби та очікування зацікавлених сторін щодо проекту. Якість повинна розглядатися нарівні з масштабом, графіком і бюджетом. Якщо донор проекту не задоволений якістю того, як проект забезпечує результати, проектній команді потрібно внести корективи в обсяг, графік і бюджет, щоб задовольнити потреби і очікування донора. Для виконання обсягу проекту в строк і в рамках бюджету недостатньо для досягнення задоволеності зацікавлених сторін проект повинен розвивати хороші робочі відносини з усіма зацікавленими сторонами і розуміти їх заявлені або неявні потреби. Управління якістю -це процес забезпечення того, щоб всі проектні заходи, необхідні для розробки, планування та реалізації проекту, були ефективними і дієвими щодо мети завдання і її виконання [7].

Управління якістю проекту не є окремим, незалежним процесом, який відбувається в кінці діяльності для вимірювання рівня якості результатів. Це не покупка найдорожчих матеріалів або послуг, доступних на ринку. Якість і клас не одне і те ж ж, клас-це характеристики матеріалу або послуги, такі як додаткові функції. Продукт може бути хорошої якості (без дефектів) і низької якості (з невеликою кількістю додаткових функцій або без них). Управління якістю-це безперервний процес, який починається і закінчується проектом. Мова йде більше про запобігання та запобігання, ніж про вимірювання і виправлення результатів низької якості. Це частина кожного процесу

управління проектом з моменту початку проекту до заключних етапів на етапі закриття проекту [7].

Управління проектами складається з чотирьох основних процесів:

- Визначення якості

Першим кроком в управлінні якістю є визначення якості, керівник проекту та команда повинні визначити, які стандарти якості будуть використовуватися в проекті, він буде дивитися на те, що донор, бенефіціари, організація та інші ключові зацікавлені сторони повинні придумати гарне визначення якості. У деяких випадках організація або область спеціалізації проекту (охорона здоров'я, водопостачання або освіта) можуть мати деякі стандартні визначення якості, які можуть бути використані в проекті. Визначення стандартів якості є ключовим компонентом визначення якості, яке допоможе визначити ключові характеристики, які будуть визначати діяльність за проектом, і гарантувати, що бенефіціари та донори приймуть результати проекту. Управління якістю має на увазі здатність передбачати ситуації і готувати дії, які допоможуть досягти бажаних результатів. Мета полягає в запобіганні дефектів шляхом створення дій, які забезпечать розуміння проектною командою того, що визначається як якість. В визначення якості повинні входити наступні пункти: джерела визначення якості, характеристики якості, план якості. Джерела визначення якості - одне з джерел визначення якості походить від донора; проект повинен налагодити діалог з донором, щоб бути знайомим і прийти до загального розуміння того, що донор визначає як якість. Донор може мати певні стандарти того, що очікується від проекту, і того, як проект забезпечує очікувані вигоди бенефіціарам. Це відповідає кінцевій меті проекту, що полягає в тому, щоб результати проекту могли задовольнити заявлені або передбачувані потреби. Ще одне джерело визначення якості походить від бенефіціарів; команда проекту повинна бути в змозі зрозуміти, як бенефіціари визначають якість з їхньої точки зору, з точки зору, яка більшою мірою орієнтована на придатність для використання, результати проекту повинні відповідати

поточним потребам бенефіціарів і повинні привести до поліпшення їх життя. Команда може створити, в рамках збору вихідних даних, питання, які спрямовані на розуміння того, як бенефіціари визначають, що проект буде відповідати їх потребам, і питання, яке також допомагає визначити, як виглядає успіх проекту з точки зору бенефіціара. Організація-розробник може мати свої власні стандарти якості, які можуть відображати технічний і управлінський характер проекту. Організація може вимагати від проекту своєчасної і точної доставки проектною інформації, необхідної для прийняття рішень, або відповідності міжнародним або визнаним на місцевому рівні стандартам якості, які визначають конкретні

технічні області проекту. Характеристика якості - всі матеріали або послуги мають характеристики, які полегшують визначення їх якості. Характеристики є частиною умов того, наскільки матеріали, обладнання та послуги здатні відповідати вимогам проекту і придатні для використання бенефіціарами. Характеристики якості відносяться до атрибутів, заходів і методів, що додаються до даного конкретного продукту або послуги.. План якості – ця частина визначення якості включає розробку плану якості та контрольний список якості, які будуть використовуватися на етапі реалізації проекту. Цей контрольний список забезпечить виконання проектною групою та іншими учасниками результатів проекту відповідно до вимог до якості [7].

- Забезпечення якості

Забезпечення - це діяльність з надання доказів для створення впевненості серед усіх зацікавлених сторін в тому, що діяльність, пов'язана з якістю, виконується ефективно; і що всі заплановані дії виконуються для забезпечення достатньої впевненості в тому, що продукт або послуга будуть відповідати заявленим вимогам до якості.

Забезпечення якості-це процес надання підтвердження на основі фактичних даних для забезпечення донора, бенефіціарів, організації керівництво та інші зацікавлені сторони, щоб продукт відповідав потребам,

очікуванню та іншим вимогам. Це гарантує наявність і ефективність інструментів процесів і процедур, а також наявність гарантій, що гарантують досягнення очікуваного рівня якості для отримання якісних результатів.

Забезпечення якості відбувається на етапі реалізації проекту і включає в себе оцінку загальної ефективності проекту на регулярній основі, щоб забезпечити впевненість в тому, що проект буде відповідати стандартам якості, визначеним проектом.

Однією з цілей управління якістю є пошук помилок і дефектів якомога раніше в проекті. Таким чином, процес управління гарною якістю в кінцевому підсумку зажадає більше часу і витрат. Мета полягає в тому, щоб знизити ймовірність того, що продукти або послуги будуть низької якості після завершення проекту.

Забезпечення якості здійснюється не тільки щодо продуктів і послуг, що надаються проектом, але також щодо процесу і процедур, що використовуються для управління проектом, включаючи те, як проект використовує інструменти, методи і методології для управління масштабом, графіком, бюджетом і якістю. Гарантія якості також включає в себе відповідність проекту будь-яким правовим або нормативним стандартам.

До забезпечення якості відносяться такі пункти: аудит якості, цикл PDCA, забезпечення якості проти контролю якості.

Аудит якості - це структурований аналіз діяльності з управління якістю, який допомагає поліпшити ефективність поточної або майбутньої проектної діяльності. Аудити проводяться співробітниками проекту або консультантами, що володіють досвідом в конкретних областях. Мета аудиту якості полягає в тому, щоб проаналізувати, як проект використовує свої внутрішні процеси для виробництва продуктів і послуг, які він буде надавати бенефіціарам. Його мета - знайти способи покращити інструменти, методи та процеси, які створюють продукти та послуги. Якщо під час аудиту якості будуть виявлені проблеми, будуть потрібні коригувальні дії для інструментів, процесів і процедур, що використовуються для забезпечення відновлення

якості. Частина аудиту може включати перевірку розуміння персоналом проекту параметрів або показників якості, а також навичок, досвіду і знань людей, відповідальних за виробництво або доставку продуктів або послуг.

Цикл PDCA

Найбільш популярним інструментом, використовуваним для визначення гарантії якості, є цикл Шухарта. Цей цикл забезпечення якості складається з чотирьох етапів: планування, виконання, перевірка і дія. Ці кроки зазвичай скорочено позначаються як PDCA. Чотири етапи забезпечення якості в рамках моделі PDCA означають:

План (Plan): Визначте цілі та процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів.

Зробити (Do): впровадити розроблений процес.

Перевірка (Check): моніторинг та оцінка реалізованого процесу шляхом перевірки результатів на відповідність заданим цілям.

Дія (Act): застосуйте дії, необхідні для поліпшення, якщо результати потребують змін.

PDCA є ефективним методом моніторингу якості, оскільки він аналізує існуючі умови та методи, що використовуються для надання продукту або послуги бенефіціарам. Мета полягає в тому, щоб гарантувати, що досконалість притаманна кожному компоненту процесу.

Забезпечення якості - часто плутають з контролем якості; контроль якості здійснюється в кінці процесу або діяльності для перевірки дотримання стандартів якості. Контроль якості сам по собі не забезпечує якість, хоча він може виявляти проблеми і пропонувати шляхи їх поліпшення. Навпаки, забезпечення якості - це системний підхід до отримання стандартів якості. Забезпечення якості - це те, що необхідно планувати з самих ранніх стадій проекту, з прийняттям відповідних заходів на кожному етапі.

- Контроль якості

Контроль якості - це використання методів і заходів, які порівнюють фактичні показники якості з цілями і визначають відповідні дії у відповідь на

недолік. Це процес, який відстежує конкретні результати проекту, щоб визначити, чи відповідають вони відповідним стандартам, і визначає різні підходи для усунення причин незадовільної роботи. Метою контролю якості є підвищення якості і включає моніторинг результатів проекту, щоб визначити, чи відповідають вони стандартам якості або визначенням, заснованим на очікуваннях зацікавлених сторін проекту. Контроль якості також включає в себе те, як проект виконує свої зусилля з управління масштабом, бюджетом і графіком.

