

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ НАУК  
АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ДОСКОНАЛОСТІ І ЯКОСТІ  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

*Нашим Вчителям  
і колегам-будівельникам присвячується*

# МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В БУДІВНИЦТВІ І ГЕНОМ ДІЛОВОЇ ДОСКОНАЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

МОНОГРАФІЯ

Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2018

УДК 339.137.2:69.003  
ББК 67.412.2+38  
М 50

*Затверджено до друку  
Вченою радою Української академії наук  
(протокол № 2017/9 від 13.11.2017 року)*

**Рецензенти:**

**Снісаренко В. І.**, доктор технічних наук, академік Української академії наук;  
**Пальчик П.П.**, кандидат технічних наук, доцент академік АБУ.

**Менеджмент якості в будівництві і геном ділової досконалості організації:**  
**М 50** [монографія] / під заг. ред. Лівінського О.М., Савенка В.І., Пальчика С.П.,  
Черткова О.Ю. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 233 с.

**ISBN 978-611-01-1114-0**

З погляду управління якістю у виробництві, необхідно встановити стандарти якості в кількісній формі. Саме з цієї причини фахівці витратили так багато часу на те, щоб виразити ці стандарти, наскільки це можливо, у вигляді кількісних вимірюваних фізичних властивостей. Проте це не означає, що суб'єктивні оцінки якості тепер відходять на другий план. Навпаки, саме ці оцінки - предмет комерційного інтересу.

Розглядаючи проблему ширше, можна побачити, що у будь-який момент часу існують цілком конкретні людські бажання, які можуть бути задоволені шляхом перетворення початкових матеріалів на кінцеву продукцію різного призначення. Ці бажання мають статистичну природу, оскільки якість кінцевого виробу, виражена в термінах фізичних характеристик, бажана однією людиною, може не співпадати з бажанням всіх інших.

© Савенко В.І – с.7-33; Лівінський О.М – с. 2-7; Васильков В.Г – с.72-99;  
Калита П.Я. – с.45-72; Доценко С.І., Савенко В.І. – с.128-139; Тугай О.А.,  
Доценко С.І. – с.35-45; Клюєва В.В., Терещук М.О., Пальчик С.П. – с.100-118;  
Савенко В.І., Чертков О.Ю., Осипов С.О. – с.118-128; Іванченко Г.М., Тонкачєв Г.М.,  
Бондар І.І., Титок В.В., Полосенко О.В., Савенко В.І. – спільно с. 139-235, 2018.

© Видавництво «Центр учбової літератури», 2018.

# ЗМІСТ

---

ВСТУП.....	5
1. ГОЛОВНА МЕТА БУДІВЕЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА – СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	9
2. ПОНЯТТЯ ПРО ЯКІСТЬ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	10
3. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ. ВИМОГИ ДО ЯКОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	12
4. ОСНОВНІ ВИДИ РОБІТ ТА КОНСТРУКЦІЙ, НА ЯКІ СКЛАДАЮТЬСЯ АКТИ НА ЗАКРИТТЯ ПРИХОВАНИХ РОБІТ .....	15
5. АВТОРСЬКИЙ НАГЛЯД.....	19
6. ТЕХНІЧНИЙ НАГЛЯД.....	20
7. ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ І МОНТАЖНИХ РОБІТ .....	22
8. ЛІЦЕНЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ПОВ’ЯЗАНОЇ ІЗ СТВОРЕННЯМ ОБ’ЄКТІВ АРХІТЕКТУРИ .....	25
9. ВИМОГИ ДО ПРОЕКТНОЇ І БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	28
10. ОРГАНИ СЕРТИФІКАЦІЇ ТА НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ, ЯКІ РЕГЛАМЕНТУЮТЬ ВИМОГИ ДО ЯКОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ .....	33
11. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – ПОТУЖНИЙ ВАЖИЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	37
12. МОДЕЛЬ ДОСКОНАЛОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ФОНДУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ EFQM .....	47
13. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГЕНЕТИЧНИЙ МЕТОД ВИВЧЕННЯ І ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ.....	51
14. СПІЛЬНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ EFQM І СТАНДАРТІВ НА ЦІЛЬОВІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	60
15. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	63
16. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА І СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ З ТОЧКИ ЗОРУ ЗАГАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НАУКИ – ТЕКТОЛОГІЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ СИСТЕМ.....	71
17. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ.....	86
18. ПІДПРИЄМСТВО – СКЛАДНА ВИРОБНИЧА СИСТЕМА .....	96

19. ПРО ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ І ВІЧНІСТЬ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	104
20. НЕДОЛКИ І СЛАБКІ МІСЦЯ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	106
21. СИСТЕМНА ПРИРОДА БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	108
22. ОРГАНІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ .....	109
23. СИНЕРГІЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ .....	114
24. ОЦІНКА ЯВИЩА СИНЕРГІЇ .....	115
25. МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	117
26. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	118
27. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ. ГІПОТЕЗА ПРО ВІЧНІСТЬ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	119
28. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	120
29. ОРГАНІЗУЮЧА СХЕМА З СЕМИ ВІДДІЛЕНЬ .....	121
30. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА БАЗІ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ .....	127
ВИСНОВКИ .....	134
ЛІТЕРАТУРА .....	136
ДОДАТКИ .....	139

---

## ВСТУП

---

Сучасні економічні умови, обумовлені процесами глобалізації й становленням ринкових відносин, докорінно змінюють ставлення підприємців, керівників і фахівців підприємств України до якості продукції, що випускається. До цих змін, насамперед, належать: формування різних форм власності, свобода будь-якого виду господарювання, зростання конкуренції, необхідність урахування запитів споживача й визначення відповідної ціни, дотримання екологічних умов. Трансформація економічних умов виробництва, що відбувається, з невідворотною необхідністю вимагає створення принципово нових шляхів, форм, методів і підходів до управління якістю продукції на кожному підприємстві та об'єднанні. Сьогодні у ряді розвинених країн в управлінні якістю використовуються апробовані ними положення й рекомендації з метрології, стандартизації й сертифікації.

Дослідженням питань удосконалення механізму управління якістю приділено увагу в роботах зарубіжних учених Д.Вальдена, А.Грехема, Е.Демінга, Дж.Джурана, К.Ісікави, Т.Конті, Ф.Кросбі, Х.Куме, Г.Тагучі, А.Фейгенбаума, Ш.Шіба, В.Шухарта. Із сучасних вітчизняних фахівців проблеми управління якістю освітлювали Ю.П.Адлер, В.Г.Версан, О.В. Гличев, О.П.Глудкін, О.О.Горленко, В.А.Лапідус, В.Ю. Огвоздін, І.І.Чайка, В.Л.Шпер. В Україні ці питання розглядаються в працях Л.В.Балабанової, Б.В.Буркинського, О.В.Виноградової, Л.М.Віткіна, А.С.Зенкіна, П.Я.Калити, В.К.Мамутова, В.Є. Момота, Л.О.Омельянович, Ф.Ю.Поклонського, А.А.Садєкова, С.К.Фомичева, В.М.Хобти, О.Б.Чернеги, М.Г.Чумаченка, І.Б.Швець, О.О.Шубіна, А.І.Яковлева, В.В.Якубовського.

У той же час проблема вдосконалення економічного механізму управління якістю потребує подальшого розвитку. Це обумовлено найважливішими світовими тенденціями: укрупненням і розширенням нових глобальних споживчих ринків, на яких компанія повинна бути конкурентноздатною; появою й освоєнням нових технологій, які визначають успіх на цьому ринку; величезним тиском на компанії нових економічних сил; істотними постійними змінами в моделях управління, їхнім пристосуванням до нового, швидкоплинного конкурентного середовища

Інтерес до розуміння поняття «якість» йде корінням в глибоке минуле. Аналіз категорії якості був вперше зроблений старогрецьким філософом Арістотелем. У своїх творах («Метафізика») він писав «Про

якість ми можемо запитати, «що воно таке?», отже і якість є деякого роду суть, тільки не у прямому розумінні.

На його думку, якість наділена властивостями: «Скороминущими властивостями або станами називаються такі якості, які легко піддаються коливанням і швидко змінюються, як, наприклад, тепло і холод, хвороба і здоров'я і всі тому подібні, ...якщо тільки яке-небудь з цих станів з часом не укорінитиметься і не виявиться не усуненим або абсолютно несхильним до зміни; а такий стан можна було б, мабуть, вже назвати стійкою властивістю». Арістотель указував на текучість якості, як здатність речей перетворюватися на протилежне.

На ґрунті механістичного світогляду і філософії Нового часу на основі поглядів Бойля і Локка сформувалося ділення на так звані первинні і вторинні якості по ступеню їх об'єктивності: при цьому первинними визнавалися об'єктивні властивості матеріальних тіл, а вторинними – суб'єктивні відчуття, не співпадаючі з властивостями зовнішніх об'єктів самих по собі.

У подальшому вже німецький філософ Гегель розглядав якість як логічну категорію, бачивши в ній початковий ступінь пізнання речей і становлення світу. У Енциклопедії філософських наук він писав: «Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередньої визначеності.», «Щось є завдяки своїй якості те, що воно є і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, що воно є.»

Точка зору діалектичних матеріалістів базувалася на визнанні об'єктивності і загальності якісної визначеності речей. Так, Ф.Енгельс охарактеризував якість як сукупність властивостей об'єкту, причому цей об'єкт не є свого роду «пучком властивостей», а володіє ними: «існують не якості, а тільки речі, що володіють якостями і причому нескінченно багатьма якостями».

При цьому під властивістю розуміється спосіб прояву певної сторони якості об'єкта по відношенню до інших об'єктів, з якими він вступає у взаємодію. В той же час категорія якості не зводиться до окремих його властивостей, а виражає всю їх сукупність в їх внутрішній, зовнішній визначеності і відносній стійкості.

Впродовж всієї подальшої історії розвитку філософії не припинялися спроби знайти всеосяжне філософське визначення поняття «якість». Але всі вони зводилися до розуміння якості як до визначеності об'єкта, яка виражає об'єктивно існуючу цілісну характеристику функціональної єдності властивостей об'єкта, що додають йому відносну стабільність і визначає його відмінність від інших об'єктів або схожість з ними.

Поняття «якість» в даний час зазнало значних змін, що пояснюється, перш за все, трансформацією об'єктивних умов, що склалися в світі. Прискорений розвиток науково-технічного прогресу, неухильне зростання конкуренції серед виробників, і зрештою, зміну всього капіталістичного суспільства значно змінили і відношення самого споживача до якості. Весь світ впродовж другої половини ХХ століття пов'язував термін «якість» з вимогами споживача і постійним їх вдосконаленням.

У зв'язку з об'єктивними умовами, що змінилися, були внесені відповідні зміни і у визначення терміну «якість». Якість визначається чотирма найважливішими світовими тенденціями:

новим глобальним ринком покупців, на якому компанія повинна бути конкурентоздатною;

появою і освоєнням нових технологій, які визначають успіх на цьому ринку;

величезним тиском на компанії нових економічних сил;

сильними змінами в моделях управління, їх пристосуванням до нового, швидко змінного конкурентного середовища.

Враховуючи накопичений міжнародний досвід, формування нової філософії, Європейська організація по контролю якості (ЄОКЯ) наводить таке визначення: «якість є ступінь, до якого вона задовольняє вимоги споживачів». Це визначення відображає сучасні вимоги споживачів до якості і є найбільш коротким з тих, що існують. Проте проведені дослідження показали, що воно зрозуміле далеко не всім працівникам підприємств, зокрема робочим, майстрам, інженерно-технічному персоналу. Беручи до уваги той факт, що якість створюється не на контролі, коли продукція вже готова, а безпосередньо на всіх етапах створення продукції чи послуги, починаючи з проектування і закінчуючи передачею продукту споживачеві, постає питання ділової досконалості виробника. Тільки досконале підприємство може забезпечити стабільний випуск високоякісної продукції з мінімальними втратами і тим самим, задовольняючи високі вимоги і сподівання споживача, мати високу рентабельність і ресурси для росту і подальшого вдосконалення. Майбутнє за конкурентоздатними досконалими організаціями.

Слабкі недосконалі підприємства не можуть стабільно і якісно працювати, не зможуть утримувати економіку на високому конкурентоздатному рівні, тому єдиний вірний шлях до процвітання – це ділова досконалість працівників, підприємств, галузей економіки. Тільки злагоджена свідома і наполеглива робота в цьому напрямі всього суспільства влади, науки, освіти, виробництва, кожного члена суспільства може привести до успіху,

Автори: Савенко В.І – с.7-33; Лівінський О.М – с. 2-7; Васильков В.Г – с.72-99; Калита П.Я. – с.45-72; Доценко С.І., Савенко В.І. – с.128-139; Тугай О.А., Доценко С.І. – с.35-45; Ключова В.В., Терещук М.О., Пальчик С.П. – с.100-118; Савенко В.І., Чертков О.Ю., Осипов С.О. – с.118-128; Іванченко Г.М., Тонкачєєв Г.М., Бондар І.І., Титок В.В., Полосенко О.В., Савенко В.І. – спільно с. 139-4570

---

## 1. ГОЛОВНА МЕТА БУДІВЕЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА – СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ ПРОДУКЦІЇ

---

Головною метою виробництва (чи надання послуг) є створення корисного високоякісного продукту, послуги, бази науково-технічних знань, які б у найбільшій мірі задовольняли потреби, попит суспільства чи окремих людей, споживачів. Оскільки будівельне виробництво – це складний і відповідальний організований вид діяльності людини, пов'язаний з використанням дуже широкого спектру кваліфікованого персоналу, складних інструментів, машин і механізмів, конструкцій, матеріалів, різного роду ресурсів (інформаційних, інтелектуальних, фінансових, енергетичних, часових і т.д.), складних операцій, організаційно-технологічних методів ведення робіт в природних, кліматичних, геологічних і метеорологічних, дуже часто несприятливих складних умовах, то цілком природно, що вона маючи вирішальне значення в житті людей, досить жорстко регламентована. Тільки перелік назв діючих Законів України Державних будівельних норм та стандартів України, міжнародних будівельних норм за класифікацією Мінрегіонбуду України в Довіднику будівельника (Лівінський О.М, Ушацький С.А, Орбаченко П.А. та ін. – К, Українська академія наук, МП Леся, 2009. – 496 с.) займає 189 сторінок.

Ігнорування і недотримання цих законів та норм неприпустиме і небезпечне!

Основними Державними нормативними документами, що безпосередньо стосуються якості будівельного виробництва та системи управління якістю взагалі є:

- ДБН А.3.1-5:2009 – Організація будівельного виробництва;
- ДБН А-3-1-5-2016 Організація будівельного виробництва;
- ДБН В.1.3-2:2010 – Геодезичні роботи в будівництві;
- ДСТУ ISO 9001:- 2015 – Системи менеджменту якістю. Вимоги;
- ДСТУ-Н Б В. 1.3-1: 2009 Виконання вимірювань. Розрахунок та контроль точності геометричних параметрів . Настанова;
- ДСТУ ISO 14001-07 Системи екологічного управління;
- ДБН А.3.2-2 -2009 Охорона праці і промислова безпека в будівництві;
- ДСТУ OHSAS 18001:2010 Системи управління гігієною та безпекою праці.

## 2. ПОНЯТТЯ ПРО ЯКІСТЬ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Якість – це сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують їх корисність.

Якість є одним з головних показників ефективності виробництва, науково-технічного, економічного і соціального прогресу.

Зокрема якість будівельної продукції – це сукупна властивість, яка характеризує спроможність виробленої продукції відповідати вимогам щодо її призначення – сукупності архітектурно – естетичних, конструктивно-технічних, експлуатаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, техніко-економічних та інших параметрів.

Якість будівельної продукції визначається:

- а) загальним рівнем проектних рішень, їх відповідністю сучасним вимогам науково-технічного прогресу та будівельним нормам і стандартам;
- б) станом будівельних матеріалів, виробів і конструкцій згідно з вимогами державних стандартів чи технічних вимог;
- в) здатністю забезпечити високий рівень виконання будівельних та монтажних робіт.

До того ж якість роботи визначається як сукупність показників конкретної роботи, що характеризуються за критеріями – відповідність вимогам, ефективність та корисність. (Український тлумачний словник будівельних термінів. О.М.Лівінський, М.О.Лівінський, О.А.Васильківський та інш. – К, УАН МП Леся, 2006. – 528с.)

Для відображення кількісної характеристики якості використовують показники якості (в системі управління якістю (СУЯ) це параметри процесів за схемою процесів, оскільки передбачається процесний підхід управління підприємством), що підрозділяють на групи:

- показники призначення, що характеризують основні функції, для виконання яких призначена продукція, а також сферу її застосування наприклад, основне призначення житлового будинку – створення комфортних умов для проживання в ньому родин різного складу тощо;

- показники надійності, до них належать довговічність, безвідмовність, ремонтоздатність;

- ергономічні показники, що характеризують відповідність продукції антропометричним, гігієнічним, фізіологічним і психологічним властивостям працюючих із нею людей, наприклад, двері в квартирі повинні мати визначену висоту і ширину, які ув'язані з розмірами людського тіла;

- естетичні показники: інформаційна виразність, раціональність форм, цілісність композиції, досконалість виконання, «вписування» у навколишнє середовище тощо. Особливо важливі естетичні показники для будівельної продукції, що існує, як правило, багато років, а поліпшення естетичних показників у процесі її експлуатації пов'язано з великими додатковими витратами;

- показники технологічності характеризують оптимальність розподілу витрат праці, матеріалів, енергії при підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції. Ці показники є найліпшими при будівництві об'єктів із типових конструкцій за вдалим типовими проектами;

- показники транспортабельності: можливість перевезення автомобільним, залізничним, водним, повітряним транспортом, повнота використання контейнерів, вагонів, кузовів автомобілів тощо. Облік цієї групи показників якості має велике значення при організації виробництва будівельних матеріалів, виробів і конструкцій;

- показники стандартизації й уніфікації – ступінь використання стандартних і уніфікованих елементів;

- патентно-правові показники, що характеризують ступінь новизни продукції й оформлення цієї новизни патентами, ліцензіями, авторськими посвідченнями;

- екологічні показники, що характеризують ступінь впливу продукції на навколишнє середовище, особливо ступінь забруднення атмосфери, води, ґрунту тощо;

- показники безпеки, що визначаються ступенем захищеності працюючих від шкідливих виділень, частин машин, що рухаються тощо;

- економічні показники: кошторисна вартість об'єкта, вартість 1 м<sup>2</sup> загальної і житлової площі, експлуатаційні витрати тощо.