Етапи контролю якості: прийняття, доопрацювання, коригування.

Прийняття - бенефіціари, донор або інші ключові зацікавлені сторони проекту приймають або відхиляють поставлений продукт або послугу.

Прийняття відбувається після того, як бенефіціари або донор внесли зміни для оцінки продукту або послуги.

Доопрацювання - це дія, вжита для приведення відхиленого продукту або послуги у відповідність з вимогами, специфікаціями якості або очікуваннями зацікавлених сторін. Доопрацювання і всі пов'язані з нею витрати можуть не бути відшкодовані донором, і організація може в кінцевому підсумку покрити ці витрати.

Коригування - визначаються коригування процесів, які призводять до отримання результатів, і прийнятих рішень, які призводять до дефектів і помилок. Зміни вносяться в процеси управління змінами проекту.

Інструменти контролю якості: діаграма причин і наслідків, діаграми Парето, контрольні діаграми.

Діаграма причин та наслідків - це інструмент аналізу, який забезпечує систематичний погляд на ефекти і причини, які створюють або сприяють цим ефектам [7].



Рисунок 1.3 Діаграма причин та наслідків

Діаграми Парето; засновані на правилі Парето, яке говорить, що 80 відсотків проблем часто виникають через 20 відсотків причин. Передбачається, що більшість результатів в будь-якій ситуації визначаються невеликим числом причин і допомагають визначити кілька життєво важливих факторів, які є причиною більшості проблем з якістю. Діаграма являє собою форму гістограми, яка упорядковує дані по частоті виникнення; вона показує, скільки дефектів було викликано типом категорії ідентифікованої причини.

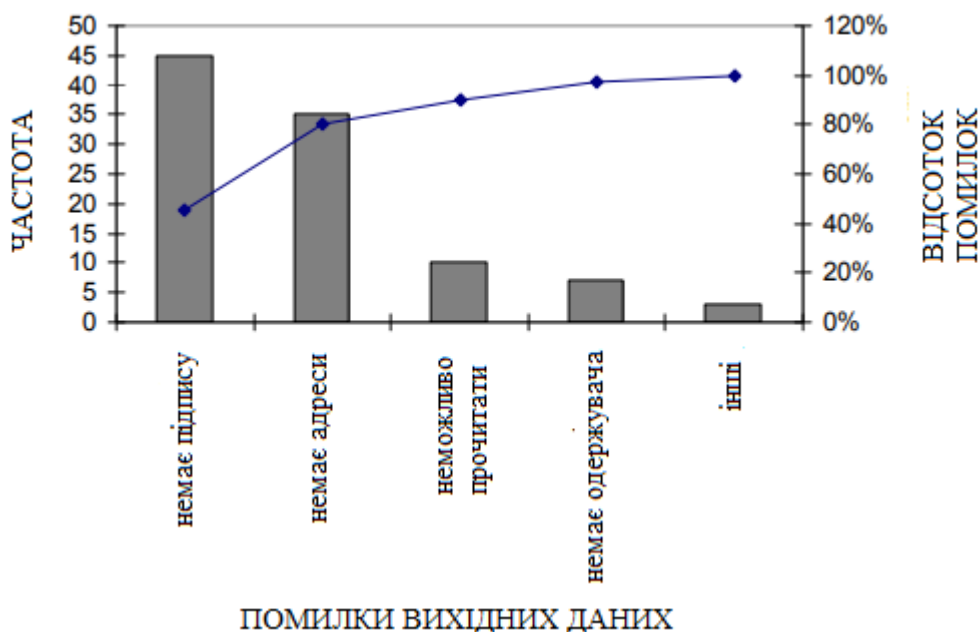


Рисунок 1.4 Діаграма Парето

Контрольні діаграми; являє собою графічне відображення даних, що ілюструє результати процесу з плином часу, мета контрольної діаграми полягає в тому, щоб запобігати дефекти, а не виявляти їх або відхиляти, діаграма дозволяє визначити, чи знаходиться процес під контролем або поза контролем протягом певного проміжку часу.



Рисунок 1.5 Контрольна діаграма

- Поліпшення якості

Це системний підхід до робочих процесів, спрямований на усунення відходів, втрат, переробок, розчарувань і т.д., щоб зробити робочі процеси більш ефективними, дієвими і доцільними.

Підвищення якості відноситься до застосування методів та інструментів для усунення розриву між поточним і очікуваним рівнями якості шляхом розуміння і усунення недоліків і сильних сторін системи для поліпшення або, в деяких випадках, перепроєктування процесів проекту.

Існує безліч підходів до підвищення якості, починаючи від індивідуального підвищення продуктивності і закінчуючи перепроєктуванням всіх процесів проекту. Ці підходи відрізняються за часом, ресурсами та складністю, але мають ті ж чотири кроки у підвищенні якості:

Визначити, що хочете поліпшити; проект, використовуючи дані, отримані в процесі контролю якості, визначає області, які потребують поліпшення.

Проаналізувати проблему або систему, потім команда досліджує причини проблеми і її наслідки для проекту, причини можуть бути внутрішніми або зовнішніми по відношенню до проекту.

Розробити потенційні рішення або зміни, які, здається, можуть покращити проблему або систему, команда проводить мозковий штурм ідей та потенційних рішень проблеми з урахуванням її впливу на графік та бюджет проекту. Після ретельних роздумів команда приймає рішення і вибирає найкращу альтернативу.

Тестувати і впроваджувати рішення. Команда може вирішити протестувати рішення в невеликому масштабі, щоб переконатися, що воно здатне усунути проблему, воно перевіряє початкові припущення, зроблені щодо проблеми, і як тільки воно підтвердить, що рішення є життєздатною альтернативою, потім приступає до реалізації в повному масштабі рішення.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»

ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» була створена 01.06.2019 року.

СхідГазЕнерго - це компанія, яка проводить діяльність у сфері постачання електроенергії та газу. Компанія забезпечує безперебійні поставки природного газу та електричної енергії, відповідає всім ліцензійним вимогам згідно чинного законодавства. ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» здійснює постачання природного газу відповідно до Закону України «Про ринок природного газу», Правил постачання природного газу та інших нормативно-правових актів, які регламентують діяльність суб'єктів ринку природного газу, є досвідченим постачальником на ринку електричної енергії України.

Товариство створене з метою об'єднання матеріальних, фінансових та інших ресурсів учасників для здійснення Товариством господарської діяльності та з метою отримання прибутку та наступного його розподілу між учасниками Товариства.

Відповідно до Закону України, «Про товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю», Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Закону України «Про інвестиційну діяльність» та іншого законодавства України Товариство може займатись підприємницькою діяльністю, дотримуючись вимог законодавства [11].

Товариство може здійснювати окремі види діяльності, перелік яких встановлюється законом, після одержання ним спеціального дозволу (ліцензії).

Предметом діяльності товариства в Україні та за її межами визначаються:

- Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи;
- Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- Виробництво газу;
- Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи;
- Виробництво електроенергії;
- Торгівля електроенергією;
- Добування сирої нафти;
- Добування природного газу;
- Роздрібна торгівля паливом.

Загальні умови електропостачання:

Постачання електричної енергії споживачу здійснюється, якщо:

- 1) об'єкт споживача підключений до мереж оператора системи у встановленому законодавством порядку;
- 2) електропостачальник за договором з оператором системи отримав доступ до мереж та можливість продажу електричної енергії на території діяльності оператора системи;
- 3) споживач є стороною діючих договорів:
 - про надання послуг з розподілу (передачі) електричної енергії;
 - про постачання електричної енергії споживачу або про постачання електричної енергії постачальником універсальних послуг, або про постачання електричної енергії постачальником «останньої надії»;
 - про надання послуг комерційного обліку електричної енергії, крім випадків, коли роль постачальника послуг комерційного обліку виконує оператор системи, до мереж якого приєднаний цей споживач.

4) за усіма точками комерційного обліку на об'єкті (об'єктах) споживача, за якими здійснюється (планується) постачання електричної енергії, укладено договір з постачальником послуг комерційного обліку про надання послуг комерційного обліку електричної енергії;

5) відсутній факт припинення/призупинення постачання електричної енергії або надання послуг з розподілу (передачі) електричної енергії у випадках, передбачених законодавством у сфері енергетики;

б) відсутня прострочена заборгованість за договорами про постачання електричної енергії або про надання послуг системи розподілу/передачі.

За наявності боргу у розмірі вартості електричної енергії, спожитої протягом двох попередніх місяців, електропостачальник має право в установленому порядку розірвати договір про постачання електричної енергії споживачу згідно з його умовами.

Загальні умови постачання природного газу:

Умови постачання природного газу регулюються Правилами постачання природного газу, затвердженими Постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 30.09.2015 № 2496 (далі – Правила), розробленими на виконання пункту 17 частини третьої статті 4 Закону України «Про ринок природного газу», Кодексом газорозподільних систем, затверджених Постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 30.09.2015 № 2494 та договором про надання послуг з газопостачання.

Постачання природного газу споживачу здійснюється на підставі договору постачання природного газу між постачальником та споживачем, який укладається відповідно до вимог цих Правил [11].

2.2 Структура управління та основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Підприємство має лінійну організаційну структуру.

Поточне керівництво (оперативне управління) Підприємством здійснює керівник підприємства – Директор. Директор є посадовою особою товариства, здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства та вирішує усі питання діяльності які згідно з чинним законодавством віднесені до компетенції виконавчого органу товариства, за виключенням:

- укладення від імені Товариства без відповідного рішення Загальних зборів учасників будь-яких угод (договорів) на суму, що становить більше як 1 млн. грн.;
- Вирішення без відповідного рішення загальних зборів учасників інших питань, які віднесені статутом до компетенції загальних зборів учасників.

В межах своєї компетенції директор має право та обов'язаний:

- виконувати будь-які організаційно-управлінські, господарські та інші дії від імені та в інтересах товариства в межах чинного законодавства України;
- представляти без довіреності товариство у всіх органах, організаціях, установах;
- відкривати поточні та інші рахунки в установах банків, має право підпису документів товариства, в т.ч. фінансових;
- координувати діяльність товариства;
- вирішувати питання обліку, звітності, внутрішнього контролю та інших питань діяльності товариства;
- видавати накази, розпорядження обов'язкові для всіх працівників товариства;
- підписувати правила внутрішнього розпорядку, розподіляти між працівниками службові, трудові обов'язки;

- укладати трудові договори, призначати та звільняти заступників (за виключенням осіб, які призначаються/обираються загальними зборами учасників), керівників підрозділів, займатись комплектацією кадрового складу товариства;
- встановлювати обсяги повноважень керівникам підрозділів, затверджувати посадові інструкції та штатні розклади;
- передавати частину своїх повноважень іншим посадовим особам та керівникам підрозділів в порядку, передбаченому законодавством;
- вчиняти у відповідності до діючого законодавства (зокрема, з дотриманням правил торгівлі цінними паперами) від імені Товариства операції (правочини), без обмежень щодо їх змісту, предметом яких є цінні папери;
- контролювати службову діяльність посадових осіб товариства, та в разі порушення ними або іншими працівниками його вимог, посадових інструкцій, штатних розкладів, Статуту або чинного законодавства вжити заходи, передбачені Кодексом Законів про працю України та іншими нормативними актами;
- з урахуванням обмежень, якщо такі встановлені цим Статутом, розпоряджатися від імені товариства майном, майновими правами, грошовими коштами Товариства;
- вирішувати інші питання, вчиняти інші юридичні дії в межах прав, що надані йому цим Статутом, законодавством та/або рішенням Загальних зборів Учасників.

Директор може мати заступників або вводити в штатний розпис посади виконавчого, фінансового, комерційного директора та інші, які безпосередньо підконтрольні та підзвітні Директору. Таким особам та заступникам директора може бути передана частина повноважень Директора по управлінню Товариством.

Форма контролю та нагляду за діяльністю директора визначається загальними зборами учасників. Директор несе відповідальність перед

товариством за збитки, заподіяні товариству його винними діями або бездіяльністю.

Директор не може без згоди загальних зборів учасників:

- здійснювати господарську діяльність як фізична особа – підприємець у сфері діяльності товариства;
- бути учасником повного товариства або повним учасником командитного товариства, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства;
- бути членом виконавчого органу або наглядової ради іншого суб'єкта господарювання, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства.

Порушення цієї вимоги є підставою для розірвання товариством договору (контракту) з такою особою без виплати компенсації.

При обранні на посаду Директор зобов'язаний подати товариству перелік своїх афілійованих осіб. У разі зміни складу афілійованих осіб директор у п'ятиденний строк х дня, коли йому стало відомо про таку зміну, зобов'язаний повідомити про це товариство. Про наявність конфлікту інтересів, в розумінні чинного законодавства, директор має повідомити усіх учасників товариства протягом двох днів з дня отримання інформації про наявний конфлікт інтересів. Порушення певної вимоги, а також розголошення директором комерційної таємниці товариства є підставою для розірвання товариством договору (контракту) з директором без виплати компенсації. Такі ж вимоги та наслідки застосовуються до інших посадових осіб товариства.

Повноваження директора можуть бути припинені або він може бути тимчасово відсторонений від виконання своїх повноважень лише шляхом обрання нового директора або тимчасового виконувача його обов'язків. У разі припинення повноважень Директора договір із ним вважається припиненим [11].

Команда підприємства складається з 13 осіб. Розглянемо таблицю 2.1 команди товариства.

Таблиця 2.1 Команда товариства

Команда підприємства	Обов'язки
1. Директор	маркетинг, пошук клієнтів по закупівлі та продажу, ведення переговорів
2. Фінансовий директор	складати бюджет компанії, контроль виконання, контроль робочого капіталу (дебіторська, кредиторська заборгованості)
3. Головний бухгалтер	веде бухгалтерський, податковий облік; веде облік операцій з придбання та продажу електроенергії та газу (зберігання)
4. Заступник головного бухгалтера	Помічник головного бухгалтера
5. Юрист консультант (2)	забезпечують юридичний супровід компанії
6. Менеджер по електричній енергії (3)	виконують усі операційну діяльність із закупівлі та продажу електроенергії
7. Менеджер по газу (3)	виконують усі операційну діяльність із закупівлі та продажу газу
8. Адміністратор системи	менеджер ІТ, сайт

Команда проекту є великою (понад 10 людей). Ми можемо розрахувати кількість комунікаційних учасників за формулою:

$$C = P(P-1)/2, \text{ де} \tag{2.1}$$

P – кількість осіб в команді,

C – кількість комунікаційних учасників,

$$C = 13(13-1)/2 = 78.$$

Далі будуть розглянуті основні фінансово-економічні показники товариства.

Товариство веде оперативний, бухгалтерський, статистичний, інший облік і звітність у порядку, який визначений законодавством України, несе відповідальність за його достовірність. Фінансово-звітний період встановлюється в один рік. Перший фінансово-звітний період починається з дня реєстрації товариства і закінчується останнім днем поточного року. У випадках, передбачених законодавством, товариство може встановити інший фінансово-звітний період.

Контроль, перевірка та ревізія фінансової та господарської діяльності Товариства здійснюється у встановленому порядку бухгалтерією, аудиторськими службами, фінансовими органами, іншими державними органами у межах їх компетенції, а у разі необхідності також відповідними органами управління Товариства, якщо такі будуть обрані загальними зборами учасників з наданням їх необхідних повноважень.

Достовірність та повнота річного балансу і звітності господарського товариства у випадках, визначених законом, повинні бути підтверджені аудитом (аудиторською компанією), що залучається Товариством. Товариство проводить повну ревізію своєї фінансово-господарської діяльності шляхом залучення аудитора у строки та порядку, визначеному законодавством чи рішенням загальних зборів.

Прибуток товариства, отриманий в результаті господарської діяльності, залишається в повному його розпорядженні після:

- покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці;
- виплати процентів за кредитами банків та облігаціями;

- внесення до бюджету передбачених законодавством України податків та інших платежів.

Порядок розподілення прибутку та покриття збитків встановлюється Загальними зборами учасників Товариства. Частка прибутку учасникам товариства нараховується в розмірах, в строки та в порядку, встановленому Загальними зборами учасників, з врахуванням часток учасників та вимог чинного законодавства.

Розглянемо фінансову звітність даного підприємства:

() – від'ємне значення;

Баланс на 31 грудня 2020 року:

Таблиця 2.2 – Баланс на 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього року (тис. грн)	На кінець звітнього року (тис. грн)
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5,4	10,8
первісна вартість	1001	6,2	14,7
накопичена амортизація	1002	(0,8)	(3,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	45,5	106,9
первісна вартість	1011	48,8	244,4
знос	1012	(3,3)	(137,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-

Усього за розділом I	1095	50,9	117,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	332,4	978,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9095,6	38862,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1615,6	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21878,2	133740,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	42223,1	3626,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3381,8	15330,9
Усього за розділом II	1195	78526,7	192539,1
III. Необоротні активи, утримуванні для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	78577,6	192656,8
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	2,0	2,0

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	1420	24477,3	113358,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	24479,3	113360,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	2223,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5267,2	32399,5
розрахунками з бюджетом	1620	5413,8	3511,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	5373,0	3237,9
розрахунками зі страхування	1625	7,7	22,0
розрахунками з оплати праці	1630	169,1	382,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	43240,5	40758,8
Усього за розділом III	1695	54098,3	79296,4
IV.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	78577,6	192656,8

Для ведення будь-якої економічної діяльності господарюючий суб'єкт повинен: володіти майном, тобто активами; залучати кошти для придбання активів. У тому випадку, якщо джерелами фінансування майна організації