У зв'язку з тим, що в будь-якому будівельному об'єкті та конструктивному елементі будинку можна виділити безліч показників якості, на практиці вибирають мінімальну, але достатню їхню кількість, що характеризує найбільш істотні властивості виробу відповідно до його призначення.

Вимір якості полягає у розрахунку величин показників якості в одиницях обраної шкали вимірів. Показники, у свою чергу, поділяють на одиничні та комплексні, що характеризують відразу кілька властивостей. Розрахунок комплексного показника здійснюється з обліком усіх передбачених номенклатурою одиничних показників. При цьому, якщо при збільшенні одиничних показників комплексний показник збільшу-

ється, то такий одиничний показник є бажаним; якщо зменшується – небажаним.

Наприклад, для фарби бажаним показником є її укривистість, небажаним – тривалість висихання; при збільшенні укривистості скорочується кількість шарів фарби, що наносяться (а отже, трудомісткість і час виконання робіт); збільшення ж тривалості сушіння призводить до збільшення термінів виконання будівельно-монтажних робіт.

Оцінка якості полягає в порівнянні показників якості з базовими показниками, якими можуть бути:

- а) показники, закладені в проекті (робочій документації);
- б) показники якості кращих вітчизняних і закордонних об'єктів-аналогів;
- в) показники якості, закладені у вітчизняний чи закордонний стандарт.
- г) показники процесів та цілей в сфері якості, закладених у документах системи управління якістю організації (підприємства).

У результаті порівняння показників якості оцінюваної продукції з базовими показниками роблять висновок про рівень якості продукції.

### **3. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ. ВИМОГИ ДО ЯКОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

---

Успішна робота будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин можлива тільки в тому випадку, якщо продукція, що випускається ним, відповідає кращим вітчизняним і світовим зразкам, тому що в протилежному випадку, в умовах конкуренції можливі значні економічні втрати, аж до банкрутства. Тому основною метою підприємства є організація випуску високоякісної конкурентоспроможної продукції.

В основі підвищення якості продукції поряд з організаційними лежать також і економічні методи. За випуск застарілих виробів і недоброякісної продукції підприємство платить знижки з оптових цін, несе втрати в доході, а отже, у заробітній платі й у соціальних благах. У свою чергу, продукція, параметри якої відповідають чи перевищують найвищі світові досягнення, реалізується за більш високими цінами.

В будівельній галузі існує складна багаторівнева система контролю якості будівельної продукції, яка включає:

- 1) професійно-технічну підготовку фахівців в галузі будівництва;
- 2) професійну атестацію відповідальних фахівців;

- 3) ліцензування будівельної діяльності;
- 4) внутрішній контроль при виробництві зі сторони виробників будівельної продукції, проектних і будівельних організацій;
- 5) зовнішній контроль незалежними фахівцями технічного нагляду;
- 6) зовнішній контроль зі сторони держави силами інспекції державного архітектурно-будівельного контролю.

Проектні і будівельні організації:

- повинні мати в своєму складі підготовлених фахівців і виробничу базу;
- отримувати ліцензії на виконання будівельних та монтажних робіт відповідно до чинного законодавства;
- забезпечувати відповідність будівельної продукції вимогам «Технічного регламенту будівельних виробів, будівель і споруд», конкретизованим у регламентних технічних умовах і будівельних нормах;
- відповідно до вимог чинних стандартів ISO серії 9000 здійснювати комплекс технічних, економічних та організаційних заходів з ефективного управління якістю на всіх стадіях створення будівельної продукції та функціонування організації, рекомендовано сертифікувати систему управління якістю як перший крок до досконалості в європейській організації якості (EOQ та EFQM), який дає можливість досягти рівня 250 балів за 1000-бальною шкалою EFQM і рухатись в розвитку до рівня європейських підприємств -500-700 балів, опановуючи Модель досконалості (TQM з Логікою RADAR)

Ці заходи включають при будівництві сукупність методів та засобів, спрямованих на забезпечення відповідності якості будівельних і монтажних робіт та закінчених будівництвом об'єктів вимогам нормативної і проектної документації. Питання управління якістю та вимог до якості будівельної продукції включаються до складу ПВР.

В процесі виробництва контроль якості виконання будівельних і монтажних робіт здійснюють інженерно-технічні працівники будівельної організації, призначені наказом в установленому порядку та атестовані служби контролю, які входять до її складу або залучаються ззовні, мають кваліфікований персонал і відповідні засоби контролю та вимірювання.

Контроль якості виконання робіт в процесі виробництва включає:

- нормоконтроль проектної документації в процесі розробки проектно-кошторисної документації по розділах згідно затвердженого графіка;
- вхідний контроль проектно-кошторисної документації зі сторони замовника і підрядника;
- вхідний контроль конструкцій, виробів, матеріалів та устаткування;

- операційний контроль виробничих процесів;
- приймальний контроль будівельних і монтажних робіт.

Під час вхідного контролю проектно-кошторисної документації проводиться перевірка її комплектності, технологічності проектних рішень та достатності технічної інформації для виконання робіт.

Під час вхідного контролю конструкцій, виробів, матеріалів і устаткування перевіряється їх відповідність вимогам робочої документації, паспортам, сертифікатам та іншим супроводжувальним документам.

У разі виявлення невідповідності матеріальних ресурсів цим вимогам підрядник як сторона, відповідальна за якість ресурсів, що використовуються на об'єкті, зобов'язаний відмовитись від їх прийняття із своєчасним офіційним повідомленням постачальника.

Операційний контроль виробничих процесів здійснюється в ході виконання будівельних та монтажних робіт і забезпечує своєчасне виявлення дефектів і вжиття заходів щодо їх запобігання.

Під час операційного контролю перевіряється дотримання технології виконання будівельно-монтажних робіт, їх відповідність вимогам нормативних документів – національних стандартів України, державних будівельних норм та правил, а також технологічних документів – ПОБ, ПВР, технологічних карт, схем операційного контролю якості тощо.

Схеми операційного контролю якості, як правило, містять в собі ескізи конструкцій з відображенням проектних розмірів, що контролюються, проектні параметри фізико-механічних властивостей матеріалів, припустимі відхилення від проектних показників, переліки операцій або процесів, що контролюються виконавцем робіт за участю, (за необхідності) будівельної лабораторії, геодезичної та інших служб контролю, дані про склад, терміни та способи контролю. За вимогами ДБН А. 1.3-5 Організація будівельного виробництва обов'язково повинен вестися поточний вибірковий і повний геодезичний контроль у вигляді виконавчих схем по етапах робіт (наприклад поповерхово, по конструктивних елементах, після завершення монтажу і т.д.) згідно з ДБН В. 1.3-2 Геодезичні роботи в будівництві.

Особливу увагу в процесі операційного контролю слід звертати на виконання спеціальних заходів під час будівництва у складних і нестандартних умовах – у сейсмічних районах, на осідаючих ґрунтах, у районах зі зсувами і карстовими явищами, на підроблюваних територіях, в умовах ущільненої забудови, у будівництві складних і унікальних об'єктів, зокрема, висотних (об'єктів підвищеної поверхності) тощо.

---

Результати операційного контролю заносяться до загального журналу робіт, а виконавчі схеми додаються до актів на приховані роботи.

Під час приймального контролю проводиться перевірка якості закінчених будівельно-монтажних робіт та відповідальних конструкцій. В усіх випадках забороняється виконання наступних робіт до підтвердження відповідної якості виконання попередніх прихованих робіт та відповідальних конструкцій.

Приймання прихованих робіт здійснюється перед виконанням наступних робіт, які їх закривають, про що складається акт встановленої форми за участю повноважних представників підрядної організації-виконавця робіт, авторського та технічного нагляду.

#### **4. ОСНОВНІ ВИДИ РОБІТ ТА КОНСТРУКЦІЙ, НА ЯКІ СКЛАДАЮТЬСЯ АКТИ НА ЗАКРИТТЯ ПРИХОВАНИХ РОБІТ**

---

Земляні роботи:

- огляд розбивки земляних робіт, обстеження ґрунтів для відсіпки насипів та зворотних засипок у котловани і траншей;
- огляд якості ґрунтів основ фундаментів і закладення фундаментів;
- дотримання технологій при пошаровому ущільненні ґрунту (досягнення проектної щільності, товщина кожного відсипаного та ущільненого шару та ін.);
- підготовка основ насипів;
- перевірка відповідності проекту розмірів траншей;
- встановлення рівня та характеру підземних вод;
- виконання захисних заходів при будівництві на осідаючих та набухаючих ґрунтах, на болотах;
- влаштування дренажів;
- зняття та використання для рекультивації родючого шару ґрунту.

Основи та фундаменти:

- підготовлена основа під фундаменти із зазначенням розмірів, позначок dna котловану, відповідності фактичного нашарування та властивостей ґрунту тим, що зазначені в проекті (акт складається до початку робіт із влаштування фундаментів);
- перевірка ґрунтів основ на відсутність порушень їх природних властивостей або якість їх ущільнення в порівнянні з проектними даними;
- вибір зразків ґрунту для лабораторних випробувань;
- відбір контрольних зразків бетону.

Бетонні та залізобетонні конструкції монолітні

- прийняття змонтованої і підготовленої до бетонування опалубки;
- відповідність арматури та закладних деталей робочим кресленням;
- відбір контрольних зразків бетону;
- відбір контрольних зразків ванного зварювання;
- перевірка та прийняття всіх конструкцій та їх елементів, що закриваються в процесі наступного бетонування;
- прийняття закінчених бетонних та залізобетонних конструкцій з оцінкою їх якості;
- влаштування осадочних і температурних швів у конструкціях.

Бетонні та залізобетонні конструкції збірні:

- прийняття фундаментів та інших опорних елементів, включаючи геодезичну перевірку відповідності їх фактичного положення проектному (у плані та по висоті) зі складанням виконавчої схеми;
- виконання зварювальних робіт (повнота зварних швів, якість зварювання);
- антикорозійний захист з'єднань металу;
- замонолічування стиків збірних елементів;
- замурування та герметизація швів і стиків;
- прийняття змонтованих конструкцій споруди або окремих її частин.

Кам'яні конструкції:

- влаштування осадочних і температурних швів;
- гідроізоляція кам'яної кладки;
- укладання в кам'яні конструкції арматури та металевих закладних деталей, їх антикорозійний захист;
- місця спирання ферм, прогонів, балок, плит на стіни, стовпи, пілястри та закладання їх у кладці;
- закріплення у кладці конструктивних елементів балконів, еркерів, карнизів, підвіконних плит;
- влаштування в кам'яних стінах вентиляційних каналів та газоходів.

Металеві конструкції:

- прийняття площ спирання сталевих конструкцій на фундаменти, стіни та опори, включаючи геодезичну перевірку відповідності їх фактичного положення проектному (в плані й по висоті) зі складанням виконавчої схеми;
- вибіркового контролю швів зварних з'єднань.

### Дерев'яні конструкції

- прийняття фундаментів та інших опорних елементів до початку монтажу дерев'яних конструкцій, включаючи геодезичну перевірку відповідності їх фактичного положення проектному (в плані й по висоті) зі складанням виконавчої схеми;

- антисептування дерев'яних конструкцій та захист їх гідроізоляційними матеріалами;

- вогнезахист дерев'яних конструкцій;

- ізоляція від кладки зовнішніх стін термоізоляційними матеріалами;

- прийняття віконних та дверних блоків.

### Покрівля, гідроізоляція:

- прийняття поверхні основ під ізоляцію;

- прийняття пароізоляції;

- прийняття рулонного килима;

- прийняття шарів ізоляції перед укладанням наступних шарів;

- прийняття ізоляції на ділянках, що підлягають закриттю кам'яною кладкою, захисними огороженнями, водою або ґрунтом;

- гідроізоляція деформаційних швів.

### Підлоги:

- основи під підлоги на ґрунті:

- перевірка виконання конструктивних елементів підлог перед влаштування наступних шарів;

- гідроізоляція перекриттів санвузлів, балконів та лоджій перед складуванням наступних конструкцій.

### Промислові печі та цегляні труби:

- прийняття фундаментів під піч або трубу, каркасів та кожухів печі;

- влаштування температурних швів у кладці – місця розташування та конструкції;

- перевірка вертикальності осі труби;

- влаштування захисту труб від блискавки.

### Внутрішні санітарно-технічні роботи:

- готовність ніш, каналів та борозен для прокладання в них трубопроводів та встановлення санітарно-технічних приладів;

- правильність ухилів, гнуття труб, встановлення санітарно-технічних пристроїв;

- правильність встановлення та справна дія арматури, запобіжних пристроїв, автоматики та контрольно-вимірювальних приладів.

Перелік видів робіт на конкретному об'єкті будівництва, для яких необхідне складання актів на закриття прихованих робіт, згідно з ДБН А.2.2-3 наводиться у робочій документації для будівництва.

На вимогу інвестора складаються також акти на закриття спеціальних видів прихованих робіт та конструкцій, що визначаються відомчими нормами на проектування та виконання робіт.

Приймання здійснюється комісією з представників будівельно-монтажної організації, технічного нагляду замовника та авторського нагляду.

Перелік видів робіт та конструкцій, для яких необхідне складання актів проміжного приймання відповідальних конструкцій до закриття їх подальшими роботами, згідно з ДБН А.2.2-3 наводиться у робочій документації для будівництва.

Відповідальні конструкції підлягають прийманню в процесі будівництва по мірі їх готовності із складанням акта проміжного приймання цих конструкцій.

Приймання здійснюється комісією з представників будівельно-монтажної організації, технічного нагляду замовника та проектної організації. Умови участі представників проектної організації у прийманні відповідальних конструкцій можуть бути, за потреби, визначені у договорі замовника з розробником проектної документації про авторський нагляд.

Усі види контролю якості виконання робіт на складних і унікальних об'єктах проводяться з урахуванням особливих вказівок і технічних умов проекту (робочого проекту), що відображають у відповідних актах. За умови проведення науково-технічного супроводу будівництва об'єкта контроль якості виконується з урахуванням програми цього супроводу.

З метою перевірки ефективності контролю якості виконання робіт в процесі виробництва будівельна організація на всіх стадіях будівництва вибірково здійснює інспекційний контроль.

Протягом періоду будівництва згідно із Законом України «Про архітектурну діяльність» здійснюється авторський та технічний нагляд за якістю виконання робіт.

---

## 5. АВТОРСЬКИЙ НАГЛЯД

---

Авторський нагляд за відповідністю будівельно-монтажних робіт проекту здійснює генеральний проектувальник та залучені ним у разі необхідності спеціалізовані субпідрядні проектні організації відповідно до «Порядку здійснення авторського нагляду під час будівництва об'єкта архітектури», ДБН А.2.2-4 та договору із замовником (забудовником).

**«Порядок здійснення авторського нагляду під час будівництва об'єкта архітектури», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2007 р. № 903.**

Порядок визначає механізм здійснення авторського нагляду під час будівництва об'єкта архітектури (нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту будівель і споруд, а також технічного переоснащення діючих підприємств).

Склад групи авторського нагляду затверджується генеральним проектувальником на весь період будівництва. Інформація про склад зазначеної групи надсилається замовнику.

Відвідування об'єкта архітектури представниками групи авторського нагляду здійснюється згідно з планом-графіком або за викликом замовника (виходячи з виробничої потреби). У разі коли будівництво триває більш як один рік, план-графік коригується в міру потреби з урахуванням обсягу робіт, запланованого на поточний рік. Результати авторського нагляду фіксуються в журналі, що оформляється генеральним проектувальником у двох примірниках, один з яких зберігається у замовника, а другий – у генерального проектувальника.

Представник групи авторського нагляду під час відвідування об'єкта архітектури вносить в обидва примірники журналу зауваження щодо виявлених відхилень від затвердженого проекту разом з пропозиціями стосовно їх усунення та ознайомлює з ними під розписку відповідального представника підрядника.

У разі відмови підрядника виконувати усунення виявлених відхилень генеральний проектувальник письмово повідомляє про це замовнику (забудовнику) та відповідній інспекції державного архітектурно-будівельного контролю для вжиття ними заходів згідно із законодавством.

Після прийняття об'єкта архітектури в експлуатацію генеральний проектувальник повинен зберігати примірник журналу авторського нагляду в архіві.

## 6. ТЕХНІЧНИЙ НАГЛЯД

Технічний нагляд за дотриманням під час будівництва проектних рішень, вимог державних стандартів, будівельних норм і правил, а також за обсягами робіт забезпечує замовник (забудовник) згідно з «Порядком здійснення технічного нагляду під час будівництва об'єкта архітектури», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2007р. № 903.

Порядок визначає механізм здійснення технічного нагляду під час нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту будівель і споруд, а також технічного переоснащення діючих підприємств (далі – будівництво об'єкта).