виступають власні кошти компанії або її власників, то говорять про власний капітал, а якщо економічний суб'єкт залучає джерела коштів з боку, то мова йде про зобов'язання або пасиви. Описана вище модель і є основною формулою бухгалтерського балансу, яка наочно може бути представлена у вигляді наступного наступної формули:

$$\text{Активи (А)} = \text{Власний капітал (К)} + \text{Зобов'язання (П)} \quad (2.2)$$

$$A = K + П = 24,479,300 + 54,098,300 = 78,577,600 \text{ тис. грн}$$

У звичному для нас вигляді бухгалтерський баланс являє собою таблицю з двома колонками-активи і пасиви. Підсумкові суми по кожній з колонок називаються валютою балансу і повинні бути рівні між собою. Це пояснюється тим, що з точки зору бухгалтерського обліку для економічного суб'єкта не вважається принциповою різницею, перед ким вона має фінансові зобов'язання: перед власниками компанії або її партнерами і державою. У зв'язку з цим можна наведену вище формулу перетворити наступним чином:

$$\text{Активи (А)} = \text{Пасиви (П)} \quad (2.3)$$

$$A = П = 78,577,600 \text{ тис. грн}$$

У нашій наступній таблиці ми можемо бачити звіт про фінансові результати за 2020 рік:

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3834610,2	306780,7
Інші операційні доходи	2120	58375,8	8340,7
Інші доходи	2240	4092,1	118,9
Разом доходи	2280	3897078,1	315240,3

(2000+2120+2240)			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3665650,3)	(274593,2)
Інші операційні витрати	2180	(122988,3)	(10785,9)
Інші витрати	2270	(-)	(10,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3788638,6)	(285389,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280–2285)	2290	108439,5	29850,6
Податок на прибуток	2300	(19558,4)	(5373,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	88881,1	24477,6

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансові результати

В даній таблиці ми можемо бачити дохід від реалізації продукції, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток, доходи товариства за 2020 рік.

Чистий прибуток товариства за 2020 рік від реалізації продукції становить 88.881.100 грн.

2.3 Аналіз та оцінка системи якості підприємства ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО»

Управління якістю проекту включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості.

Система забезпечення якості (система якості) – це сукупність структур, що відносяться до різних сфер діяльності підприємства та здійснюють

найбільший вплив на якість при виконанні своїх функцій встановленими методами з використанням необхідних ресурсів підприємства [8]. Простими словами ця система направляє та контролює діяльність організації щодо якості [9].

Стратегічною метою ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» в області якості є постійне поліпшення процесів надання послуг, застосування процесного підходу для розробки, адаптації, впровадження і постійного підвищення результативності СМЯ, а також забезпечення високого рівня задоволеності споживача за рахунок більш глибокого опрацювання і реалізації його вимог. Відповідно це шлях до основної мети бути конкурентоспроможними й отримання прибутку.

Проаналізувавши ринок, було виявлено – компанії, що працюють в сфері трейдингу енергоресурсів з 944 присутніх на ринку, тільки 3 компанії були сертифіковані за стандартами ISO і їх успішно впровадили. На думку організації, стандарти ISO були розглянуті як конкурентна перевага з точки зору залучення клієнтів тому що впровадження і робота за цими стандартами зрозуміла і для європейських партнерів, і дає можливість брати участь в міжнародних тендерах, в компаніях з іноземними інвестиціями де приділяють велику увагу прозорості діяльності, публічності, стандартизації.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРОЕКТУ ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СЕРІЇ ISO9001

3.1 Аналіз стратегії підвищення якості та шляхи вдосконалення системи якості підприємства

Управління якістю-це процес управління всіма видами діяльності і функціями, необхідними для підтримки постійного рівня досконалості в організації, продукті або послугі. Якість є важливим фактором, який відрізняє організацію від її конкурентів. Здійснення ініціатив у сфері якості призведе до створення чудових продуктів або послуг, які відповідають очікуванням клієнтів і перевершують їх, збільшать доходи і продуктивність організації.

Якість стала глобальним пріоритетом, оскільки багато організацій отримали вигоду з її практики. Прихильність якості пов'язана з наміром залишатися конкурентоспроможним і залишатися в бізнесі у зв'язку із збільшеною глобальною конкуренцією. Управління якістю має вирішальне значення для успіху кожної організації, тому багато організацій беруть участь у процесі постійного вдосконалення, щоб забезпечити своє майбутнє. Зосередження уваги на управлінні якістю, як виявилось, призвело до створення успішних та конкурентоспроможних організацій, здатних пропонувати чудові продукти та послуги [13].

Одними з основних цілей компанії є: розширення частки ринку і залучення нових клієнтів. (мною) було запропоновано проаналізувати компанію за допомогою методу стратегічного планування, який часто використовується в управлінні проектами - SWOT аналізу. SWOT-аналіз є найбільш відомим інструментом для аудиту та аналізу загального стратегічного становища бізнесу та його середовища. Його ключова мета

полягає в тому, щоб визначити стратегії, які дозволять створити конкретну бізнес-модель фірми, яка найкращим чином узгодить ресурси і можливості організації з вимогами середовища, в якій працює фірма.

Іншими словами, це основа для оцінки внутрішнього потенціалу і обмежень, а також ймовірних можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. У ньому розглядаються всі позитивні і негативні фактори всередині і за межами фірми, що впливають на успіх. Послідовне вивчення середовища, в якому працює фірма, допомагає прогнозувати тенденції, що змінюються, а також допомагає включати їх в процес прийняття рішень в організації [14].

Сильні сторони - це якості, які дозволяють нам виконувати місію організації. Це основа, на якій можна досягти подальшого успіху і продовжувати / підтримувати його.

Сильні сторони можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Це те, в чому ви добре розбираєтеся або в чому у вас є досвід, риси і якості, якими володіють ваші співробітники (індивідуально і в команді), а також відмінні риси, які надають вашій організації послідовність.

Сильні сторони - це корисні аспекти організації або можливості організації, які включають в себе людські компетенції, технологічні можливості, фінансові ресурси, продукти і послуги, доброзичливість клієнтів і лояльність до бренду. Прикладами сильних сторін організації є величезні фінансові ресурси, широка лінійка продуктів, відсутність боргів, віддані співробітники і т. д.

Слабкі сторони - це якості, які заважають нам виконати нашу місію і повністю розкрити наш потенціал. Ці недоліки погіршують вплив на успіх і зростання організації.

Слабкими сторонами організації можуть бути зношене обладнання, недостатні можливості для досліджень і розробок, вузький асортимент продукції, неправильне прийняття рішень і т.д. слабкості піддаються контролю. Вони повинні бути зведені до мінімуму і усунені. Наприклад, щоб

позбутися від застарілого обладнання, можна Придбати нове обладнання. Іншими прикладами організаційних недоліків є величезні борги, висока плінність кадрів, складний процес прийняття рішень, вузький асортимент продукції, великі втрати сировини і т. д.

Можливості - надаються середовищем, в якому працює наша організація. Вони виникають, коли організація може скористатися Умовами у своєму середовищі для планування та реалізації стратегій, які дозволять їй стати більш прибутковою. Організації можуть отримати конкурентну перевагу, використовуючи можливості, що відкриваються.

Організація повинна бути обережною, розпізнавати можливості і використовувати їх щоразу, коли вони виникають. Вибір цілей, які найкращим чином обслуговуватимуть клієнтів при одночасному отриманні бажаних результатів, є складним завданням. Можливості можуть виникнути завдяки ринку, конкуренції, промисловості/уряду та технологіям. Зростаючий попит на Телекомунікації, супроводжуваний дерегулюванням, є прекрасною можливістю для нових фірм увійти в телекомунікаційний сектор і конкурувати з існуючими фірмами за дохід.

Загрози - виникають, коли умови зовнішнього середовища ставлять під загрозу надійність і прибутковість бізнесу організації. Вони посилюють вразливість, коли стосуються слабких сторін. Загрози не піддаються контролю. Коли виникає загроза, на карту можуть бути поставлені стабільність і виживання. Прикладами загроз є-хвилювання серед співробітників; постійно мінливі технології; посилення конкуренції, що приводить до надлишкових потужностей, ціновим війнам і зниження прибутку галузі, і т. д.

Проведемо SWOT аналіз підприємства:

Таблиця 3.1 – SWOT аналіз підприємства

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Професійність кадрів.2. Зручне розташування, комфорт і якість при наданні послуг.3. Позитивні відгуки клієнтів.4. Знання потреб клієнтів.5. Встановлені позиції на ринку.	<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Розширити продаж послуг, що приносять дохід.2. Підвищення стандартів якості підприємства.3. Розширення спектру послуг.
<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Нестабільна фінансова ситуація в країні.	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Конкуренція.2. Підвищена чутливість до економічної ситуації в секторі послуг

Після SWOT аналізу й розуміння важливих цілей (можливостей) компанії, при проходженні практики на підприємстві (мною) була запропонована ідея як елемент розглянути підвищення якості менеджменту і сертифікацію компанії за міжнародними стандартами. Для підвищення стандартів якості ми можемо застосувати(впровадити) найпопулярніший у світі стандарт менеджменту якості серії ISO 9001:2015, на базі якого створюється система менеджменту якості в організації і потім проводиться її сертифікація.