Технічний нагляд забезпечує замовник (забудовник) протягом усього періоду будівництва об'єкта з метою здійснення контролю за дотриманням проектних рішень та вимог державних стандартів, будівельних норм і правил, а також контролю за якістю та обсягами робіт, виконаних під час будівництва або зміни (зокрема шляхом знесення) такого об'єкта.

Технічний нагляд здійснюють особи, що мають виданий відповідно до законодавства архітектурно-будівельною атестаційною комісією кваліфікаційний сертифікат.

Здійснення технічного нагляду особами, що працюють у проектних і будівельних організаціях, які виконують роботи на підконтрольних об'єктах архітектури, не допускається.

Особи, що здійснюють технічний нагляд:

1) проводять перевірку:

– наявності документів, які підтверджують якісні характеристики конструкцій, виробів, матеріалів та обладнання, що використовуються під час будівництва об'єкта – технічного паспорта, сертифіката, документа, що відображають результати лабораторних випробувань тощо;

– відповідності виконаних будівельно-монтажних робіт, конструкцій, виробів, матеріалів та обладнання проектним рішенням, вимогам державних стандартів, будівельних норм і правил, технічних умов та інших нормативних документів;

– відповідності обсягів та якості виконаних будівельно-монтажних робіт проектно-кошторисній документації;

– виконання підрядником вказівок і приписів, виданих за результатами технічного нагляду, державного архітектурно-будівельного контролю та державного нагляду;

2) ведуть облік обсягів прийнятих і оплачених будівельно-монтажних робіт, а також будівельно-монтажних робіт, виконаних з недоліками;

3) проводять разом з підрядником огляд та оцінку результатів виконання робіт, у тому числі прихованих, і конструктивних елементів;

4) повідомляють підряднику про невідповідність виробів, матеріалів та обладнання вимогам нормативних документів;

5) оформляють акти огляду робіт, виконаних з недоліками;

6) беруть участь у проведенні перевірки робочою комісією якості окремих конструкцій і вузлів, будівельно-монтажних робіт усіх видів, відповідності змонтованого спецобладнання, устаткування і механізмів технічним умовам;

7) виконують інші функції, пов'язані з технічним наглядом на відповідному об'єкті .

Особи, що здійснюють технічний нагляд, мають право вимагати від підрядника:

1) виконання робіт відповідно до проектно-кошторисної та іншої технічної документації, дотримання вимог нормативних документів щодо порядку виконання і прийняття робіт;

2) зупинення робіт у разі застосування ним матеріалів, деталей, конструкцій та виробів, які не відповідають вимогам нормативних документів;

3) проведення лабораторних випробувань матеріалів і конструкцій щодо їх відповідності сертифікатам якості, а обладнання – технічним (технологічним) паспортам та своєчасного повідомлення їм про такі випробування;

4) усунення відхилень від проектних рішень, недоліків (дефектів) та недоробок і повторного пред'явлення робіт для здійснення технічного нагляду;

5) зупинення виконання:

- робіт до оформлення актів огляду прихованих робіт;

- будівельно-монтажних робіт у разі виявлення понаднормативної деформації об'єкта або загрози обвалу конструкцій та вжиття невідкладних заходів для запобігання виникненню аварії.

У разі виявлення невідповідності виконаних робіт установленим вимогам замовник приймає рішення про усунення підрядником допущених недоліків або про зупинення будівництва об'єкта.

## 7. ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ І МОНТАЖНИХ РОБІТ

Державний контроль якості будівельно-монтажних робіт протягом будівництва об'єктів здійснюють інспекції державного архітектурно-будівельного контролю згідно з «Положенням про інспекції державного архітектурно-будівельного контролю в Автономній Республіці Крим, областях, мм. Києві і Севастополі», а також органи державного пожежного нагляду, інші органи державного нагляду (контролю).

Перевірці підлягають:

- наявність дозволу на виконання робіт;
- відповідність виконання будівельних робіт, будівельних матеріалів, виробів і конструкцій вимогам державних стандартів, будівельних норм і правил, технічним умовам, затвердженим проектним рішенням;
- своєчасність та якість проведення необхідних зйомок, замірів, випробувань, ведення журналів робіт, паспортів, сертифікатів тощо;
- дотримання встановленого порядку прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів;
- дотримання сторонами зобов'язань за договором підряду на виконання будівельних робіт (у передбачених законодавством випадках).

Правові та організаційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного нагляду (контролю), повноваження органів державного нагляду (контролю), права, обов'язки та відповідальність суб'єктів господарювання під час здійснення державного нагляду (контролю) визначено Законом України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».

Постановою Кабінету Міністрів України від 9 липня 2014 р. № 294 затверджено «Положення про Державну архітектурно-будівельну інспекцію України». Держархбудінспекція відповідно до покладених на неї завдань:

1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств та в установленому порядку подає їх Віце-прем'єр-міністру України – Міністру регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства;

2) приймає в установленому порядку в експлуатацію закінчені будівництвом об'єкти (видає відповідні сертифікати, реєструє декларації про готовність об'єкта до експлуатації та повертає такі декларації);

3) реєструє повідомлення та декларації про початок виконання підготовчих робіт, повідомлення та декларації про початок виконання будівельних та у визначених законодавством випадках повертає такі декларації;

4) у визначених законодавством випадках видає дозволи на виконання будівельних робіт, відмовляє у видачі таких дозволів, анулює дозволи на виконання будівельних робіт;

5) здійснює ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури;

6) веде єдиний реєстр отриманих повідомлень про початок виконання підготовчих та будівельних робіт, виданих дозволів на виконання будівельних робіт, зареєстрованих декларацій про готовність об'єкта до експлуатації та виданих сертифікатів, а також реєстр виданих ліцензій провадження господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури;

7) здійснює державний контроль за дотриманням:

- вимог законодавства у сфері містобудівної діяльності, проектної документації, будівельних норм, державних стандартів і правил, технічних умов, інших нормативних документів під час провадження містобудівної діяльності;

- ліцензійних умов на провадження господарської діяльності;

8) перевіряє на відповідність вимогам законодавства, будівельних норм, державних стандартів і правил рішення, прийняті територіальними органами;

9) у визначених законодавством випадках проводить перевірки:

- відповідності підготовчих та будівельних робіт, будівельних матеріалів, виробів і конструкцій, що застосовуються під час будівництва об'єктів, вимогам будівельних норм, державних стандартів і правил, технічним умовам, затвердженим проектним вимогам, рішенням;

- своєчасності та якості проведення передбачених нормативно-технічною і проектною документацією зйомок, замірів, випробувань, а також ведення журналів робіт, наявності у передбачених законодавством випадках паспортів, актів та протоколів випробувань, сертифікатів (у тому числі наявності у виконавця будівельних робіт сертифікатів на будівельні матеріали, вироби і конструкції) та іншої документації;

- дотримання порядків прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів, проведення обстеження об'єктів та реалізації заходів щодо забезпечення надійності та безпеки під час їх експлуатації;

10). Проводить аналіз та узагальнення результатів контролю за якістю виконаних будівельних робіт, будівельних матеріалів, виробів і

конструкцій, що застосовуються під час будівництва, відповідно до закону здійснює державний ринковий нагляд за будівельними виробами, подає відповідним органам пропозиції щодо вдосконалення державних стандартів, будівельних норм і правил;

11) у визначених законодавством випадках зупиняє підготовчі та будівельні роботи, які не відповідають вимогам законодавства, зокрема будівельних норм, містобудівним умовам та обмеженням, затвердженому проекту або будівельному паспорту забудови земельної ділянки, які виконуються без повідомлення, реєстрації декларації про початок їх виконання або дозволу на виконання будівельних робіт;

12) Здійснює контроль за виконанням виданих приписів у визначених законодавством випадках;

13) відповідно до закону складає протоколи про правопорушення у сфері містобудівної діяльності, накладає штрафи;

14) у визначених законодавством випадках розглядає справи про правопорушення у сфері містобудівної діяльності та справи про адміністративні правопорушення із прийняттям відповідних рішень;

15) проводить у встановленому порядку конкурс на кращі будинки і споруди, збудовані та прийняті в експлуатацію на території України, та інші конкурси згідно із законодавством;

16) організовує проведення або проводить навчання, підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку фахівців для здійснення державного архітектурно-будівельного контролю, ліцензування, обстеження та інших функцій, що належать до сфери діяльності Держархбудінспекції;

17) бере участь у підготовці міжнародних договорів України з питань державного архітектурно-будівельного контролю, відповідно до законодавства укладає міжнародні договори України міжвідомчого характеру та здійснює міжнародне співробітництво з питань, що належать до її компетенції;

18) здійснює інші повноваження, визначені законом.

За результатами виробничого та інспекційного контролю якості будівельно-монтажних робіт, авторського нагляду проектних організацій, технічному нагляду замовника (забудовника), державного нагляду (контролю) вживають заходів щодо усунення виявлених дефектів та їх попередження.

Ліцензування будівельної діяльності – необхідна умова забезпечення компетентності і якості в роботі суб'єктів господарювання.

## **8. ЛІЦЕНЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ПОВ'ЯЗАНОЇ ІЗ СТВОРЕННЯМ ОБ'ЄКТІВ АРХІТЕКТУРИ**

Господарська діяльність, пов'язана із створенням об'єкта архітектури, підлягає ліцензуванню відповідно до законодавства. Порядок ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури, визначається Кабінетом Міністрів України. Органами ліцензування є Державна архітектурно-будівельна інспекція України та її територіальні органи.

Наказом Міністерства регіонального розвитку та будівництва України 27.01.2009 № 47 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності у будівництві, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури» визначені організаційні, кваліфікаційні, технологічні та спеціальні вимоги для провадження господарської діяльності у будівництві, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури.

Ліцензійні умови встановлюють організаційні, кваліфікаційні, технологічні та спеціальні вимоги для провадження господарської діяльності у будівництві, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури, підлягає ліцензуванню у порядку, визначеному законодавством, за такими видами:

- 1) вишукувальні роботи для будівництва;
- 2) розроблення містобудівної документації;
- 3) проектування об'єктів архітектури;
- 4) будівельні та монтажні роботи;
- 5) монтаж інженерних мереж;
- 6) будівництво транспортних споруд;
- 7) інжинірингова діяльність у сфері будівництва.

Господарська діяльність у будівництві, пов'язана із створенням об'єктів архітектури, здійснюється відповідно до вимог державних стандартів, будівельних норм і правил.

Ліцензійні умови є обов'язковими для всіх суб'єктів господарської діяльності незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності (далі – суб'єкти господарської діяльності), які виконують роботи, пов'язані із створенням об'єктів архітектури, відповідно до Переліку робіт провадження господарської діяльності у будівництві, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури.

### **Загальні вимоги**

Господарська діяльність у будівництві, пов'язана із створенням об'єктів архітектури, повинна відповідати вимогам ДБН В.1.2-14-2009

«Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки Будівель, споруд, будівельних конструкцій та основ» за класами наслідків (відповідальності) будівлі або споруди: СС3 – значні наслідки, СС2 – середні наслідки, СС1 – незначні наслідки.

Суб'єктам господарської діяльності, які були створені у результаті реорганізації або створені цілеспрямовано для виконання робіт, пов'язаних із створенням об'єктів архітектури відповідних класів наслідків, право виконувати роботи по цих класах без попереднього досвіду може надаватись за умови виконання організаційних, кваліфікаційних та технологічних вимог для відповідного класу.

Господарську діяльність у будівництві, пов'язану із створенням об'єктів архітектури, здійснюють суб'єкти господарської діяльності за дотримання таких умов:

#### Організаційних

- наявність затвердженої організаційної структури підприємства відповідно до Переліку робіт, що заявляються;

- наявність у організаційній структурі підприємства підрозділів та / або спеціалістів, які забезпечать виконання адміністративно-керівних, виробничо-технічних, планово-договірних, виробничих, юридичних і допоміжних функцій та функцій з контролю якості, промислової безпеки та охорони праці, ведення та збереження нормативної та виконавчої документації;

- наявність затверджених положень про відповідні структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників згідно з розподілом обов'язків, повноважень та відповідальності осіб, штатного розпису;

- укомплектованість підприємства інженерно-технічними працівниками та робітниками необхідних професій та кваліфікацій відповідно до організаційної структури підприємства, положень Класифікатора України від 28.04.2010 № 327 (далі – КП), та вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (випуск 64), затвердженого наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 13.10.99 № 249;

- дотримання установленого чинним законодавством порядку прийняття та оформлення громадян на роботу відповідно до вимог глави III Кодексу законів про працю України (укладання трудового договору з найманим працівником);

- при наявності у підприємства відокремлених структурних підрозділів дані надаються з урахуванням їх можливості виконувати роботи, що заявляються;

- наявність державних стандартів, інших нормативних документів та нормативно-правових актів;

- виробничі приміщення, засоби виробництва повинні бути власні або орендовані, що підтверджується відповідними документами;

- наявність документа, що підтверджує впровадження системи управління якістю продукції суб'єкта господарської діяльності.

- керівники та виконавці робіт залежно від видів виконуваних робіт повинні мати відповідні освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні;

- кваліфікаційний склад повинен відповідати організаційній структурі підприємства та мати одного з керівників (коди КП – 121,1313), професіоналів (коди КП – 122,123), фахівців (коди КП – 122,123,214,2114.2) згідно з вимогами розділу 4КП;

- керівник підприємства або його заступник (коди КП – 121,1313) повинні мати повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст, бакалавр). Стаж роботи за посадою нижчого рівня повинен становити: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років;

- головний інженер (код КП – 122) повинен мати повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за посадою нижчого рівня повинен становити: для магістра – не менше 2 років, спеціаліста – не менше 3 років;

- начальник виробничо-технічного відділу, технічного відділу (код КП – 122) повинен мати повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією – не менше 2 років;

- керівник підприємства (коди КП – 121,1313) і керівники виконавчих та функціональних підрозділів (коди КП – 122,123) повинні працювати у суб'єкта господарської діяльності за основним місцем роботи відповідно до класів об'єктів або споруд: класу СС1 – не менше 30%, класу СС2 – не менше 50%, класу СС3 – не менше 80% відповідно до штатного розпису;

- керівники, професіонали та фахівці повинні своєчасно проходити спеціальне навчання, зокрема для територій з підвищеною сейсмічністю та із складними інженерно-геологічними умовами, з періодичністю та термінами, визначеними в програмах навчання;

- спеціалізація фахівців може бути поширена на фахівців іншої освітньої спеціалізації у разі відповідності навчальних програм учбових закладів. На посади, що визначено вище, можуть бути призначені фахівці із неповною вищою освітою (молодшого спеціаліста), які мають відповідний досвід роботи.

- наявність техніки, обладнання, устаткування, приладів та інструментів відповідно до технологічних вимог виконання робіт за умов дотримання вимог ДБН Г.1-5-96 «Нормативна база оснащення будівельних організацій (бригад) засобами механізації, інструментом і інвентарем».

- виконання робіт здійснюється згідно з нормативно-технічними документами (ДБН, СНиП, ГОСТ, ДСТУ);

- дотримання вимог із забезпечення промислової безпеки та охорони праці.

Фізична особа – підприємець – в межах її професії та кваліфікації може виконувати роботи особисто або із залученням найманих працівників.

## **9. ВИМОГИ ДО ПРОЕКТНОЇ І БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Наказом Міністерства регіонального розвитку та будівництва України 27.01.2009 № 47 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності у будівництві, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури» введений «Порядок ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури» визначені конкретні організаційні, кваліфікаційні, технологічні та спеціальні вимоги:

- до проведення вишукувальних робіт для будівництва;
- до розроблення містобудівної документації;
- до проектування об'єктів архітектури;
- до проведення будівельних та монтажних робіт;
- до монтажу інженерних мереж;
- до будівництва транспортних мереж;
- до проведення інжинірингової діяльності у сфері будівництва.

*Ліцензування господарської діяльності на об'єктах архітектури IV і V категорії складності*

Постановою Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2007 р. № 1396 «Про ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури» введений «Порядок ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури».

Порядок встановлює загальні вимоги до ліцензування господарської діяльності, пов'язаної з будівництвом об'єкта архітектури, який за складністю архітектурно-будівельного рішення та (або) інженерного

обладнання належить до IV і V категорії складності (далі – будівельна діяльність).

Юридична особа та фізична особа (підприємець) – суб'єкти господарської діяльності (далі – суб'єкти будівельної діяльності), що мають намір провадити будівельну діяльність, повинні отримати ліцензію згідно з цим Порядком.

Ліцензування будівельної діяльності та контроль за додержанням ліцензійних умов здійснюється Державною архітектурно-будівельною інспекцією та її територіальними органами (далі – орган ліцензування).

Кваліфікаційні, організаційні та інші вимоги щодо провадження господарської діяльності у будівництві встановлюються ліцензійними умовами провадження такої діяльності, які затверджуються в установленому законодавством порядку.

При органі ліцензування утворюється ліцензійна комісія, що діє на підставі положення, затвердженого в установленому порядку Мінрегіонбудом.

Державна архітектурно-будівельна інспекція здійснює методичне забезпечення ліцензування будівельної діяльності.

Суб'єкт будівельної діяльності подає або надсилає поштою до органу ліцензування: заяву про видачу ліцензії, в якій повинні міститися такі відомості про суб'єкта будівельної діяльності – заявника :

- для юридичної особи – найменування, місцезнаходження, банківські реквізити, код платника податків згідно з ЄДРПОУ або податковий номер, контактні телефони, електронна адреса, а також наявність філій, інших відокремлених підрозділів, за місцем яких буде провадитися заявлена діяльність, із зазначенням їх назви та місцезнаходження;

- для фізичних осіб – підприємців – прізвище, ім'я та по батькові, серія і номер паспорта, ким і коли виданий, місце проживання, контактні телефони, реєстраційний номер облікової картки платника податків (не зазначається фізичними особами, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідному контролюючому органу і мають відмітку у паспорті), електронна адреса, а також у разі наявності місць провадження заявленої діяльності їх місцезнаходження;

- перелік робіт, пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, які заявник має намір виконати.

Документи, необхідні для проведення ліцензування:

- заява установленної форми;

- копія довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, засвідчені нотаріально або органом, який видав документи. За наявності у заявника відокремленого структурного підрозділу, який має намір провадити будівельну діяльність, додаються копія довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України;

- відомості про виробничо-технічну базу, склад працівників за професійним та кваліфікаційним рівнем, технологію виробництва, інформаційно-правове, нормативно-технічне забезпечення, про наявну систему контролю якості виконання робіт, про виконані заявником будівельно-монтажні роботи за формою, яка визначається ліцензійними умовами провадження будівельної діяльності.

Орган ліцензування розглядає подану заяву і протягом 10 робочих днів з дня її надходження надсилає матеріали до ліцензійної комісії. Ліцензійна комісія розглядає протягом 10 робочих днів документи, зазначені у пункті 5 цього Порядку, з метою встановлення їх відповідності ліцензійним умовам та готує висновок.

Орган ліцензування на підставі висновку ліцензійної комісії приймає протягом семи робочих днів з дати його надходження рішення про видачу ліцензії із визначенням у додатку до ліцензії переліку робіт, про що письмово повідомляє заявника.

У разі подання ліцензійною комісією висновку про невідповідність поданих суб'єктом будівельної діяльності документів ліцензійним умовам та неспроможність виконувати роботи згідно з поданим переліком орган ліцензування приймає протягом трьох робочих днів з дня отримання висновку рішення про відмову у видачі ліцензії, про що письмово повідомляє заявника.

### *Зміст ліцензії*

- найменування органу ліцензування, що видав ліцензію;
- вид господарської діяльності, на право провадження якого видається ліцензія;
- найменування юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи (підприємця);
- ідентифікаційний код юридичної особи або фізичної особи (підприємця) платника податків та інших обов'язкових платежів;
- місцезнаходження юридичної особи або місце проживання фізичної особи (підприємця);
- дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії;
- строк дії ліцензії;

- посада, прізвище та ініціали особи, яка підписала ліцензію;
- дата видачі ліцензії;
- інформація про наявність додатка до ліцензії (із зазначенням кількості сторінок) з переліком робіт.

Ліцензія та додаток до неї підписуються керівником органу ліцензування або його заступником та скріплюються печаткою цього органу.

Кожному відокремленому структурному підрозділу, який провадитиме будівельну діяльність на підставі виданої суб'єкту будівельної діяльності ліцензії, орган ліцензування видає засвідчені ним копію ліцензії та додатка до неї, про що вноситься запис до журналу реєстрації виданих ліцензій. Засвідчена органом ліцензування копія ліцензії є документом, що підтверджує право відокремленого структурного підрозділу суб'єкта будівельної діяльності на провадження будівельної діяльності.

Строк дії ліцензії становить п'ять років, а для об'єктів будівельної діяльності, які отримують її вперше – три роки.

#### 6. Сертифікація – один з важливих механізмів управління якістю

Сертифікація – сукупність дій і процедур, які виконують з метою підтвердження (за допомогою сертифіката відповідності або знаку відповідності) того, що виріб чи послуга відповідає певним стандартам.)

Нині сертифікація стала одним з важливих механізмів управління якістю, який дає змогу об'єктивно оцінити продукцію, надати споживачу підтвердження її безпеки, забезпечити контроль за відповідністю продукції вимогам екологічної чистоти, а також підвищити її конкурентоспроможність.

Необхідність у достовірному оцінюванні технічного рівня та якісних показників підсилюється з розвитком міжнародного поділу праці. У розвинених країнах світу безпека продукції для людини і навколишнього середовища давно підтверджується сертифікацією.

Залежно від того, хто здійснює сертифікацію, її поділяють на три види:

- самосертифікація (здійснює безпосередньо виробник);
- сертифікація, яку здійснює споживач;
- сертифікація, яку здійснює третя сторона (спеціалізована організація, що не залежить від виробника чи споживача).

Останній вид сертифікації користується найбільшою довірою, про що свідчить вітчизняна і міжнародна практика.

До системи сертифікації УкрСЕПРО (далі – Система) належать:

КНД 50-002-93. Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення;

КНД 50-003-93. Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до органів сертифікації продукції та порядок їх акредитації;

КНД 50-004-93. Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до випробувальних лабораторій та порядок їх акредитації;

КНД 50-005-93. Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок проведення сертифікації продукції;

КНД 50-006-93. Система сертифікації УкрСЕПРО. Атестація виробництва.

Порядок здійснення;

КНД 50-007-93. Система сертифікації УкрСЕПРО. Реєстр системи.

Система створення відповідно до міжнародних нормативних документів ISO/IEC і передбачає такі взаємопов'язані види діяльності:

- сертифікацію продукції (процесів, послуг);
- сертифікацію систем якості;
- атестацію виробництва;
- акредитацію випробувальних лабораторій (центрів);
- акредитацію органів із сертифікації продукції;
- акредитацію органів із сертифікації систем якості;
- атестацію експертів-аудиторів за переліченими видами діяльності.

Загальне керівництво системи, організацію та координацію робіт із сертифікації здійснює Держстандарт України, а його функції виконує безпосередньо Управління сертифікації Держстандарту України.

Організаційну структуру Системи утворюють:

- національний орган із сертифікації – Держстандарт України;
- науково-технічна комісія;
- органи із сертифікації продукції;
- органи із сертифікації систем якості;
- випробувальні лабораторії (центри);
- експерти-аудитори;
- науково-методичний та інформаційний центр;
- територіальні центри стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України;
- Український навчально-науковий центр із стандартизації, метрології та сертифікації.

Національний орган із сертифікації виконує такі основні функції:

- розробляє стратегію розвитку сертифікації в Україні;
- організовує, координує та виконує роботу із забезпечення функціонування Системи;

- 
- взаємодіє з національними органами із сертифікації інших держав та міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність із сертифікації;
  - організовує розробку та вдосконалення організаційно-методичних документів Системи;
  - приймає рішення про приєднання до міжнародних систем та угод із сертифікації;
  - встановлює основні принципи, правила та структуру системи, а також знак відповідності та правила його застосування;
  - визначає правові та економічні основи функціонування Системи;
  - формує та затверджує склад науково-технічної комісії;
  - акредитує органи із сертифікації та випробувальні лабораторії (центри), атестує експертів-аудиторів, здійснює інспекційний контроль за діяльністю органів та осіб; веде реєстр Системи;
  - організовує роботу із сертифікації продукції у разі відсутності органу із сертифікації певного виду продукції;
  - затверджує перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації;
  - розглядає апеляції щодо виконання правил системи;
  - організовує інформаційне забезпечення діяльності із сертифікації в Системі;
  - несе відповідальність відповідно Законам України за результати своєї діяльності.

## **10. ОРГАНИ СЕРТИФІКАЦІЇ ТА НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ, ЯКІ РЕГЛАМЕНТУЮТЬ ВИМОГИ ДО ЯКОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ**

---

### *Базові стандарти.*

Базові стандарти встановлюють організаційно-методичні та загально-технічні положення для певної галузі стандартизації, а також терміни та визначення, загально-технічні вимоги та правила, норми, що забезпечують, впорядкованість, сумісність, взаємозв'язок та взаємозгодженість різних видів технічної та виробничої діяльності під час розробки, виготовлення, транспортування та утилізації продукції (в разі необхідності проекти утилізації продукції або об'єктів), охорону навколишнього середовища.

В Україні стандарти на терміни та визначення всіх категорій, крім державних, до їх затвердження підлягають узгодженню з Держстандартом України, а в галузі будівництва – з Мінбудархітектури України.

Стандарти на продукцію, послуги встановлюють вимоги до груп однорідної або конкретної продукції, послуги, які забезпечують ї ї відповідність призначенню.

Стандарти на процеси встановлюють основні вимоги до послідовності та методів (засобів, режимів, норм) виконання різних робіт (операцій) у процесах, що використовуються в різних видах діяльності. Стандарти на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу) встановлюють послідовність робіт, операцій, способи (правила, режими, норми) і технічні засоби їх виконання для різних видів та об'єктів контролю продукції, процесів, послуг.

Органи державної служби стандартизації України:

- Державний комітет України зі стандартизації, метрології та сертифікації (Держстандарт України);
- Український науково-дослідний інститут стандартизації, сертифікації та Інформатики (УкрНДІССІ),
- Державний науково-дослідний інститут «Система» (ДНДІ «Система»);
- Український науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації (УкрЦСМ),
- Технічні комітети зі стандартизації (ТК), територіальні центри стандартизації, метрології та сертифікації.
- Органи галузевої служби стандартизації України:
- Служба стандартизації міністерства або відомства, головні (базові) організації зі стандартизації, служба стандартизації підприємства (організації).

Нормативні документи зі стандартизації в Україні розподіляють на наступні категорії:

- державні стандарти України (ДСТУ), галузеві стандарти України (ГСТУ);
- стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок України (СТТУ); технічні умови України (ТУУ), стандарти підприємств (СТП).

Стандарти підприємства розробляють на продукцію (процеси, послуги), яку розробляють і застосовують лише на конкретному підприємстві.

### *Сертифікація персоналу*

Оцінка відповідності персоналу як особливого об'єкта сертифікації має певні особливості. Останнім часом цей вид сертифікації розвива-

ється у вигляді самостійних систем сертифікації, зокрема сертифікації фахівців у галузі якості, неруйнівного контролю, оцінки рухомого і нерухомого майна. Після подавання заявки до органу із сертифікації фахівець одержує комплект документів для заповнення. Вони необхідні органу для попередньої оцінки можливості сертифікації заявника. Насамперед останній повинен відповідати встановленим критеріям, таким, як:

- загальна і професійна освіта;
- досвід роботи у спеціальній галузі;
- професійна етика;
- фізична придатність.

Координацію функціональної регуляції з питань управління якістю згідно з указами Президента України здійснює Державний комітет України з питань технічного регулювання і споживчої політики (Держспоживстандарт України).

До складу системи сертифікації персоналу, яку очолює Держспоживстандарт України, належать:

- аудитори із сертифікації систем управління якістю підприємств, галузевих систем управління якістю продукції, послуг, атестації виробництв;
- внутрішні аудитори систем управління, менеджери з якості та інші органи із сертифікації персоналу;
- навчальні і наукові центри Держспоживстандарту України.

Роль органу із сертифікації персоналу УкрСЕПРО стає очевидною, оскільки:

1. Сертифікат компетентності, виданий особі на право здійснення діяльності у певній галузі органом із сертифікації персоналу – вагомий аргумент на користь того, що організація, яка враховує цей документ, наймаючи фахівця на роботу, буде забезпечена компетентними кадрами, які відповідають кваліфікаційним вимогам. Сертифікація курсів навчання, ведення реєстру сертифікованих курсів навчання і поширення у засобах масової інформації відомостей щодо курсів, які забезпечують набуття слухачами знань і умінь, достатніх для підтвердження персоналом своєї компетентності здійснювати діяльність за вибраною спеціалізацією відповідно до нормативних документів – істотна допомога організаціям, які вирішують питання підготовки або перепідготовки кваліфікованих кадрів і підбору центрів навчання.

2. Систематична оцінка персоналу під час сертифікації органом з сертифікації позитивно впливає на мотивацію працівників організації, їхній професійний розвиток і зростання у межах організації, оскільки під час

сертифікації персоналу незалежною третьою стороною задовольняється одна з найважливіших потреб людини – соціальна. А саме потреба в пошані, у позитивній оцінці суспільством його особи (індивідуальність), отриманні певного соціального статусу, підтриманні постійних контактів з іншими членами суспільства на основах рівноправності.

3. Удосконалення системи оцінки персоналу – постійна робота органу із Сертифікації персоналу, яка виконується за допомогою розроблення, впровадження порядку сертифікації, системи управління якістю органу із сертифікації персоналу, документованих методик оцінювання.

4. Успішне підтвердження особою своєї компетентності в органі із сертифікації персоналу може бути враховане організацією при вирішенні питання про службове переміщення фахівця і зробіть це рішення обґрунтованим. Реєстр є джерелом офіційної інформації про сертифікований персонал. Аналіз даних реєстру розширяє можливості успішної реалізації стратегії управління людськими ресурсами Національного органу із сертифікації, сприяє об'єктивному визначенню потреб організацій в аудиторів із урахуванням загальних тенденцій розвитку підготовки і сертифікації персоналу. Це дає змогу встановити невідповідності між наявними і необхідними людськими ресурсами організації, визначити вимоги до рівня компетентності персоналу у майбутньому.

Сертифікація персоналу будівельної галузі проводиться органом із сертифікації персоналу будівельної галузі (ОСПБГ) у відповідності до схем сертифікації та з урахуванням положень ISO/IEC 17024:2003 а також внутрішніх документів, розроблених на підставі вказаного Міжнародного стандарту. Сертифікація персоналу може проводитись також недержавними організаціями, які мають відповідний дозвіл.

Центр підготовки персоналу з якості (ЦПП «Прирост») української асоціації якості (УАЯ) – навчальний заклад, який здійснює професійну підготовку фахівців у відповідності до Європейської схеми сертифікації персоналу з якості, що визнається в країнах Європи і світу за спеціальностями:

- менеджер з якості;
- аудитор з якості.

Орган сертифікації персоналу Української асоціації якості (ОСП УАЯ) проводить сертифікацію персоналу у відповідності з системою сертифікації і реєстрації Європейської професійної кваліфікації. Сертифікація персоналу здійснюється з метою підтвердження рівня його фахової компетенції. Процес сертифікації складається з екзаменів і експертизи на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам представлених фахівцями документів про освіту, навчання та практичний досвід.

---

## 11. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – ПОТУЖНИЙ ВАЖІЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

### *Професійна атестація відповідальних виконавців*

Відповідальні виконавці окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, проходять професійну атестацію. Питаних переліку видів робіт (послуг) і порядок професійної атестації встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Професійна атестація виконавців робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, проводиться центральним органом виконавчої влади з питань будівництва, містобудування та архітектури. Повноваження щодо проведення професійної атестації можуть бути делеговані саморегулювним організаціям у сфері архітектурної діяльності. До професійної атестації допускаються громадяни, які:

- здобули вищу освіту за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста, магістра за напрямом професійної атестації, мають стаж роботи за фахом не менш як три роки;

- не здобули вищої освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліст, магістр за напрямом професійної атестації, але мають стаж роботи у сфері містобудування не менш, як десять років.

Громадянам, які пройшли професійну атестацію, видається відповідний кваліфікаційний сертифікат. Громадяни, які одержали відповідний кваліфікаційний сертифікат, можуть виконувати окремі види робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єкта архітектури, без відповідної ліцензії, мають особисту печатку та несуть відповідальність за неналежне виконання робіт (послуг), право виконання яких визначено кваліфікаційним сертифікатом, та порушення вимог законодавства, будівельних норм, стандартів і правил.

Відомості про особу, яка отримала кваліфікаційний сертифікат, вносяться до реєстру атестованих осіб.

Форма кваліфікаційного сертифіката, порядок внесення плати за проведення професійної атестації та її розміри затверджуються центральним органом виконавчої влади з питань будівництва, містобудування та архітектури.

Постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2011р № 554 визначений Перелік видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури.

ПЕРЕЛІК видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, відповідальні виконавці яких проходять професійну атестацію

1. Розроблення містобудівної документації.
2. Архітектурне та інженерно-будівельне проектування.
3. Експертиза та обстеження у будівництві.
4. Технічний нагляд.
5. Інжинірингова діяльність у сфері будівництва в частині координації дій всіх учасників будівництва.

ПОРЯДОК проведення професійної атестації відповідальних виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури

Порядок визначає процедуру проведення професійної атестації відповідальних виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури.

У Порядку терміни вживаються у такому значенні:

- відповідальні виконавці окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури (далі – виконавця), – архітектор, інженер проектувальник, інженер технічного нагляду та експерт, які здобули вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра за напрямом професійної атестації, мають стаж роботи за фахом не менш як три роки, або не здобули такої освіти, але мають стаж роботи у сфері містобудування не менш як десять років;

- кваліфікаційний сертифікат – документ установленого зразка, що підтверджує відповідність виконавця кваліфікаційним характеристикам професій працівників та його спроможність виконувати окремі роботи (надавати послуги), пов'язані із створенням об'єктів архітектури, що зазначені в такому документі і належать до видів робіт (послуг), перелік яких затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2011р. № 554;

- професійна атестація виконавця (далі – професійна атестація) – процедура, під час проведення якої підтверджується професійна спеціалізація, рівень кваліфікації і знань виконавця;

- професійна атестація проводиться Атестаційною архітектурно-будівельною комісією (далі – Комісія) на підставі кваліфікаційних характеристик професій працівників;

- комісія утворюється Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства та діє на підставі затверджен-

ного ним положення. Головою комісії є заступник Міністра регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства;

- професійну атестацію експертів, які проводять експертизу проектної та містобудівної документації щодо дотримання нормативів з питань санітарного і епідеміологічного благополуччя населення, екології, охорони праці, енергозбереження, пожежної, техногенної;

- ядерної та радіаційної безпеки, проводить секція, до складу якої включаються представники відповідних центральних органів виконавчої влади;

- для проведення професійної атестації виконавець подає Комісії заяву про проведення професійної атестації, в якій зазначає свої прізвище, ім'я, по батькові, паспортні та контактні дані.