Огляд стандарту ISO 9001:2015:

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) є неурядовою організацією, роль якої полягає у сприянні міжнародній координації та стандартизації промислових стандартів. Ці стандарти сприяють розробці, виробництву та постачанню продуктів та послуг, які є більш ефективними,

безпечними та зрозумілими. ISO проводить систематичні огляди кожні 3-5 років, щоб підтримувати ці стандарти в актуальному стані.

Процес перегляду адаптує їх до змін у навколишньому середовищі з метою підвищення здатності організації пропонувати продукти та послуги, що відповідають вимогам клієнтів. ISO переглянула провідну світову Систему менеджменту якості (СМЯ) ISO 9001:2008 на ISO 9001:2015.

Що таке система менеджменту якості (СМЯ):

Система менеджменту якості визначається як набір взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів для визначення політики, цілей і процесів для досягнення цих цілей щодо якості.

ISO 9001: 2015 визначає вимоги до планування, створення, впровадження, експлуатації, моніторингу, огляду, підтримки та постійного вдосконалення документованої системи менеджменту, що використовується для управління якістю. Вимоги, встановлені в стандарті ISO 9001: 2015, є загальними, гнучкими і корисними для всіх типів організацій. Таким чином, цей стандарт системи менеджменту ISO може бути узгоджений і інтегрований з іншими Системами менеджменту, такими як управління енергоспоживанням, управління безперервністю бізнесу та іншими системами менеджменту, завдяки їх схожій структурі.

Стандартизація управління якістю розвивається відповідно до ISO 9001: 2015 шляхом додавання:

- більшого акценту на процесний підхід, управління ризиками, моніторингу продуктивності та показників;
- краще зосередитися на зацікавлених сторонах;
- більш ретельний аналіз контексту організації, необхідний для забезпечення підвищення якості [13].

У стандарту якості ISO 9001: 2015 є ключові положення стандарту. У наступній таблиці ми віднесемо усі ключові положення стандарту до товариства «СХІДГАЗЕНЕРГО» й опишемо їх з точки зору даного підприємства:

Таблиця 3.2 – Ключові положення стандарту менеджменту якості ISO й їх опис

Ключові положення стандарту менеджменту якості	Опис ключових положень
1. Сфера застосування	Ця настанова містить загальний опис СМЯ ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО», організаційної структури, процесів та ресурсів, необхідних для управління якістю у відповідності до вимог стандарту ISO 9001:2015. Вимоги дійсної настанови є обов'язковими для виконання всіма підрозділами організації та поширюються на процеси, що пов'язані з роботами з: торгівлею газом через місцеві (локальні) трубопроводи
2. Нормативні посилання	У цій настанові є посилання на такі нормативні документи: ISO 9001:2015 Системи менеджменту якості. Вимоги; ISO 9000:2015 Quality management systems; Fundamentals and vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник)
3. Терміни та визначення	В даному положенні подано терміни, вжиті в цій настанові, та визначення позначених ними

	понять.
4. Контекст організації	До контексту організації ми можемо віднести такі основні пункти як: розуміння потреб організації та її середовища, зацікавлені сторони, визначення сфери застосування СМЯ.
5. Лідерство	Відповідаючи перед споживачами за якість послуг, найвище керівництво ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» визначає політику підприємства в сфері якості та намічає відповідні цілі. В інтересах досягнення цілей в сфері якості, найвище керівництво зобов'язане: роз'яснити персоналу важливість прогнозування та виконання запитів споживачів, а також дотримання законодавчих актів і нормативних документів; забезпечувати підприємство ресурсами; вживати заходів, що формують в робітничому середовищі якісну працю та її мотивацію та сприяють залученню персоналу в процесі реалізації політики підприємства у сфері якості; систематично аналізувати стан та відповідність СМЯ підприємства до вимог стандарту

	ISO 9001:2015 з використанням ризик-орієнтованого мислення з ціллю постійного її удосконалювання.
6. Планування системи менеджменту якості	Найвище керівництво ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» під час планування СМЯ здійснює детальний розгляд та аналізування позитивних і негативних внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів СМЯ підприємства.
7. Підтримка	Повсякденне управління ефективною системою менеджменту якості значною мірою залежить від використання відповідних ресурсів для кожного завдання. До них відносяться наявність компетентного персоналу з відповідною (і очевидною) підготовкою та допоміжними послугами, обізнаність та комунікація. Це повинно бути підкріплено належним чином документованою інформацією.
8. Функціонування	За організацію чітко налагодженого процесу надання послуг несе відповідальність директор ТОВ

	«СХІДГАЗЕНЕРГО» який відповідає за оперативне планування процесів і забезпечення виконавців необхідними засобами для надання послуг, а також за загальний контроль одержуваних результатів.
9. Оцінка дієвості	У ході розробки, виробництва і здійснення послуг, структурні підрозділи підприємства здійснюють регулярний моніторинг процесів, у яких вони беруть участь, у порядку, зазначеному у відповідних діючих МД. Для оцінки якості процесів ВСЯ використовуються статистичні методи оцінки.
10. Поліпшування	На підприємстві створені необхідні можливості для впровадження корегування та корегувальних дій, спрямованих на підвищення якості послуг, зниження небажаних наслідків, покращення функціонування СМЯ з метою виконання вимог споживачів та підвищення рівня їхнього задоволення.

Щоб впровадити даний проект по підвищенню якості підприємства, після визначення й опису ключових положень стандарту менеджменту якості, ми можемо відповідно з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» розробити, оформити документально, впровадити,

підтримувати в робочому стані та використовувати систему менеджменту якості (СМЯ), що містить організаційну структуру підприємства, посадові інструкції, методики, контрольовані процеси і ресурси, що забезпечують відповідність продукції та послуг ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» установленим вимогам і без зупинки удосконалювання СМЯ відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015.

Основою функціонування СМЯ є чітке виконання методичних документів СМЯ та управління процесами, які істотно впливають на якість послуг, що контролюються регулярним аналізом відповідності реальних процесів документованим вимогам і передбачає персональну відповідальність організаторів СМЯ. Основна діяльність підприємства являє собою систему взаємозалежних процесів, управління якими здійснюється за допомогою документованої інформації.

Далі ми можемо визначити план по впровадженню стандартів менеджменту якості ISO 9001: 2015 для товариства з обмеженою відповідальністю «СХІДГАЗЕНЕРГО». План має наступний вигляд:

- Аналізування СМЯ з боку керівництва.
- Управління ризиками;
- Управління документованою інформацією СМЯ;
- Розробка та оформлення документованої інформації;
- Проведення внутрішнього аудиту;
- Коригування та коригувальні дії.

Усі пункти плану значущі в впровадженні даного проекту в підприємство. Зробимо детальний опис плану, його пункти й що до них входить.

Аналізування СМЯ з боку керівництва: керівництво ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» повинно проводити із запланованою періодичністю аналізування системи управління якістю підприємства, щоб забезпечити її постійну придатність і результативність. Під час аналізування потрібно

оцінювати можливості щодо поліпшування та визначення потреби в змінах СЯ, зокрема в політиці та цілях у сфері якості.

Аналізування системи управління якістю проводиться з метою оцінки:

- її ефективності в досягненні намічених цілей і показників у сфері якості;
- відповідності системи управління якістю вимогам стандарту ISO 9001: 2015;
- ступеня втілення прийнятої політики і цілей у сфері якості;
- внесення пропозицій щодо поліпшення системи управління якістю.

Порядок управління ризиками: метою є описати порядок управління ризиками для якості робіт та послуг (вимоги до визначення, оцінювання, контролю, інформування та огляду ризиків) з метою підтримки результативного управління та функціонування системи якості в компанії. Процес управління ризиками допомагає передбачити та знизити або усунути ризики для якості робіт та послуг, які можуть виникнути на будь-якому етапі їх здійснення. Далі буде представлена схема процесу управління ризиками для якості.