До заяви додаються:

- копії паспорта та реєстраційного номера облікової картки платника податків (не подається фізичними особами, які через свої релігійні переконання відмовляються від реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний орган державної податкової служби і мають відмітку у паспорті);

- засвідчені в установленому порядку копії документа (документів) про освіту;

- трудової книжки;

- документа про підвищення кваліфікації за відповідними програмами за напрямом професійної атестації;

- стислий звіт про професійну діяльність та/або творчі досягнення виконавця.

Виконавець також може подавати інші документи, що підтверджують професійну спеціалізацію, рівень кваліфікації та знань виконавця (зокрема державні нагороди, звання, дипломи містобудівних і архітектурних конкурсів, документи про наукові досягнення, рекомендації двох атестованих виконавців або професійної організації за відповідним напрямом).

Заява проведення професійної атестації разом з доданими до неї документами приймається за описом, копія якого видається виконавцю з відміткою про дату прийняття документів.

У разі зміни відомостей, зазначених у поданих документах, виконавець зобов'язаний протягом десяти робочих днів письмово повідомити про це Комісію. До такого повідомлення додаються засвідчені в установленому порядку копії відповідних документів.

Комісія протягом місяця розглядає подані документи, проводить іспит у порядку, встановленому Комісією за погодженням з Міністерст-

вом регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, та приймає рішення про видачу кваліфікаційного сертифіката або про відмову в його видачі.

Рішення про видачу кваліфікаційного сертифіката приймається у разі відповідності виконавця кваліфікаційним вимогам і підтвердження його професійної спеціалізації, рівня кваліфікації і знань.

У разі прийняття рішення про відмову у видачі кваліфікаційного сертифіката виконавцю надсилається протягом п'яти робочих днів повідомлення про прийняте рішення з відповідним обґрунтуванням.

Підставою для відмови у видачі сертифіката може бути:

- невідповідність виконавця кваліфікаційним вимогам;
- не підтвердження його професійної спеціалізації, рівня кваліфікації та знань за результатами іспиту;
- виявлення у поданих документах недостовірної інформації.

Рішення про відмову у видачі кваліфікаційного сертифіката може бути оскаржене в установленому законом порядку.

Виконавець має право повторно подати заяву про проведення професійної атестації не раніше ніж через шість місяців після прийняття рішення про відмову у видачі кваліфікаційного сертифіката.

Комісія протягом п'яти робочих днів після прийняття рішення про видачу кваліфікаційного сертифіката вносить до реєстру атестованих осіб відомості про особу, що його отримала.

Реєстр атестованих осіб ведеться у порядку, визначеному положенням про Комісію.

Професійна атестація виконавців проводиться на платній основі.

На підставі рішення про видачу кваліфікаційного сертифіката та документа про внесення плати за проведення професійної атестації виконавцю видається відповідний кваліфікаційний сертифікат за формою, затвердженою Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства.

Кваліфікаційний сертифікат підписується головою Комісії або його заступником.

Виконавці, які одержали кваліфікаційний сертифікат, можуть виконувати окремі види робіт (надавати послуги), пов'язані із створенням об'єкта архітектури, без відповідної ліцензії, несуть відповідальність за неналежне виконання робіт (надання послуг), спроможність виконувати які підтверджена кваліфікаційним сертифікатом, та порушена вимог законодавства, будівельних норм, державних стандартів і правил.

Строк дії кваліфікаційного сертифіката для осіб, які працюють за фахом, не обмежується.

У разі перерви у роботі за фахом строком понад три роки виконавець повинен пройти професійну атестацію в установленому порядку.

Кваліфікаційний сертифікат діє на всій території України. На території іноземних держав кваліфікаційний сертифікат діє відповідно до міжнародних договорів України.

Атестація проводиться з метою якісної комплектації усіх підрозділів будівельної організації фахівцями необхідних спеціальностей і кваліфікації, підвищення кваліфікації і професійного росту персоналу. Атестація являє собою завершений, оформлений документально результат оцінювання працівника. Розрізняють такі види атестації:

- регулярна;
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);
- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);
- при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає наступні етапи:

- 1) підготовка до атестації;
- 2) проведення самої атестації;
- 3) використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій.

Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів її проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи (додаток А). У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили в даній посаді менш року та ін.

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіко-

вані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш, ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш, ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і відгук-характеристика встановленого зразка.

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

9. Від системи контролю та управління якістю – до менеджменту якості, як рушійної сили ділової досконалості і прогресу

В багаторівневій системі контролю якості будівельної продукції в Україні сформульовані вимоги, права і обов'язки виконавців і контролерів.

Проте якою повинна бути організація (підприємство), щоб гарантовано з оптимальними витратами ресурсів досягти високої якості продукції нам прозоро натякає лише п.9.3 ДБН А.3.1-5, зазначаючи, що будівельна організація повинна мати систему управління якістю (навіть не стверджується, що вона повинна бути сертифікованою) і висококваліфікований сертифікований персонал для її підтримання або залучати його ззовні.

Успішність і ділова досконалість організації в найбільшій мірі асоціюється із застосуванням в них систем менеджменту (СМ).

В стандарті ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення і словник» управління розглядається, як частина менеджменту: «Менеджмент – це скоординована діяльність з керівництва та управління організацією». А «керівництво та управління» щодо якості включає в себе: розробку політики і цілей в галузі якості, планування, управління, забезпечення і поліпшення якості.

Термін «управління» в більшій мірі відображав кібернетичний підхід (технократичний) і цього було достатньо для ефективного управління організаційними системами в умовах планового централізованого господарства. Поняття «менеджмент» формувалося в розвинених країнах з перенасиченими ринками. В умовах конкурентної боротьби, крім кібернетичного підходу велика увага приділялася також і стосовно людського чинника, психологічним аспектам, формуванню поведінко-

вої середовища в цілому. Саме менеджменту стало властиво серйозно ставитись до ділової культури. Сьогодні менеджмент, як більш широке поняття, включає в себе і управління – «технологічне ядро», яке відображено в циклі Демінга (ISO 9001:2008) і логіці RADAR (Модель європейського фонду менеджменту якості – EFQM). І саме управління, здатне об'єднати всі компоненти менеджменту в єдину цілісну технологічну систему, в найбільшій мірі потребує інженерної реалізації процесного підходу, і це на початковому етапі дозволяє зробити впровадження ДСТУ ISO 9001-2015 Державні стандарти України та Міжнародні стандарти серії ISO 9001 на цільові системи менеджменту якості.

Стандарт ISO 9001:2015 відображає узагальнену практику системного управління якістю продукції, продемонстровану просунутими організаціями світу.

Основні принципи та положення стандарту ISO 9001-2015 Системи менеджменту якості Вимоги.

Основні принципи стандарту ISO 9001-2015

1. Організація зорієнтована на споживача повинна визначити і розуміти його існуючі і майбутні потреби, задовольняти їх і перевищувати.
2. Керівництво забезпечує єдність мети, створює середовище для повного залучення персоналу для досягнення цілей організації.
3. Залучення всього персоналу співпраця і повне залучення персоналу для досягнення мети організації є найбільш ефективною формою співпраці з персоналом.
4. Підхід з позицій процесу для ефективного досягнення результатів. ресурсами і діяльністю організації треба керувати, як процесом.
5. Системний підхід до керівництва системою взаємопов'язаних процесів, ефективно керувати можна тільки системно.
6. Безперервне удосконалення є постійною метою організації.
7. Факторна основа прийняття рішень, ефективні рішення ґрунтуються на фактичній достовірній інформації з використанням логічного і інтуїтивного аналізу.
8. Взаємовигідна співпраця з постачальниками, взаємодія між організацією і постачальниками збільшує можливість створювати цінності.

Основні положення стандарту ISO 9001:2009. У загальному вигляді стандарт ISO 9001:2009 містить наступну сукупність вимог.

Розділ 4. Система менеджменту якості

п.4.1 Загальні вимоги (вимоги в частині системи і в частині процесів)

п.4.2 Вимоги до документації

Розділ 5. Відповідальність керівництва

п.5.1 Забов'язання керівництва

п.5.2 Орієнтація на споживача

п.5.3 Політика в області якості

п.5.4 Планування

п.5.5 Відповідальність, повноваження та інформування

п.5.6 Критичне аналізування з боку керівництва

Розділ 6. Менеджмент ресурсів

п.6.1 Забезпечення ресурсами

п.6.2 Людські ресурси

п.6.3 Інфраструктура

п.6.4 Виробниче середовище

Розділ 7. Випуск продукції

п.7.1 Планування випуску продукції

п.7.2 Процеси, що стосуються замовників

п.7.3 Проектування і розробка

п.7.4 Закупівля

п.7.5 Виробництво і надання послуг

п.7.6 Управління обладнанням для моніторингу та вимірювань

Розділ 8. Вимірювання, аналіз і поліпшення

п.8.1 загальні положення

п.8.2 Моніторинг та вимірювання

п.8.3 Контроль невідповідної продукції

п.8.4 Аналіз даних

п.8.5 Поліпшення

Сучасні тенденції в сфері менеджменту якості знайшли відображення в новому міжнародному стандарті ISO 9001-2015, де вже відчувається вплив нових наукових думок і розробок по застосуванню нових методичних інструментів зокрема системного підходу на основі діалектичного методу. Це в значній мірі підсилює теоретичну основу досліджень і розробок документів.

Основні принципи ДСТУ ISO 9001 – 2015

1. Орієнтація на споживача
2. Лідерство
3. Залучення персоналу
4. Процесний підхід
5. Постійний розвиток
6. Прийняття рішень
7. Менеджмент взаємовідносин

## Зміст ДСТУ ISO 9001 – 2015

1. Сфера застосування
2. Нормативні посилання
3. Терміни та визначення понять
4. Середовище організації
  - 4.1 Розуміння організації та її середовища
  - 4.2 Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін
  - 4.3 Визначення сфери застосування системи управління якістю
  - 4.4 Система управління якістю та її процеси
5. Лідерство
  - 5.1 Лідерство та зобов'язання
    - 5.1.1 Загальні положення
    - 5.1.2 Орієнтація на замовника
  - 5.2 Політика
    - 5.2.1 Формування політики у сфері якості
    - 5.2.2 Інформування про політику у сфері якості
  - 5.3 Функції, обов'язки та повноваження в межах організації
6. Планування
  - 6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей
  - 6.2 Цілі у сфері якості та планування дій для їх досягнення
  - 6.3 Планування змін
7. Підтримання системи управління
  - 7.1 Ресурси
    - 7.1.1 Загальні положення
    - 7.1.2 Людські ресурси
    - 7.1.3 Інфраструктура
    - 7.1.4 Середовище для функціонування процесів
    - 7.1.5 Ресурси для моніторингу та вимірювання
    - 7.1.6 Знання організації
  - 7.2 Компетентність
  - 7.3 Обізнаність
  - 7.4 Інформування
  - 7.5 Задокументована інформація
    - 7.5.1 Загальні положення
    - 7.5.2 Створювання та актуалізування
    - 7.5.3 Контроль задокументованої інформації
8. Виробництво
  - 8.1 Оперативне планування та контроль
  - 8.2 Вимоги щодо продукції та послуг
    - 8.2.1 Інформаційний зв'язок із замовниками

- 8.2.2 Визначення вимог щодо продукції та послуг
- 8.2.3 Аналізування вимог щодо продукції та послуг
- 8.2.4 Зміни до вимог щодо продукції та послуг
- 8.3 Проектування та розроблення продукції та послуг
  - 8.3.1 Загальні положення
  - 8.3.2 Планування проектування та розроблення
  - 8.3.3 Вхідні дані проектування та розроблення
  - 8.3.4 Засоби контролю проектування та розроблення
  - 8.3.5 Вихідні дані проектування та розроблення
  - 8.3.6 Зміни в проекті та розробці
- 8.4 Контроль надаваних із-зовні процесів, продукції та послуг
  - 8.4.1 Загальні положення
  - 8.4.2 Вид та обсяг контролю
  - 8.4.3 Інформація для зовнішніх постачальників
- 8.5 Виготовлення продукції та надання послуг
  - 8.5.1 Контроль виготовлення продукції та надання послуг
  - 8.5.2 Ідентифікація та простежуваність
  - 8.5.3 Власність замовників або зовнішніх постачальників
  - 8.5.4 Збереження
  - 8.5.5 Діяльність після постачання
  - 8.5.6 Контроль змін
- 8.6 Випуск продукції та послуг
- 8.7 Контроль невідповідних виходів
- 9. Оцінювання дієвості
  - 9.1 Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання
    - 9.1.1 Загальні положення
    - 9.1.2 Задоволеність замовника
    - 9.1.3 Аналізування та оцінювання
  - 9.2 Внутрішній аудит
  - 9.3 Аналізування системи управління
    - 9.3.1 Загальні положення
    - 9.3.2 Вхідні дані аналізування системи управління
    - 9.3.3 Вихідні дані аналізування системи управління
- 10. Поліпшування
  - 10.1 Загальні положення
  - 10.2 Невідповідність і коригування дії
  - 10.3 Постійне поліпшування

Додаток А Пояснення нової структури, термінології та понять Додаток в інші міжнародні стандарти щодо управління якістю та на системи управління якістю, розроблені технічним комітетом ISO/TC 176

---

Додаток НА Перелік національних стандартів України, згармонізованих з міжнародними нормативними документами, на які є посилання в цьому стандарті.

Процеси СУЯ

1. Стратегічне управління
2. Управління ризиками
3. Маркетинг
4. Розробка нових видів продукції
5. Закупівлі
6. Виробництво
7. Надання послуг
8. Управління персоналом
9. Управління інфраструктурою та середовищем процесів

Впровадження цього стандарту (а реально впровадити значить створити і сертифікувати свою систему управління якістю) – лише перший необхідний крок на шляху ділової досконалості (створення генома досконалості організації), який дає можливість піднятися і утримуватись на рівні 250 балів шкали EFQM. Далі для подальшого розвитку до рівня 450 і більше балів треба робити наступні кроки реально оволодівати моделлю EFQM і логікою RADAR.

Впровадження цього стандарту (а реально впровадити значить створити і сертифікувати свою систему управління якістю) – лише перший необхідний крок на шляху ділової досконалості (створення генома досконалості організації), який дає можливість піднятися і утримуватись на рівні 250 балів шкали EFQM. Далі для подальшого розвитку до рівня 450 і більше балів треба робити наступні кроки реально оволодівати моделлю EFQM і логікою RADAR.

## **12. МОДЕЛЬ ДОСКОНАЛОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ФОНДУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ EFQM**

---

Для вирішення завдання підвищення ділової досконалості, якості менеджменту на всіх континентах розроблені моделі досконалості, зокрема в Європі – модель європейського фонду менеджменту якості (EFQM). Ці моделі, з одного боку, безпосередньо базуються на філософії, відображеній в концепціях, а з іншого – дають можливість окреслити і оцінити будь-яку організацію з позиції її ділової досконалості, що сприяє інженерному проектуванню і вдосконаленню системи менедж-

менту цієї організації. Модель EFQM складається з дев'яти критеріїв: п'яти критеріїв можливостей і чотирьох критеріїв результатів. Перші п'ять критеріїв, які що описують, що і як робить. Визначена вагомість усіх критеріїв і під критеріїв і шкала оцінювання.

#### Критерій 1. Лідерство.

Оцінюється діяльність лідерів різних рівнів: як вони визначають загальні цінності і принципи діяльності організації, як вибудовують і вдосконалюють систему менеджменту організації відповідно до них, як лідери пропагують і поширюють ці цінності серед персоналу і зовнішніх зацікавлених сторін. При цьому розглядається саме особиста і активна діяльність всіх лідерів – що вони роблять самі, а не ,як вони керують роботою інших.

#### Критерій 2. Стратегія.

В даному критерії розглядаються питання, пов'язані з тим, як організація розробляє і переглядає свою стратегію, реалізує її через мережу процесів. Велика увага приділяється збору та узагальненню інформації з різних внутрішніх і зовнішніх джерел, її використання при визначенні стратегії. Особливо важливим є те, як приймаються рішення з ключових питань майбутнього організації: на яких ринках вона буде діяти, що буде пропонувати споживачам, які конкурентні переваги розвивати і т.д.

#### Критерій 3. Персонал.

В цьому критерії оцінюються всі аспекти роботи з персоналом, взаємодії між співробітниками і організацією: визначення потреби в персоналі і вимог до нього, залучення та прийом на роботу співробітників, їх оцінювання і розвиток, заохочення і турбота про них, їх залучення у вдосконалення діяльності та делегування їм повноважень, забезпечення комунікацій між ними. При виконанні всіх цих видів діяльності важливо забезпечити одночасне задоволення потреб організації в компетентному і активному персоналі і потреб співробітників у творчій і гідно оплачуваній роботі.

#### Критерій 4. Партнерство та ресурси.

Тут оцінюється, як організація поводить оплачуваній роботі з різними категоріями ресурсів: фінансами, технологіями, інформацією і знаннями, нерухомістю, обладнанням і матеріалами, а також зовнішніми партнерськими відносинами. Для кожної з категорій ресурсів розглядається, як визначається потреба в цих ресурсах і вимоги до них, як оцінюється їх ефективність. Особлива увага приділяється орієнтації на довгостроковий стійкий розвиток при використанні ресурсів – як забезпечується їх наявність в майбутньому.

Критерій 5. Процеси, продукція і послуги.