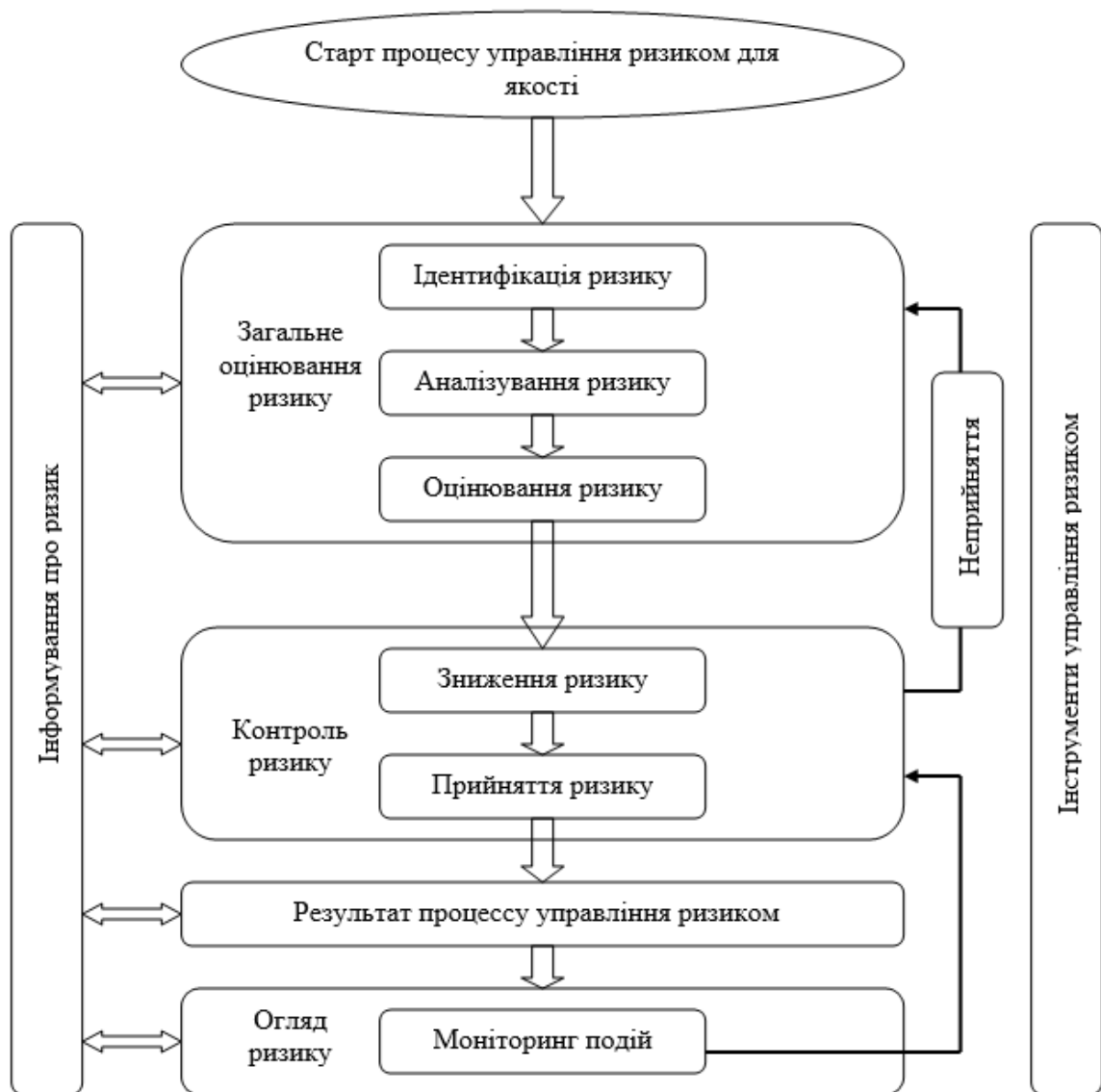


Схема 3.1 Процес управління ризиками для якості [Розроблено автором]

В таблиці 3.1 представлені зовнішні та внутрішні ризики

Таблиця 3.1 – Зовнішні та внутрішні ризики [Розроблено автором]

Тип	Зовнішній/ Внутрішній	Фактор	Можливий ефект	Позитивний(P) / Негативний(N)
Політичний	Зовнішній	Регіональна і/або окупаційна війна	Призупинення або закриття діяльності. Втрата бізнесу	N
	Зовнішній	Тероризм	Призупинення або закриття діяльності. Втрата бізнесу	N

	Зовнішній	Торгові обмеження / Ембарго	Призупинення або закриття діяльності. Втрата бізнесу	N
	Зовнішній	Корупція	Втрата бізнесу. Процедури та процеси компанії не можуть застосовуватись	N
	Зовнішній	Ускладнення замитнення вантажу	Зрив своєчасної доставки заказів	N
	Зовнішній	Політичні альянси та союзи	Зміна політичної ситуації (наприклад членство в ЄС, вихід із СНД)	N
	Внутрішній	Страйки і питання роботи	Зупинення діяльності через відсутність персоналу	N
Економічний	Внутрішній	Вартість послуг	Збільшення/зменшення вартості робочої сили – збільшення або зменшення прибутків	P or N
	Зовнішній	Вартість послуг	Регіональні операційні накладні витрати або витрати на послуги по контрактах – зменшення/збільшення прибутку	P or N
-	Зовнішній	Вартість ліцензії/сертифікація	Збільшення вартості ліцензії, сертифікації і навчання – зниження прибутку	N
	Зовнішній	Податкове навантаження	Більш високе навантаження на бізнес за рахунок збільшення податків	N
	Зовнішній	Курси валюти	Зміна валютних курсів	P or N

	Зовнішній	Конкуренція і падіння попиту	Скорочення бізнесу або прибутку за рахунок конкуренції і падіння попиту на послуги	N
	Зовнішній	Конкуренція	Збільшення бізнесу або прибутку за рахунок відсутності конкуренції	P

Тип	Зовнішній/ Внутрішній	Фактор	Можливий ефект	Позитивний(P) / Негативний(N)
Соціальний	Зовнішній	Страйки і питання роботи	Зупинення діяльності через відсутність персоналу	N
	Зовнішній	Звільнення компетентного персоналу	Скорочення діяльності через відсутність компетентного персоналу	N
Технологічний	Зовнішній	Нові технології	Затрати на впровадження нових технологій. Збільшення об'ємів виробництва, розширення асортименту і підвищення якості	P or N
Юридичний	Зовнішній	Нове законодавство	Введення нового законодавства – більше вимог -	N
	Зовнішній	Зміни в законодавстві	Зміни юридичних вимог або стандартів – більш	P or N

			суворі вимоги	
	Зовнішній	Здоров'я та безпека	Зміни юридичних вимог або стандартів – більш суворі вимоги	P or N
	Зовнішній	Трудове право	Зміни юридичних вимог або стандартів – більш суворі вимоги	P or N
Навколишнє середовище	Зовнішній	Стихійні лиха	Призупинення або закриття діяльності. Втрата бізнесу	N

В даній таблиці ми можемо бачити основні ризики товариства. Усього виділено шість типів ризиків, це: політичний, економічний, соціальний, технологічний, юридичний і навколишнє середовище. Але варто зауважити що ефект від ризиків може бути як позитивним так і негативним

Управління документованою інформацією СМЯ: описані встановлені правила обліку, ведення, контролю, розподілу, зміни та зберігання документованої інформації, яка використовується на підприємстві. Основними документами з якості будуть: настанова з якості, керівні інструкції, цілі, програми, плани з якості.

Наступним етапом буде йти розробка та оформлення документованої інформації: тут ми визначаємо порядок опрацювання та введення в дію нової керівної (регламентуючої, методичної) і організаційно-розпорядчої документованої інформації підприємства (положень, інструкцій, форм), а також встановлюємо правила оформлення такої документованої інформації з метою встановлення єдиних вимог до розробки документів на підприємстві та забезпечення їх відповідності стандарту ISO 9001:2015. Після розробки

відповідних документів вони передаються на погодження відповідальній людині за систему менеджменту якості і якщо документи буде погоджено, то їх будуть відправляти на затвердження вищому керівництву. Якщо документ погоджено, то вносити зміни до нього забороняється. Вносити зміни можливо або потрібно, коли документ надіслано на доопрацювання.

Проведення внутрішнього аудиту. Один з найважливіших пунктів плану щодо реалізації даного проекту. Ця методика визначає розподіл відповідальності і порядок планування, проведення, документування та аналізу результатів внутрішніх перевірок системи управління якістю (внутрішнього аудиту), які проводяться з метою оцінки виконання і дотримання пред'явлених до системи управління якістю вимог, визначення ефективності її функціонування, вироблення заходів щодо її поліпшення.

Простіше кажучи внутрішній аудит – це перевірка документації та процесів на відповідність стандарту. З часом в підприємства відбуваються якісь зміни, наприклад хтось звільнився або хтось навпаки був призначений на посаду. Всі ці речі повинні відповідати стандарту, чи всі документи відповідають датам прийняття, чи збігаються. Після проведення внутрішнього аудиту йде зовнішній аудит. Укладається договір з кваліфікованою (УкрСЕПРО) компанією, яка здійснює нагляд, і підприємство приходить Сертифікований фахівець-аудитор, який відповідно оцінює документацію, перевіряє все на відповідність нормам стандарту і виносить свій висновок. Якщо є якісь зауваження у аудитора, наприклад умовно між наказом і актом впровадження повинно було пройти 10 днів, а за наказом виходило 7, тому що не врахували святкові дні і звичайно ж цей документ потрібно буде переробляти, так як дотримання всіх вимог дуже важливо. Якщо, після проведення зовнішнього аудиту, всі документи і процеси відповідають стандарту, то підписується акт про відповідність стандарту.

Підіб'ємо підсумок, внутрішній і зовнішній аудит - це аудит одного і того ж, тільки внутрішній аудит проводиться силами компанії і спрямований

на підвищення ефективності внутрішньої роботи, порядку і тд. А після цього компанія виходить на зовнішній аудит де Сертифікований фахівець підтверджує, що компанія відповідає стандартам.