В даному критерії оцінюється, як організація побудувала систему процесів, що забезпечує реалізацію стратегії, як вона керує цими процесами, забезпечує їх стабільне виконання і вдосконалення. Окремо розглядаються процеси, ключові з точки зору споживачів: проектування продукції і послуг, їх просування до споживачів, виробництво продукції і надання послуг, розвиток відносин з споживачами. Оцінюють наскільки вони дозволяють оперативно і гнучко створювати для споживачів цінності, що відповідають їхнім очікуванням або перевершують ці очікування.

Підкритерії моделі EFQM

Кожен критерій моделі EFQM ділиться на ряд підкритеріїв (усього 32 підкритерія). Розглянемо ці підкритерії.

Лідерство (K1).

Тут приділяється увага таким аспектам, як:

1а. Лідери розробляють місію, бачення, цінності та етику і є рольовими моделями культури досконалості;

1б. Лідери визначають, ведуть моніторинг і забезпечують вдосконалення системи менеджменту організації та її діяльності;

1в. Лідери взаємодіють із зовнішніми зацікавленими сторонами;

1г. Лідери зміцнюють культуру досконалості організації за участю її персоналу;

1д. Лідери забезпечують гнучкість організації та ефективно управляють змінами.

Стратегія (K2).

Ділиться на наступні аспекти:

2а. Стратегія базується на розумінні потреб і очікувань зацікавлених сторін, а також зовнішнього оточення;

2б. Стратегія базується на розумінні внутрішньої діяльності і можливостей організації;

2в. Стратегія і політика розробляються, переглядаються і актуалізуються;

2г. Стратегія і політика доводяться до зацікавлених сторін, реалізуються і піддаються моніторингу.

Персонал (K3) включає в себе:

3а. Плани по персоналу орієнтовані на стратегію організації;

3б. Знання і компетентність персоналу розвиваються;

3в. Персонал залучений і наділений повноваженнями;

3г. В організації налагоджені ефективні комунікації персоналу;

3д. Персонал цінують, нагороджують і дбають про нього.

Партнерство та ресурси (К4).

Тут розглядаються такі аспекти:

4а. Управління відносинами з партнерами і постачальниками здійснюється на взаємовигідній основі;

4б. Управління фінансами для забезпечення сталого успіху;

4в. Управління будинками, устаткуванням, матеріалами і природними ресурсами з позицій сталого розвитку;

4г. Управління технологіями для реалізації стратегії;

4д. Управління знаннями та інформацією для ефективного прийняття рішень та розвитку можливостей організації.

Процеси, продукція і послуги (К5).

5а. Процеси розроблені і управляються для створення додаткових цінностей для зацікавлених сторін;

5б. Продукція та послуги розробляються для створення додаткових цінностей для споживачів;

5в. Проводиться ефективний маркетинг і просування продукції і послуг;

5г. Виробництво і постачання продукції і послуг здійснюються в керованих умовах;

5д. Відносини зі споживачами управляються і поліпшуються.

Наступність концепцій в моделі забезпечується тим, що їх формулювання в ряді випадків повністю повторюються в її підкритеріям. В інших випадках текст концепцій адаптований з урахуванням специфіки підкритеріїв моделі. Так, наприклад, в критерії «Лідерство» моделі підкритерієм 1в містить в собі формулювання з концепцій: «Досягнення збалансованих результатів», «Створення доданої цінності для споживачів», «Підтримка креативності та інновацій», «Вибудовування партнерства», «Відповідальність за стійке майбутнє». З іншого боку, формулювання концепції «Управління через процеси» повторюються в підкритеріям моделі: «Лідерство» – 1б, «Стратегія» – 2г, «персонал» – 3в, «Партнерство і ресурси» – 4б і 4д, «Процеси, продукція і послуги» – 5а і так далі.

Крім 5-ти розглянутих критеріїв, модель EFQM містить ще чотири критерії результатів, використання яких, дозволяє періодично оцінювати ефективність застосовуваної системи менеджменту і планувати заходи щодо її цілеспрямованому вдосконаленню і розвитку.

Необхідно вже на початковому етапі проектування (перепроєктування) системи менеджменту визначати вичерпний склад базових цінностей (властивих успішним компаніям), якими організація має намір керуватися, а також відповідний їм склад цілей організації. Це важливо

для формування повного набору цільових функцій і подальшої розробки процесів їх реалізації. Підхід на основі концепції управління якістю і моделі досконалості EFQM є прогресивним і перспективним, що дозволить організації в процесі вдосконалення отримувати додаткові переваги.

Отже, система існуючих нормативних документів, в тому числі два основних базових елемента, що безпосередньо стосуються менеджменту якості, впроваджених в організації :

1. ДСТУ ISO 9001:- 2015 ( Дозволяє будівельній організації підняти до рівня 250 балів за 1000 – бальною шкалою EFQM).

2. Модель досконалості (TQM або EFQM з логікою RADAR) дозволяє здійснювати подальший розвиток до 400 – 600 балів і вище по 1000-бальній шкалі EFQM. (Українським будівельним підприємством ВАТ «ДБК-3» м. Києва в 2010 році був досягнутий рівень 450 балів). – створюють умови, геном досконалості, коли організація (підприємство), якщо не заважають зовнішні форс–мажорні чинники (Держава, корупція, війна, природні катаклізми і т.д.), просто приречена на успіх в боротьбі за високу якість функціонування, конкурентоздатність і досконалість на світовому рівні.

### **13. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГЕНЕТИЧНИЙ МЕТОД ВИВЧЕННЯ І ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

Останнім часом серед фахівців точаться дискусії, що є більш пріоритетним: застосовувати міжнародні стандарти на цільові системи менеджменту, керуватися концепціями і моделями досконалості чи сконцентруватися на освоєнні кращих практик ведення бізнесу. Підходи потрібно застосовувати комплексно. Тільки доповнюючи і підсилюючи один одного, вони можуть принести найвищий ефект.

Для кращого розуміння, як створювати успішні організації і в результаті сформувати ефективне виробництво, виробничі відносини і суспільство, необхідно звернутися до унікального досвіду природи. Як «відтворюються» ті чи інші організми з наперед заданими властивостями, характером, поведінкою, способом життєдіяльності і т.д. Як формується і де зберігається інформація і програма діяльності та розвитку суспільних організованих тварин дельфінів, бджіл, мурах і т.д. Ці питання вивчає генетика, яка є складовою частиною біологічних наук. Але сучасна наука не зупинилася тільки на окремих біологічних системах, а сприймає і все Людство не просто як сукупність людей, а як єдиний

живий організм, що володіє всіма його ознаками – генами, геномом, генотипом, фенотипом, функціональними складовими організму, етапами його розвитку. Це стосується і організацій різного типу, сформованих з метою виконання різноманітних робіт, в тому числі для виробництва товарів і послуг. У науковій літературі вживаються такі терміни, як: «геном підприємства», «геном організації», «геном суспільства», «соціогенетический підхід» до дослідження організаційної культури. Потенціал соціальної генетики, як області прогресивного і актуального знання, як наукової системи, що розширює методологічні горизонти соціології, обґрунтований у працях провідних вчених Ф. Гуїяр, Д. Келлі, А.І. Субетто, Ю.В. Яковець. Соціогенетика являє собою синтез наукових знань, який Е. Гідденс та П.А. Сорокін визначили, як вищий рівень наукової творчості, а В.І. Вернадський, Е.Н. Князева, Н.Д. Кондратьєв, А.І. Пригожин реалізували в своїх працях.

На соціогенетический підхід в процесі дослідження організаційної культури компаній спирається і доктор соціологічних наук Шаповалова І.С. (Белгородський державний національний дослідницький університет). Вона стверджує, що соціогенетика дозволяє створювати нові соціальні моделі і технології вивчення та управління соціальними ресурсами організації [1]. Кандидат економічних наук, доцент Новіков О.В. (Санкт-Петербурзький державний морський технічний університет) розглядає еволюційну теорію економіки і теорію генної інженерії виробничих систем і зазначає, що сучасна теорія економічної еволюції виходить з існування в організаціях деяких аналогів біологічного генома, так званих «організаційних рутин», що є загальними правилами поведінки організації. Він також вважає, що геном організації є фундаментальною одиницею їх відбору [2]. А доктор медичних і філософських наук, професор Астаф'єв Б.А. (Москва) стверджує, що «найважливішою подією в розвитку нашої планетарної цивілізації і початку нов світу, а також великого комплексу Загальних законів світу» [3] Згадані та ряд інших аналогічних тверджень дають підставу для зміни уявлень про створення успішних організацій і підвищенні їх ефективності, дозволяють по іншому осмислити методи вдосконалення, що застосовуються на практиці, і, до певної міри, використовувати для «виращування» успішних організацій «біологічні підходи». Особливий інтерес представляють, перш за все, такі поняття, як ген і геном (сукупність генів або сукупність спадкового матеріалу, укладеного в клітині організму), тому, що саме він містить всю інформацію, необхідну для побудови і підтримки організму. Як «клітини» для виробничого організму організації розглядаються її співробітники, а для держави – її організації.

## **Концепції досконалості, як гени корпоративної культури успішних організацій**

Досить прогресивним є комплексне дослідження успішних організацій з метою виділення фундаментальних концепцій їх досконалості. У сконцентрованому вигляді, як в генах, тут кодуються найзагальніші відомості про організаційну (корпоративну, ділову) культуру, – «духовний світ» успішних організацій. Використання концепцій дозволяє сотням тисяч організацій на всій планеті краще зрозуміти закони успішності, сформувати відповідний їм кодекс поведінки і на цій основі швидше, ефективніше і надійніше вдосконалюватися. При цьому підвищується їх ділова культура, конкурентоспроможність, досягаються високі кінцеві результати, задовольняються зацікавлені сторони. Ще раз повернемося до концепції досконалості, що відображає організаційну культуру (ОК), у версії EFQM (Європейського фонду менеджменту якістю) – «законодавця мод» серед досконалих організацій на європейському континенті [4].

### **Досягнення збалансованих результатів**

Будь-яка діяльність або ініціатива організації може бути високо оцінена, тільки якщо вона забезпечує досягнення запланованих результатів, а досягнення цих результатів, в свою чергу, сприяє реалізації місії і бачення. Досконала організація вміє оцінювати всі напрямки своєї діяльності, спроектувавши для цього єдину систему показників діяльності – від глобальних показників реалізації місії, до операційних показників на нижніх рівнях управління. Важливо, щоб ці показники ставилися не тільки до фінансових аспектів діяльності або задоволеності споживачів, а дозволяли оцінити діяльність організації з точки зору всіх зацікавлених сторін, збалансувати їх потреби і очікування.

### **Додавання цінності для споживачів**

Досконалі організації активно шукають можливості запропонувати споживачам нові цінності, які дозволять виконати або перевершити їх очікування. Для цього вони прагнуть глибоко зрозуміти своїх споживачів, їх цінності, мрії, проблеми, процеси, системно збирають відповідну інформацію про споживачів. На підставі зібраної інформації досконалі організації придумують і створюють нові пропозиції для споживачів, в тому числі інноваційні. Ця діяльність більш ефективна, коли споживачі беруть участь в ній, активно діляться своєю інформацією та ідеями. Організація повинна забезпечити емоційну прихильність споживачів, щоб вони були зацікавлені в довгостроковому розвитку організації і підтримували її в цьому.

### **Управління через бачення, натхнення і чесність (ОКЗ)**

Лідери скоєних організацій мають бачення майбутнього організації, досить яскраве і чітке, щоб надихнути весь персонал на творчу роботу по його досягненню. При цьому у лідерів на всіх рівнях управління є механізми, повноваження і ресурси, щоб ініціювати та реалізовувати ініціативи, спрямовані на досягнення такого бачення. Також визначені цінності і принципи, в які організація вірить і які вона дотримується у своїй діяльності. Лідери всіх рівнів не тільки особисто дотримуються їх, а й демонструють це іншому персоналу, будучи для нього прикладом поведінки, відповідного визнаним цінностям.

### **Управління через процеси**

Досконала організація розглядає всю свою регулярну діяльність як структуровану систему взаємопов'язаних процесів і управляє нею як процесами. В першу чергу це означає, що порядок виконання кожної діяльності проектується в рамках наскрізних міжфункціональних процесів і здійснюється постійний моніторинг ефективності цих процесів, а також пошук можливостей для їх вдосконалення та перепроектування.

### **Досягнення успіху через людей**

Досконалі організації розглядають співробітників не як ресурс, а як рівноправних партнерів в удосконаленні діяльності. Вони прагнуть збалансувати задоволення цілей організації і особистих цілей кожного співробітника. Це означає увагу до особистих цілей, цінностей і мрій співробітників, їх системне обговорення, готовність індивідуалізувати систему мотивації, розвитку та оцінювання персоналу. У той же час організація створює умови, в яких кожен співробітник може розвивати і використовувати весь свій потенціал, свої таланти і здібності. Для цього співробітники отримують необхідні повноваження, ресурси, середовище, можливості для розвитку.

### **Вирощування творчості та інновацій**

Досконалі організації активно шукають і придумують можливості для вдосконалення своєї діяльності, в тому числі – для проривного інноваційного вдосконалення. Все в організації (діяльність, процес, продукт, послуга) періодично аналізується: «чи можна зробити це краще». При цьому використовуються творчі здібності співробітників та інших зацікавлених сторін. Існує система роботи з творчими ідеями або можливостями для вдосконалення, спрямована на те, щоб вони не були забуті або втрачені, а успішно реалізовувалися.

### **Побудова партнерських відносин**

Досконалі організації не обмежують вдосконалення діяльності своїми юридичними межами, а прагнуть покращувати всі фактори, що

впливають на досягнення їх місії і бачення. Вони активно шукають і залучають партнерів (постачальників, дилерів, освітні та наукові установи, громадські організації і т.д.), які готові спільно з ними брати участь в цьому поліпшенні. Вони розуміють наскрізні процеси формування цінностей, що охоплюють кілька організацій, і прагнуть спільно оптимізувати ці наскрізні процеси, використовуючи для цього знання і ресурси всіх сторін. Така спільна діяльність ґрунтується на чесності, прозорості та взаємній повазі.

### **Прийняття відповідальності за стале майбутнє**

Досконала організація прагне забезпечити своє сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Вона не робить дій, які можуть негативно вплинути на такий розвиток, навіть якщо ці дії дозволяють досягти кращих короткострокових результатів. Зокрема, організація розуміє, що дотримання етичних правил і норм є важливим фактором сталого розвитку. Ключовою умовою сталого майбутнього організації є стійке майбутнє суспільства, в якому ця організація працює. Організація розуміє свій вплив на суспільство, як позитивне, так і негативне. Вона прагне впливати на суспільство таким чином, щоб робити внесок в його сталий розвиток.

Як бачимо, концепції досконалості, по суті своїй, є соціально орієнтованими. І це природно, тому, що в умовах насиченого ринку успішними могли стати тільки ті організації, які застосовували підходи і методи, що забезпечили їм лояльних споживачів, персонал, суспільство та інші зацікавлені сторони. Виходячи з цього, кожна організація, що поклала в основу свого розвитку концепції досконалості, крок за кроком підвищує також рівень своєї соціальної відповідальності з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Для практичного застосування концепцій з метою вдосконалення використовуються спеціальні інструменти: моделі досконалості (моделі ідеальних організацій), логіка RADAR, а також шкала, рівні і сходи досконалості.

### **Моделі досконалості**

У світі найбільш відомі 7 основних моделей: австралійська, іbero-американська, індійська, сінгапурська, США, японська та європейська (модель EFQM). Їх координація здійснюється в рамках Ради GEM (Global Excellence Model). Порівняння конкретної організації з моделлю дозволяє визначити її сильні і слабкі сторони (області для удосконалення). Отримання і аналіз інформації про кращу світову та вітчизняну ділову практику дозволяє організації розробити конкретну цілеспрямовану інноваційну програму вдосконалення на певний період. Після

виконання заходів програми організація знову оцінюється, тобто порівнюється з моделлю. І знову: сильні та слабкі сторони – знання – програма ... Виток за витком, по спіралі, все вище і вище.

Однією з найбільш популярних є Модель досконалості EFQM, яка детально описує сучасне світове (в першу чергу – європейське) сприйняття досконалої організації, її духовного світу. Використання цієї Моделі дозволяє: зрозуміти, що таке досконала організація; оцінити, де організація знаходиться на шляху до досконалості (в тому числі – за допомогою кількісної експертної оцінки); визначити кроки, які повинні бути зроблені для підвищення своєї досконалості. Модель EFQM складається з 9 критеріїв і 32 підкритеріїв [4]. У таблиці, в якості ілюстрації, наведені умовні рівні досконалості по одному з підкритеріїв критерію «Стратегія».

### **Логіка RADAR.**

В рамках кожного з підкритеріїв Моделі окремі організації, виходячи зі своєї специфіки, стратегії і т.д., можуть використовувати найрізноманітніші ділові практики. Для порівняння ефективності, успішності організацій використовується логіка RADAR, що описує схему управління будь-якою діяльністю. RADAR – це аббревіатура, що розшифровується як Results (заплановані результати), Approach (підходи), Deployment (поширення, застосування), Assessment (оцінювання, аналіз), Refinement (поліпшення, коригування). Ця логіка є цикл вдосконалення, який повинен застосовуватися до всієї діяльності організації:

Шкала, рівні і сходи досконалості. Для оцінювання організаційної культури компаній на основі моделей досконалості в світі застосовується 1000-бальна шкала. Якщо умовна ідеальна організація за цією шкалою відповідає 1000 балам, а найкращі європейські організації – 700-800 балів, то лідери країн СНД сьогодні досягають 550-650 балів. Це високий рівень, хоча до загальноєвропейських лідерів їм ще далеко. Але таких підприємств мало. А найважливішим інтегральним показником, яким можна охарактеризувати будь-яку країну, є співвідношення рівнів досконалості основних мас її підприємств і підприємств розвинених країн. На сьогодні в країнах СНД – це 150-250 балів, а в розвинених європейських країнах – 300-450 балів [5]. Це великий розрив. І це фактор, що визначає відсталість наших економік, їх низькі рівні організаційної культури, конкурентоспроможності, валового національного доходу на душу населення, якості життя в цілому.