Коригування та коригувальні дії – останній пункт нашого плану. У цьому пункті ми встановлюємо порядок внесення та оцінки пропозицій, призначення, проведення, документування та контролю виконання коригування та коригувальних дій з метою підвищення ефективності та результативності процесів, здійснюваних у ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» і створення умов для безперервного вдосконалення системи управління якістю. Коригувальні дії призначені для усунення причин невідповідностей, виявлених в процесі діяльності товариства та попередження їх виникнення. Необхідність проведення коригування та коригувальних дій може виникати на підставі виявлених невідповідностей у процесах системи управління якістю, результатів аналізу задоволеності споживачів, аналізу отриманих претензій, рекламацій, результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів, досліджень причин наявних недоліків у виробничих процесах, процедурах контролю, обладнанні, результатів аналізу з боку вищого керівництва, внесення пропозицій працівниками підприємства й аналізу ринку. Результати коригування та коригувальних дій періодично будуть аналізуватися вищим керівництвом ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» з метою оцінки їх впливу на поліпшення системи управління якістю.

Опис проходження сертифікації:

Звичайний шлях для організації, яка бажає пройти сертифікацію за стандартом ISO 9001, полягає в наступному:

1. Впровадження системи управління: перед проведенням аудиту система управління повинна працювати протягом деякого часу. Зазвичай мінімальний час, необхідний органами з сертифікації, становить 3 місяці.

2. Внутрішній аудит і перевірка вищим керівництвом: перш ніж система управління може бути сертифікована, вона повинна мати принаймні один звіт про внутрішній аудит і один огляд керівництва.

3. Вибір органу з сертифікації(реєстратора): кожна організація може вибрати орган з сертифікації (реєстратора) за своїм вибором.

4. Аудит попередньої оцінки(необов'язково): організація може вибрати проведення попереднього аудиту для виявлення будь-якого можливого розриву між її поточною системою управління та вимогами стандарту.

5. Аудит 1-го етапу: перевірка відповідності проекту системи управління. Основна мета полягає в тому, щоб переконатися, що система управління розроблена відповідно до вимог стандарту (стандартів) і цілями організації. Рекомендується, щоб принаймні частина аудиту 1-го етапу проводилася на місці в приміщеннях організації.

6. Аудити 2-го етапу(виїзд на місце): мета аудиту 2-го етапу полягає в тому, щоб оцінити, чи відповідає заявлена система менеджменту всім вимогам стандарту, фактично впроваджується в організації і може допомогти організації в досягненні її цілей. Етап 2 проходить на сайті(ах) сайтів(ів) організації, де впроваджена система управління.

7. Наступний аудит(необов'язково): якщо у перевіряється є невідповідності, які вимагають додаткового аудиту перед сертифікацією, аудитор проведе повторний візит для перевірки тільки планів дій, пов'язаних з невідповідностями (зазвичай один день).

8. Підтвердження реєстрації: якщо організація відповідає умовам стандарту, реєстратор підтверджує реєстрацію і публікує сертифікат.

9. Постійне вдосконалення та наглядові аудити: після реєстрації організації Орган з сертифікації проводить наглядові заходи, щоб переконатися, що система менеджменту як і раніше відповідає стандарту. Заходи з нагляду повинні включати виїзди на місця (не рідше 1 разу на рік), які дозволяють перевірити відповідність системи управління сертифікованого клієнта, а також можуть включати: розслідування за скаргою, перегляд веб-сайту, письмовий запит про подальші дії і т. д.

Ми можемо зробити висновок, що при чіткому виконанні плану по впровадженню міжнародних стандартів менеджменту якості серії ISO9001:

2015 ми можемо реалізувати даний проект впровадження й тим самим реалізувати цілі компанії стосовно підвищення якості підприємства.

3.2 Методичні підходи до формування процесу безперервного поліпшення

Якщо взяти питання, як компанія може бути постійно конкурентоспроможною, надавати якісні послуги споживачам та й займати лідируючі позиції в своїй сфері, то компанію потрібно завжди рости, вдосконалювати себе. Тому з точки зору управління проектами процес безперервного вдосконалення є невід'ємною й важливою частиною для компанії. Стратегічною метою ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» в області якості є постійне поліпшення процесів надання послуг, а також оцінки ступеня задоволеності споживачів, забезпечити відсутність рекламацій, скарг і претензій в адресу підприємства по відношенню до якості робіт та послуг, а також виконанню обов'язків по договорам і замовленням, підвищити культуру обслуговування замовників. Можна виділити два основних підходи до здійснення постійного поліпшення, а саме:

- проекти прориву, що ведуть до перегляду і поліпшення існуючих процесів або впровадження нових процесів, що виконуються комплексними групами за рамками існуючих процесів;
- діяльність з поступового постійного поліпшення, що проводиться працівниками в рамках існуючих процесів.

Прагнути до поліпшення повинні як керівництво, так і працівники. Кожен працівник компанії може бути ініціатором пропозиції про проведення поліпшення дії. Керівництво в свою чергу з метою залучення працівників у процес постійного вдосконалення бере на себе зобов'язання всіляко стимулювати творчий підхід працівників шляхом забезпечення постійної підготовки та кар'єрного росту працівників, визнання і винагороди тому що

кожен співробітник компанії зобов'язаний сприяти виконанню призначених поліпшуючих дій на рівні своєї компетенції.

Згідно з вимогами стандарту системи якості ISO 9001:2015, організація повинна постійно поліпшувати систему управління якістю, в тому числі її ефективність.

Планування та призначення заходів щодо поліпшення здійснюється на основі:

- нових стратегічних цілей, висунутих вищим керівництвом;
- результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів системи управління якістю, виявлених невідповідностей, недоліків
- результатів маркетингових досліджень;
- даних про ступінь задоволеності споживачів, відгуки, побажання, скарги, претензії;
- повідомлень і пропозицій працівників компанії;
- фінансових показників;
- досягнень конкурентів;
- результатів аналізу системи управління;
- результатів виконання попередніх планів і заходів, оцінки їх ефективності та результативності.

На основі поданих пропозицій і проведеного аналізу можуть бути запропоновані такі види поліпшень:

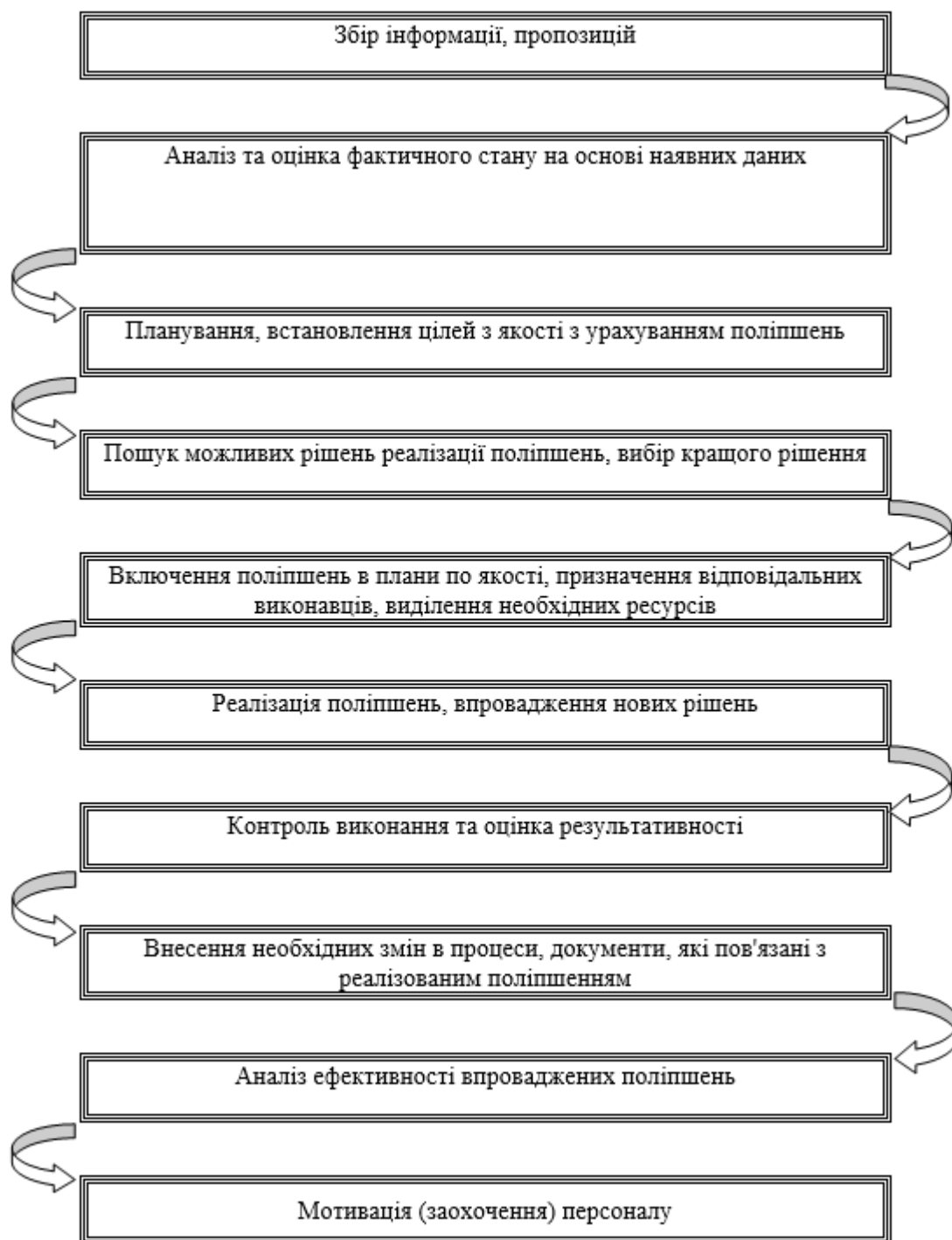
- зміни в мотивації персоналу;
- оптимізація процесів системи управління якістю;
- зміна технологічних процесів, впровадження нових технологій;
- впровадження нових методів контролю, випробувань, перевірки;
- оновлення обладнання, оснащення;
- навчання персоналу, забезпечення необхідним кваліфікованим персоналом;
- зміна організаційних і управлінських процесів і тд.