EFQM в рамках шкали ввів Схему рівнів досконалості, що дозволило відзначати кращі компанії Європи, а також ті, які ще не досягли цього рівня, проте показали високі результати. Підмогою для цілеспрямо-

ваного і послідовного вдосконалення компаній в країнах Східної Європи стали Сходи досконалості, розроблена в 2006 р провідними фахівцями України в сфері якості. Вписана в шкалу і інтегрувала в себе Схему рівнів досконалості EFQM, ця система сприяє будь-яким організаціям з будь-яким початковим рівнем вдосконалюватися і просуватися до рівня, досягнутого кращими компаніями Європи.

### **Гени цільових функцій і стандарти на цільові системи менеджменту**

Виходячи з рівня зрілості і розвитку, кожна організація приймає для себе базові цінності, цілі і відповідні їм цільові функції, які в найбільшій мірі визначають «обличчя» організації і є основою для проектування організаційних і виробничих процесів. Нижче, як приклад, наведено деякі базові цільові функції (ЦФ) сучасної організації: забезпечення високої якості продукції (ЦФ1); забезпечення збереження навколишнього середовища (ЦФ2); забезпечення професійної безпеки (ЦФ3); забезпечення енергозбереження (ЦФ4); забезпечення захисту інформації (ЦФ5); забезпечення мінімальної собівартості продукції (ЦФ6); забезпечення максимальної продуктивності праці (ЦФ7); інші цільові функції (ЦФП).

Набір цільових функцій і їх пріоритетність у різних компаній можуть бути різними. Більш того, у одних і тих же організацій можуть спостерігатися зміни в міру їх «дорослішання». В умовах соціалістичної системи, для якої був характерний тотальний дефіцит, така цільова функція, як досягнення високої якості продукції, не була достатньо актуальною. Аналогічно і актуальність цільової функції збереження навколишнього природного середовища почала зростати тільки в останні десятиліття. Те ж можна сказати про енергозбереження, захисту інформації, прийнятті рішень на основі ризиків та ін.

Протягом останніх десятиліть у світі активно приймаються міжнародні стандарти на цільові системи менеджменту, спрямовані на підвищення ефективності реалізації цільових функцій організації, найбільш актуальних для нинішнього етапу розвитку суспільства. Так, наприклад, стандарт ISO 9000 на системи менеджменту якості з метою вдосконалення використовують вже понад мільйон організацій на всіх континентах. Серед інших широко поширених стандартів такі, як: ISO 14000 (екологічний менеджмент); OHSAS 18000 (менеджмент професійної безпеки); ISO 50000 (менеджмент енергозбереження) і ін.

### **Гени ділових практик**

Ще один напрямок вдосконалення пов'язане з «перенесенням» з одних організацій в інші апробованих ділових практик. Останнім часом

особливо популярним став «бенчмаркінг» – процес вивчення та обміну кращими практиками.

З числа найбільш відомих «комплексних підходів» до вдосконалення організацій, що представляють кращу ділову практику (в ряді випадків вже поєднують в собі також і деякі цільові функції, і культуру) можна відзначити такі, як: «6 сигма»; "ощадливе виробництво"; «20 ключів», «5S» і ін. Цей досвід широко описаний в літературі. Його вивчають на семінарах і майстер-класах, безпосередньо на підприємствах і починають застосовувати у себе сотні і тисячі організацій в різних країнах.

Крім того, для вдосконалення широко використовуються різні універсальні методичні розробки та інструменти, такі, наприклад, як: контрольні карти, діаграма причин і результатів, аналіз видів і наслідків відмов (FMEA), планування експериментів, мозковий штурм, діаграма Парето і багато інших.

### **Геном організації визначає її успішність**

Тут доречно нагадати, що під геномом людини розуміється сукупність всіх генів, укладених в кожній клітині організму, і саме в геномі міститься вся інформація, необхідна для побудови і підтримки організму. Аналогічно і з геномом організації – це сукупність генів, що містяться в кожній «клітині» організації, де під «клітинами» розуміються всі співробітники даної організації. Кожен співробітник повинен володіти відповідною інформацією, необхідною для його функціонування, розвитку і вдосконалення відповідно до стратегії функціонування, розвитку і вдосконалення всієї організації: про організаційну культуру, цільових функціях і ділових практиках. І ця інформація в геномі – триєдина.

### **Організаційна культура**

Тут, по суті, у вигляді деякого зводу правил відображений духовний світ організації, її «душа». Організаційна культура повинна відповідати місії та розвиватися відповідно до бачення організації. Вона пронизує всі «клітини» організації, спонукаючи співробітників гармонійно взаємодіяти між собою для досягнення бажаних результатів (при необхідності змінюючись). Організаційна культура є фундаментом досконалості.

### **Цільові функції**

Це, якщо можна так висловитися, основа матеріальної складової організації. Саме цільові функції визначають проектування реальних процесів, в тому числі менеджменту, здатних забезпечувати систематичне досягнення цілей організації. При цьому всі цільові функції приймаються, реалізуються і видозмінюються відповідно до організаційної культури.

### **Ділові практики**

Ділові практики забезпечують здійснення всіх процесів, які відбуваються в організації. Для більш ефективної реалізації процесів використовується відповідне технологічне обладнання. Ділові практики удосконалюються спільно з вдосконаленням організаційної культури.

В деяких діючих в даний час міжнародних стандартах на цільові системи менеджменту поряд з інформацією, що відноситься до цільової функції, також включена і інформація про організаційну культуру. Так, «вісім принципів управління якістю», наведені в стандарті ISO 9000, це не що інше, як установки щодо організаційної культури.

Щоб організація була успішною та конкурентоспроможною, вона повинна мати високу ділову культуру і розвинені процеси в розрізі всіх цільових функцій, що базуються на хороших ділових практиках. Також вона повинна добре координуватися, а кожен її співробітник повинен бути націлений на виконання роботи з оптимальними: якістю, продуктивністю і собівартістю (витратами). Таким чином, в геномі повинен бути відображений кращий досвід, накопичений у світовій практиці.

### **Взаємини між індивідуумами, організаціями і державою**

У літературі з біології відзначається, що важливу роль відіграють не тільки гени людини, але також і зовнішня культура, в якій він формується. Якщо людина, наприклад, народилася і виросла у бідній родині в Африці, то йому важко в частині внутрішньої культури стати таким, якби вона виховувалася в благополучній родині в США, Англії або Німеччині.

### **Організації та індивідууми**

Аналогічно співробітники організації в істотній мірі «формується» в умовах її організаційної культури, про що переконливо свідчить досвід функціонування ряду компаній, створених, наприклад, в Україні просунутими західними транснаціональними корпораціями. Яскравими прикладами є такі підприємства, як «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед» (Закарпатська обл.), «Кока-кола» (Київ) та ін. У ці компанії спочатку привнесена «американська культура». В результаті громадяни України, «занурені» в цю культуру, працюють практично так само, як і громадяни інших, розвинених країн.

Геном людини, взаємодіючи з геномом організації, піддається певним змінам в сторону останнього. Виходячи з цього, можна стверджувати, що в умовах формування сучасної організаційної культури на пострадянських підприємствах, можливо позитивно впливати на внутрішню культуру (менталітет) співробітників і досягати більш високих результатів. На зміну менталітету співробітників будуть справляти

позитивний вплив і зростаючі економічні результати удосконалюються організацій, особливо, якщо це позначиться на їх матеріальну винагороду.

### **Організації і держава**

З іншого боку, успішність економіки держави в найбільшій мірі визначається успішністю її організацій (які є основними «клітинами» держави): чим більше в країні успішних організацій, тим ефективніша економіка і тим вищий рівень якості виробництва і життя її людей. У зв'язку з цим держава має бути зацікавлена в збільшенні кількості успішних організацій і, отже, має формувати сприятливий клімат для їх «розмноження». У свою чергу, співробітники успішних організацій стають лояльними не тільки до своєї організації, а й до країни в цілому, в тому числі до її влади.

З метою сприяння масштабному вдосконаленню організацій на основі розглянутого підходу доцільно виконати спеціальні розробки зі створення засобів автоматизованого проектування сучасних цілісних систем менеджменту. Особливу увагу потрібно приділити створенню баз знань, що містять інформацію, необхідну для проектування та управління.

## **14. СПІЛЬНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ EFQM І СТАНДАРТІВ НА ЦІЛЬОВІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

---

Посилити підхід, який базується на концепціях досконалості, може одночасне застосування як моделі EFQM, так і стандартів на цільові системи менеджменту. Можливості в частині доповнення та посилення положень моделі EFQM положеннями стандартів (і навпаки) можна простежити на прикладі однієї з цілей.

Детально «накладення» положень стандартів, які визначають вимоги до цільових систем менеджменту, на аналогічні положення моделі EFQM проілюстровано на прикладі критерію К3 «Персонал» моделі EFQM і підрозділу 6.2 «Людські ресурси» стандарту ISO 9001: 2008 (рис. 2).

Як бачимо, вимоги до персоналу, що містяться в стандарті ISO 9001: 2008, практично «перекривають» тільки один з п'яти підкритеріїв моделі EFQM, а саме: 3б «Знання і компетентність персоналу розвиваються». Але навіть положення цього підкритеріям «перекриті» тільки частково, так як тут передбачається, що вчинені організації:

- Розуміють, які навички і компетенції потрібні організації для досягнення стратегічних цілей, реалізації місії і бачення;
- Мають плани навчання і реалізації персоналу, що забезпечують відповідність майбутнім потребам організації в компетентних співробітників;
- Забезпечують відповідність індивідуальних і командних цілей завданням організації шляхом своєчасного їх перегляду та актуалізації;
- Проводять оцінку персоналу з метою сприяння його зростанню, досягнення високого рівня працездатності і затребуваності працівників;
- Забезпечують працівників всіма необхідними компетенціями, інструментами, інформацією і повноваженнями з метою максимального збільшення їх внеску в успіх організації.

Разом з тим, не можна не відзначити, що в ряді випадків положення стандартів стосовно конкретної цільової функції в більшій мірі орієнтовані на досягнення відповідної мети, більш предметними і деталізованими, ніж положення підкритеріїв моделі EFQM.

До числа основних переваг спільного використання моделі EFQM і стандартів на цільові системи менеджменту для проектування і вдосконалення системи управління організацією можна віднести наступні.

1. Концепції досконалості і модель EFQM перевершують вимоги стандартів на відповідні цільові системи менеджменту по своїй прогресивності в частині ділової досконалості, в тому числі:

- Модель EFQM орієнтує організації на прагнення до недосяжного ідеалу, в той час, як в стандартах фіксується певний, досягнутий уже багатьма, рівень досконалості;

- В моделі EFQM застосовується 1000-бальна шкала, що дозволяє організаціям систематично і цілеспрямовано підвищувати рівень своєї досконалості, в той час, як для оцінювання відповідності системи менеджменту вимогам стандарту передбачена бінарна шкала («відповідає» або «не відповідає»);

- Модель EFQM орієнтує організації на застосування у себе «хороших практик», в той час, як в стандартах приведена фіксовані «вимоги».

2. Концепції та модель досконалості EFQM поширюються на організаційну культуру всієї організації, а не тільки на яку-небудь її частину. Тому вони в більшій мірі сприяють забезпеченню повноти і гармонійності системи менеджменту організації. В тому числі при використанні для вдосконалення вимог стандартів на цільові системи менеджменту, що є хорошими додатковими орієнтирами для виконання цільових функцій і досягнення відповідних цілей.

3. Крім 5-ти розглянутих критеріїв, модель EFQM містить ще чотири критерії результатів, використання яких дозволяє періодично оцінювати ефективність застосовуваної системи менеджменту і планувати заходи щодо її цілеспрямованому вдосконаленню і розвитку.

Бажано вже на початковому етапі проектування (перепроєктування) системи менеджменту визначити вичерпний склад базових цінностей (властивих успішним компаніям), якими організація має намір керуватися, а також відповідний їм склад цілей організації. Це важливо для формування повного набору цільових функцій і подальшої розробки процесів їх реалізації.

Слід зауважити, що при вдосконаленні системи менеджменту організації замість концепцій і моделі досконалості EFQM можна прийняти за основу міжнародний стандарт ISO 9004: 2009 «Менеджмент для досягнення стійкого успіху організації. Підхід на основі управління якістю». Можливо, це навіть більш природно, якщо ми говоримо про «інтеграції» стандартів ISO на цільові системи менеджменту. Однак, на наш погляд, концепції і модель досконалості EFQM є в більшій мірі просунутими і перспективними, що дозволить організації в процесі вдосконалення отримувати додаткові переваги.

### **Технологія управління біологічними системами**

В науці застосовуються методи інформаційно-кібернетичного підходу, центральним об'єктом яких є керуюча система (система управління). Загальне уявлення про керуючі системи сформулювали вчені генетики А.А. Ляпунов і С.В. Яблонський ще в кінці 50-х рр. минулого століття. Вони відзначили, що в змістовному сенсі для керуючих систем характерні наступні властивості [8]: складаються з елементів, здатних виконувати різні операції над інформацією; мають канали зв'язку, за якими елементи обмінюються інформацією; елементи організуються в відносно автономні підсистеми, що знаходяться в ієрархічному підпорядкуванні; вищі яруси ієрархії утворюються з нижчих або структурно, коли формуються спеціальні канали, або випадково. Для опису керуючих систем було запропоновано використовувати такі характеристики: схема, яка відображає інформаційне будова, конструкцію системи і включає в себе елементи, їх мережі та інформацію; інформація, яка повністю визначається станом елементів пам'яті; координати, які характеризують розміщення компонент схеми в просторі; функції, що характеризують поведінку керуючої системи. На початку 60-х біологічні науки, особливо генетика, молекулярна біологія, фізіологія та ін..вже

---

накопичили багато прикладів реального управління біологічними процесами.

Властивості керуючих систем, що мають місце в живій природі, знайшли своє відображення і в створюваних людиною організаційних системах соціального типу, в тому числі в організаціях, призначених для виробництва продукції.

## **15. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

Будь-яка система менеджменту характеризується, перш за все, наявністю об'єкта, суб'єкта і механізмів управління. Однак її основу завжди становить управлінська діяльність, яку суб'єкт управління здійснює щодо об'єкта. Управлінська діяльність пов'язана, перш за все, з реагуванням на ситуації і їх зміни шляхом сприйняття і перетворення інформації з метою формування і організації виконання управлінських рішень. Як зазначено в [9], процеси управління реалізуються в рамках цільових функцій і спрямовані на встановлення і досягнення цілей організації, представлених у вигляді оціночних показників (ОП).

ОП з різних сторін відображають функціонування всієї організації або її окремих складових. І тут важливо розуміти, що результати діяльності організації в розрізі всіх цілей (обмежень) базуються на цій виробничій основі, її реальних матеріальних потоках. Саме в процесі виготовлення продукції одночасно формуються і якість продукції (ISO 9001), і вплив на природне середовище (ISO 14001), і ризики в частині професійної безпеки (OHSAS 18001); тут же витрачаються ресурси, в тому числі енергетичні (ISO 50001) і т.п. З іншого боку, якщо ми в організації приймемо рішення, спрямоване на поліпшення якості продукції, це може привести до погіршень у частині забруднення навколишнього середовища або безпеки персоналу, або витрачання ресурсів, наприклад енергетичних. Або навпаки, зниження витрат ресурсів може вилитися в погіршення якості продукції. У зв'язку з цим процеси управління повинні бути організовані таким чином, щоб забезпечити злагоджене управління всією сукупністю оціночних показників (ОП), прийнятих організацією.

У формуванні та прийнятті рішень найважливіше значення належить інформації: її отримання, обліку та накопичення, узагальнення та аналізу. Інформація є основою для забезпечення своєчасності, точності

та узгодженості прийнятих рішень. Цим визначається важливість побудови повної семантично розвиненою інформаційної моделі об'єкта управління (ІМОУ) і, перш за все, її параметричної моделі, як сукупності всіх показників, що застосовуються в організації, з урахуванням існуючих між ними взаємозв'язків [10].

У табл. 1 для прикладу наведені деякі групи оціночних показників стабільності процесів формування якості продукції.

Таблиця 1

Групи ОП	Для яких цілей використовується інформація
1. Сумарні збитки компанії в результаті виготовлення невідповідної продукції, грн.	Планування і організація цілеспрямованого підвищення стабільності процесів і зменшення збитків
2. Сумарні втрати робочого часу в компанії в результаті виготовлення невідповідної продукції, л.-год.	Визначення шляхів підвищення продуктивності праці і збільшення обсягу випуску продукції
3. Рівень дефектності продукції, в тому числі в розрізі критичних, значних і малозначних видів дефектів і їх поєднань	Удосконалення системи контролю якості продукції і формування програми контролю якості. Атестація компанії і прийняття профілактичних заходів
4. Сумарна кількість випущеної продукції, в якій виявлено відступу від встановлених вимог до якості	Удосконалення системи контролю якості продукції. Атестація компанії і прийняття профілактичних заходів
5. Сумарні збитки споживачів через застосування неякісної продукції даної компанії, грн.	Атестація компанії і прийняття профілактичних заходів
6. Сумарна тривалість затримки випуску продукції в результаті допущених дефектів виготовлення, дні	Поліпшення ритмічності випуску продукції і забезпечення виконання зобов'язання з постачання

ОП, використані для інтегральної оцінки, мають, як правило, складну багаторівневу структуру і на нижніх рівнях можуть трансформуватися в технічні, технологічні та організаційні показники (схема 1). Показники кожного рівня також можуть мати внутрішню структуру, що відповідає організаційній структурі компанії, структурі асортименту продукції та структурі часу. Залежно від специфіки вирішуваних завдань, ОП можуть бути представлені в різних одиницях виміру: натуральних (шт., М, кг, годину і ін.); в грошовому вираженні (грн., руб., долари США і ін.); питомих (на гривню витрат, на одиницю продукції, на одного співробітника і ін.).