Далі ми можемо графічно відобразити схему організації поліпшення.

В даній схемі ми можемо бачити головні етапи для поліпшення. Завдяки їх виконанню можливо стратегії підвищення якості та вдосконалення системи якості підприємства.

Отже ми можемо зробити висновок, що формування процесу безперервного поліпшення є важливим й невід'ємним етапом проекту щоб товариство й далі було постійно конкурентоспроможним, надавало якісні послуги споживачам та й займали лідируючі позиції в своїй сфері.

Ми можемо дійти висновку, що система управління якістю, що діє на підприємстві, планується, реалізується, аналізується і удосконалюється, як сукупність взаємопов'язаних між собою процесів, направлених на підвищення якості послуг.



Схем

а 3.2 – Організація поліпшення

ВИСНОВОК

Управління якістю – це процес управління всіма видами діяльності і функціями, необхідними для підтримки постійного рівня досконалості в організації, продукті або послугі. Якість є важливим фактором, який відрізняє організацію від її конкурентів. Здійснення ініціатив у сфері якості призводить до створення чудових продуктів або послуг, які відповідають очікуванням клієнтів і перевершують їх, збільшують доходи і продуктивність організації.

В роботі сформульовані стратегічні цілі підприємства і планування дій їх досягнення. Такими цілями є бути конкурентоспроможними, отримання прибутку, якісна робота з споживачами, клієнтами.

Також в роботі був проведений SWOT аналіз для розуміння можливостей підприємства, визначення його слабких й сильних сторін, та загроз. Після визначень можливостей розвитку підприємства, був наданий план розгорнутий план щодо підвищення управління якістю за допомогою міжнародних стандартів якості. Був визначений план сертифікації підприємства. Міжнародні стандарти якості допомогли розширити частки ринку і в свою чергу залучити нових клієнтів.

Був виявлений процес управління ризиками. Управління ризиками є невід'ємною частиною в управлінні проектами, тому що для якісної праці організації ми повинні завжди знати на які ризики ми можемо натрапляти й як їх нівелювати.

Останнім етапом роботи був визначений процес постійного, безперервного поліпшення, тому що компанії потрібно бути постійно конкурентоспроможною, надавати якісні послуги споживачам та й займати лідируючі позиції в своїй сфері.

Найвище керівництво ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» здійснює постійний аналіз відповідності системи управління якістю до вимог стандарту ISO 9001:2015 з метою постійного поліпшення її результативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. М. Б40 Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.
2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pecb.com/whitepaper/iso-90012015-quality-management-systems---requirements>
3. Стандарти якості ISO. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.qmsuk.com/iso-standards/iso-9001/iso-9001-principles>
4. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.softexpert.com/en/how-to-establish-quality-policy/>
5. Адлер Ю. П. Про промислову революцію XXI століття / Ю . П. Адлер // стандарти і якість. – 2009. – № 2. - С. 30-31.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)
7. Project Management For Development Organizations: Project Quality Management © PM4DEV 2016
8. Операційний менеджмент - Капінос Г. І. - 8.5. Поняття системи якості
9. Державний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2007
10. Сайт товариства «СХІДГАЗЕНЕРГО». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eastgaz.com/>
11. Статут підприємства
12. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pecb.com/whitepaper/iso-90012015-quality-management-systems---requirements>

13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis.htm>
 14. Свот-аналіз. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis.htm>.
 15. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrsepro.kiev.ua>
 16. МД 7.5.3-02 Розробка та оформлення документованої інформації
 17. МД 7.5.3-01 Правила управління документованою інформацією
- СМЯ
18. МД 5.3-01 Аналізування СМЯ з боку керівництва
 19. МД 9.2-02 Проведення внутрішнього аудиту
 20. МД 8.7-01 Порядок управління невідповідною продукцією
 21. МД 10.2-02 Коригування та коригувальні дії
 22. МД 6.1-01 Порядок управління ризиками
 23. МД 10.3-01 Процеси безперервного вдосконалення
 24. МД Система менеджменту якості. Настанова з якості
 25. Рябушкіна А. А. Якість продукції та забезпечення її конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / А.А. Рябушкіна // Ефективна економіка. – 2013. - №7 – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2184>
 26. Калашнік І. І. Контроль та управління якістю продукції на промислових підприємствах // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – №. 1. – С. 53-57.
 27. Singels, J., Ruël, G. and van de Water, H. (2001), "ISO 9000 series - Certification and performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 1, pp. 62-75.
 28. Єфімов В.В. Засоби і методи управління якістю. М.: КНОРУС, 2007
 29. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. / Тарасюк Г. М. – К. : Каравела, 2004. – 344 с.
 30. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://asq.org/quality-resources/iso-9001>

ДОДАТОК А

Політика ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» в сфері якості

Політика ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» в сфері якості направлена на реалізацію місії компанії – надання послуг високої якості за доступною ціною для задоволення вимог всіх споживачів, які користуються послугами компанії.

Ми ставимо собі за мету запропонувати замовнику послуги у широкому спектрі співвідношення ціна-якість і набором споживчих властивостей, що відповідають сучасним вимогам надійності, безпеки, комфорту та естетичності.

Система управління якістю, що діє на підприємстві, планується, реалізується, аналізується і удосконалюється, як сукупність взаємопов'язаних між собою процесів, направлених на підвищення якості послуг.

На підприємстві створюються умови для усвідомлення кожним працівником особистої відповідальності за здійснення якісних робіт та послуг, дотримання норм і правил безпеки праці, підвищення кваліфікації робітників, виробничого персоналу та інженерно-технічних працівників, їхнього навчання та інформованості.

Найвище керівництво ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» здійснює постійний аналіз відповідності системи управління якістю до вимог стандарту ISO 9001:2015 з метою постійного поліпшування її результативності та гарантує виконання вимог міжнародного і вітчизняного законодавства.

Ця політика визначає зміст діяльності ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО», є основою для встановлення та переглядання цілей підприємства у сфері якості і доводиться до всіх споживачів та співробітників.

ДОДАТОК Б

Цілі ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» в сфері якості

«Політика ТОВ «СХІДГАЗЕНЕРГО» в сфері якості», прийнята та затверджена вищим керівництвом, декларує стратегічні цілі підприємства, що визначають основні напрямки його діяльності на довгостроковий період. На їх основі визначено цілі і завдання підприємства на 2022 рік:

1. В інтересах максимального задоволення вимог и очікувань замовника:

1.1 Забезпечити і підтримувати повну відповідність виконуваних робіт та послуг, вимогам нормативної документації, а також естетичним вимогам замовника, що повинно підтверджуватись відповідними сертифікатами (протоколами, тощо) і систематично доводитись замовнику.

1.2 Забезпечити відсутність рекламацій, скарг і претензій в адресу підприємства по відношенню до якості робіт та послуг, а також виконанню обов'язків по договорам і замовленням, підвищити культуру обслуговування замовників.

1.3 Підвищити якість та знизити вартість виконання робіт та надання послуг на 15 % та 13 % відповідно.

1.4 За рахунок підвищення якості послуг збільшити задоволеність клієнтів на 17%.

2. Для придбання конкурентних переваг:

2.1 Формувати і підтримувати у замовників довіру до підприємства за рахунок надання високоякісного сервісу поряд з високою культурою обслуговування, що відповідає їхнім вимогам та очікуванням.

2.2 Здійснити аудиторські перевірки Системи Управління Якістю підприємства згідно плану внутрішніх аудитів на 2022 рік, з метою оцінки її ефективності. За результатами аудитів розробити план-графік змін для приведення Системи у відповідність до вимог стандарту ISO 9001:2015.

2.3 З метою підвищення рівня професійної підготовки персоналу провести його навчання згідно плану на 2022 рік.