Особливості параметричної моделі повинні бути прийняті до уваги при проектуванні систем організаційного управління. Також потрібно враховувати, що в управлінні організацією існує безліч паралельно протікають процесів, що відрізняються об'єктами контролю і управління, цільовою орієнтацією, функціональною спрямованістю і робочими даними, але мають принципово однакові алгоритми реалізації. В [11] розглянуті такі процеси управління в системах якості і можливості їх реалізації стандартними засобами. Запропоновано рішення по інтеграції процесів управління і побудови цілісної багаторівневої системи безперервного вдосконалення організації.

### **Системний технологічний підхід до управління, як інженерна реалізація процесного підходу в менеджменті**

Вищою формою організації та реалізації процесного підходу в СОУ є створення відповідних технологій організаційного управління. Доцільно зазначити, що технології організаційного управління є різновидом інформаційних технологій, які швидко розвиваються. У системах організаційного управління технологічний підхід на відміну від просто процесного підходу, передбачає детальний, послідовний і формалізований, тобто інженерний, опис управлінських процесів.

З огляду на, що безліч цілей компанії, як уже зазначалося, формується і реалізується в одному і тому ж виробничому середовищі. Найбільш ефективними для отримання високих кінцевих результатів можуть стати технології узгодженого управління сукупностями показників, що відображають різні цілі компанії. На відміну від традиційних локальних технологій управління, назвемо такі технології системними, а управління, що базується на системних технологіях – системним технологічним управлінням.

У світі давно відомий принцип рівності двох технологій: матеріальної і інформаційної, виробництва і управління. Для кращого осмислення можливостей і особливостей застосування технологічного підходу в СОУ доцільно звернутися до досвіду, накопиченого в виробничих системах, де вже давно розробляються і ефективно використовуються технології виготовлення продукції. Напевно ні у кого не викликає сумніву, що без професійно спроектованої технології неможливо забезпечити серійний випуск складної продукції. При цьому відомо, що технології виготовлення складних технічних систем базуються на двох основних видах взаємопов'язаних регламентів: технологічних інструкціях (операційна технологія) і маршрутних технологічних картах (маршрутна технологія), що визначають послідовність виконання і забезпечують уз-

годженість процесів формування кінцевого продукту, що включає всі його компоненти.

Аналогічно системні технології організаційного управління також доцільно розробляти як об'єднання маршрутних і операційних технологій перетворення інформації для цілей управління. Під маршрутної технологією тут розуміється, перш за все, сукупність даних про склад і послідовності виконання управлінських процедур, необхідних для своєчасного встановлення оптимальних значень конкретного керованого ОП і забезпечення досягнення цих значень. Цю групу даних можна представити у вигляді маршрутних технологічних карт (МТК), при цьому для більшої наочності може бути використана форма структурної матриці. Ілюстрація умовної МТК приведена на рис. 1.

Ілюстрація умовної МТК приведена на рис. 1.

Позначення МТК	Склад процедур		Послідовність виконання процедур							МТК 1	
	Позначення	Найменування	1	2	3	4	5	6	7		
			X								УП 1-05
МТК 2	УП 2-01			X							↙
	УП 2-02		→		X						
	УП 2-03					X					
	УП 2-04						X				
	УП 2-05							X		↘	
	УП 2-06								X		
	УП 2-07									X	

МТК 1	ПП 1-01										↙
-------	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

МТК...	УП...										↙
--------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Рисунок 1 Маршрутна технологічна карта

У свою чергу, операційна технологія організаційного управління – це сукупність документованих правил виконання конкретних управлінських процедур. Процедури можуть бути описані такими даними: загальні відомості про процедуру, в тому числі про періодичність виконання, кваліфікації виконавця, режимі виконання (машинний, людино-машинний, ручний), трудомісткості виконання, технічні засоби; вказівки про те, звідки (з якою попередньої процедури) надходить інформація, яка ініціює виконання даної процедури, і куди слід передавати інформацію, отриману в результаті виконання даної процедури; відомості про технологічні операції, що підлягають виконанню; правила виконання кожної операції (можливі посилання на інструкції); відомості про довідкових матеріалах: з даного питання, про використовувані технічні засоби, норми часу на виконання операцій. Також можуть бути приведені вимоги в частині подання результатів процедури. Якщо операції реалізуються в машинному режимі, то можуть бути приведені посилання на машинні програми. Інформацію про виконання процедур можна представляти у вигляді процедурних технологічних карт (ПТК). Операційна технологія – це, по суті, перетворення «входів» в «виходи», а маршрутна технологія – переклад «виходів» у «входи». Для кращої організації виконання технологічних процесів управління доцільно позначення МТК внести в положення про підрозділи, відповідальних за відповідні показники, а позначення ПТК – в посадові інструкції співробітників, за якими ці процедури закріплені. Проектування системних технологій організаційного управління пов'язано з такими основними поняттями, як: цільові оціночні показники і їх структури; типологія процесів формування цільових ОП; типологія відхилення показників з урахуванням можливих їх причин і наслідків; технологічні схеми (алгоритми) управління процесами формування цільових ОП по всій їх структурі; технологічні описи правил виконання управлінських процедур; організаційні структури забезпечення реалізації управлінських процесів.

#### **Багатоцільова технологічна модель системи управління компанією**

Система управління найбільш ефективна, якщо вона базується на зворотних зв'язках. Це відображено в циклі Демінга (стандарт ISO 9001) і в логіці RADAR (модель EFQM). Застосування організацією в системі управління розвинених зворотних зв'язків сприяє її вдосконаленню, зниження варіабельності процесів і дотримання встановлених вимог, в тому числі до якості продукції. Також зворотні зв'язки дозволяють періодично приймати обґрунтовані рішення по незначному «наднормативне» поліпшенню діяльності організації і результатів.

I, нарешті, при накопиченні достатніх обсягів нових знань, вони сприяють прийняттю рішень, спрямованих на революційну зміну організації і результатів її діяльності.

На рис. 2 зображена концептуальна модель дворівневої многоконтурной (багатоцільовий) системи управління організацією з розвиненими зворотними зв'язками [12,13]. Ця модель передбачає технологічно взаємопов'язані управління компанією на її шляху до різних цілей: якість і кількість продукції, що виготовляється; якість і кількість витрачених ресурсів; ритмічність процесів; охорона навколишнього середовища; професійна безпека та ін.

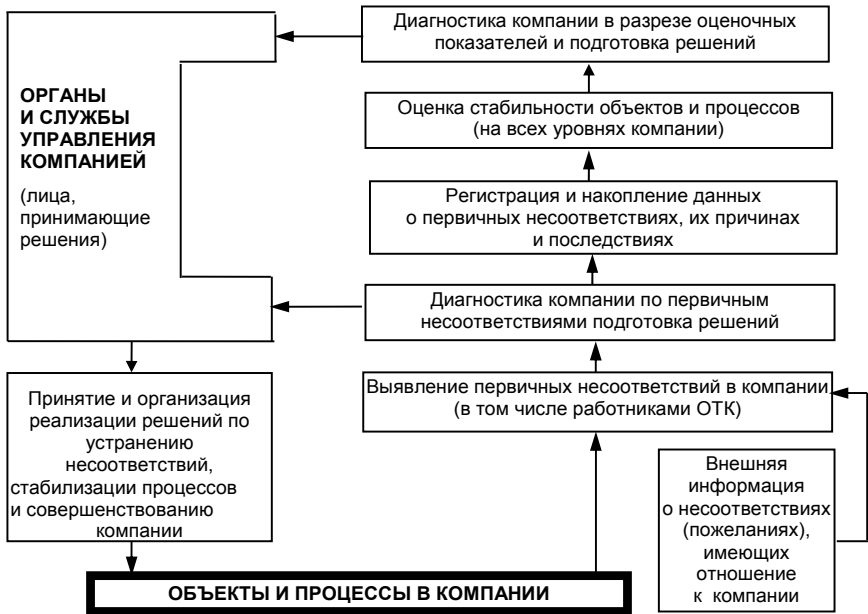


Рис. 2 Багатоцільова технологічна модель системи управління компанією

Базовою концепцією моделі є гіпотеза про взаємозв'язки відхилень показників. Практично кожне відхилення є наслідком деяких попередніх відхилень і причиною подальших. З урахуванням сказаного, для ефективного управління важливо мати знання про типологію причинно-наслідкових залежностей між різними показниками і їх відхиленнями. Такі знання при відповідних технологіях роботи з інформацією дають можливість з високою точністю діагностувати компанію, прогнозувати результати і на цій основі приймати найбільш раціональні

рішення. У моделі передбачені: безперервна (систематична) кількісна оцінка стабільності різних процесів, що протікають в компанії; локалізація і всебічний аналіз ситуацій; формування та організація виконання заходів щодо планомірної, послідовної стабілізації і оптимізації всіх процесів і досягнення всіх цілей організації [14]. Модель є основою для проектування цілісних людино-машинних (машинно-орієнтованих) технологічних систем багаторівневого аналізу інформації і формування рішень щодо вдосконалення організації, що відрізняються: семантично розвиненою базою даних (знань), що дозволяє точніше і швидше діагностувати компанію за відхиленнями різних параметрів від заданих значень і формувати найбільш ефективні рішення; об'єднанням окремих управлінських процедур в цілісну технологію багатоцільового управління, що дозволяє комплексно вирішувати завдання контролю, обліку, аналізу та вдосконалення компанії на всіх рівнях її структури; розвиненим нормативно-методичним забезпеченням процесів для узгодженого виконання управлінських процедур різними співробітниками з метою досягнення високих кінцевих результатів компанії. Відповідно до моделі, управлінські процеси в системі протікають одночасно на двох рівнях: матеріальному і організаційному (що має свою багаторівневу структуру). На матеріальному рівні за певною програмою здійснюється контроль об'єктів і процесів на їх відповідність вимогам. При виявленні відхилення за певним алгоритмом визначаються його технічні, технологічні та організаційні причини, а також рекомендовані регулюючі дії (з урахуванням наслідків у розрізі оціночних показників). Після прийняття рішень інформація реалізується в режимі реального часу і реєструється у відповідних комутаційних масивах інформації (КМІ), що характеризують невідповідність і їх вплив на різні цілі організації (рис. 3).

Координати виникнення невідповідності			Витоки виникнення невідповідності			Вид невідповідності	Негативні наслідки невідповідності (В розрізі показників цілей)				
Т	А	О	ПТ	ПО	И	(Н)	КП	ЭК	ПБ	ЭР	ДЦ
Умовні позначення: Т – час виникнення невідповідності; А – адреса виникнення невідповідності; Про – об'єкт (процес), в якому виявлено невідповідність; ПТ – технічна (технологічна) причина невідповідності; ПО – організаційна причина невідповідності; I-виконавець; КП – показники якості продукції; ЕК – екологічні показники; ПБ – показники виробничої безпеки; ЕР – показники енергетичних ресурсів; ДЦ – інші показники цілей											

Рис. 3 Структура комутаційного масиву інформації

На кожному організаційному рівні управління після закінчення встановлених періодів часу визначаються фактичні значення оціночних показників, які порівнюються з плановими (нормативними, середніми). При виявленні відхилень за відповідною технологічною схемою шляхом локалізації відхилення, аналізу та узагальнення даних, що містяться в КМІ, визначаються господарські та виробничі ситуації, в результаті яких виникло відхилення, а потім з використанням бази даних вибираються типові управлінські рішення. Ця інформація передається особам, які приймають рішення.

### **Динамічне цільове програмування**

Послідовне (поетапне) планування поліпшень значень ОГ можна оформити у вигляді динамічних цільових програм (ДЦП), які діляться на два основні види:

динамічна багаторівнева одноцільова програма (ДМОЦП): розробляється окремо для кожного ВП по всій структурі компанії;

динамічна комплексна багатоцільова програма (ДКМЦП): розробляється на основі сукупності ДМОЦП для кожної структурної одиниці компанії (по всій номенклатурі ОП). При цьому однорідні заходи, що містяться в різних ДМОЦП, об'єднуються і по кожному з них вказується ступінь прогнозованого впливу на різні ОП.

При необхідності в ДЦП можна виділити особливо важливі об'єкти і процеси. Основними відмінностями ДЦП є:

безперервність актуалізації завдань програми по поліпшенню значень ОГ і заходів по їх виконанню. Завдання програми змінюються в кожному випадку виникнення необхідності і появи можливості. Кожне нове заход вноситься в програму і розміщується в ній в послідовності, відповідної наміченого терміну виконання заходу. У міру реалізації заходу виключаються з програми;

безпосередній зв'язок між плановими значеннями ОП і заходами щодо вдосконалення процесів забезпечується шляхом систематичного (в міру потреби) структурно-цільового аналізу кожного ОП і встановлення узагальнених технічних, технологічних і організаційних причин з урахуванням їх впливу на значення даного ОП. У динамічних цільових програмах зв'язок між ОП і заходами відображається за допомогою системи координат. До числа основних критеріїв ефективності системи управління організацією слід віднести, перш за все, динаміку поліпшення значень ОГ, що відображають її базові цінності.

---

Удосконалення підприємств і організацій з використанням генетичного підходу може помітно скоротити період «організаційного дозрівання» нашого суспільства і значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність, як самих підприємств, так і економіки в цілому. Для реалізації такого підходу необхідно затратити більше і часу, і ресурсів. Але і при проектуванні автоматизованих систем управління витрачається значно більше часу і ресурсів, ніж при впровадженні стандартів на цільові системи менеджменту. Однак це не стало приводом для скасування автоматизації процесів управління. З іншого боку, що практикується в даний час впровадження стандартів на системи менеджменту не принесло помітного позитивного ефекту – це широко відомий факт. А, отже, така практика вдосконалення не є достатньо ефективною і сама потребує вдосконалення і розвитку за сприяння з боку держави.

Застосування в практиці організаційного управління системного технологічного підходу сприяє створенню умов для: систематичного цілеспрямованого надання керівникам і фахівцям всіх рівнів управління проблемно орієнтованих параметрів процесів, що впливають на ефективність компанії; активізації творчої віддачі персоналу компанії (за допомогою звільнення від рутинних завдань і забезпечення структурованою інформацією для прийняття рішень); підвищення загальної культури управління, більш оперативного і адекватного реагування на зміни господарських і виробничих ситуацій, як всередині компанії, так і за її межами. Розглянутий підхід апробований в Інституті кібернетики Національної академії наук України і знайшов відображення в Державному стандарті України [15].

## **16. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА І СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ З ТОЧКИ ЗОРУ ЗАГАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НАУКИ – ТЕКТОЛОГІЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ СИСТЕМ**

---

О.О. Богданов (1873-1928) значно випередив свій час у своїх творчих пошуках і здобутках, які не зрозуміли і не оцінили належним чином сучасники. Тектологія. Загальна організаційна наука (1913-1929) – головна теоретична робота Богданов О.О., де було передбачено і викладено основні принципи і положення кібернетики, загальної теорії систем та сучасної методології. Він випередив роботи Н. Вінера і Л. фон Берталанфі більше, ніж на 30 років і по праву справедливо вважається

автором першого варіанта загальної теорії систем і предтечею кібернетики. Термін СИСТЕМА з'явився ще в Древній Греції і означав організацію, устрій, союз, порядок. В античній філософії термін СИСТЕМА характеризував впорядкованість і цілісність природних об'єктів, а термін СИНТАГМА – впорядкованість і цілісність штучних об'єктів. В перекладі з грецької мови ТЕКТОЛОГІЯ означає ВЧЕННЯ ПРО БУДІВНИЦТВО. Сам Богданов розумів ТЕКТОЛОГІЮ як розвинуту і узагальнену методологію науки і здійснив спробу заснування універсальних, узагальнюючих методологічних основ науки, що об'єднає організаційний досвід людства. Вчення Богданова О.О. є дуже актуальним і корисним для сьогодення і наступних поколінь людства.

### **Задачі, предмет досліджень і методи тектології**

1. Комплексність – загальна властивість об'єктів.
2. Організаційна діяльність (організаційна, дезорганізаційна). Доцільна організація діяльності (взаємодії) певної сукупності елементів (системи). Відмінність філософії від загальної організаційної науки.
3. Загальні властивості об'єктів динамічного (мінливого) світу
  - 3.1 дія і протидія елементів
  - 3.2 організаційні комплекси (системи) елементів
  - 3.3 базовий принцип взаємовідношень цілого і елементів
  - 3.4 організовані (А) неорганізовані (Б) нейтральні (С) комплекси (системи) елементів (n) при  $A > \text{суми } n$ ,  $B < \text{суми } n$   $C = \text{суми } n$
  - 3.5 Межі комплексів (систем), що взаємодіють.
  - 3.6 Активність і опір елементів систем, що взаємодіють
  - 3.7 Напрямки взаємодії
  - 3.8 Об'єднання комплексів (систем)- кон'югація – збереження систем  
Руйнування протидіючих комплексів (систем) – ре інгресія  
Поглинання однієї системи іншою без руйнування – інгресія
  - 3.9 Створення зв'язків, консолідація і руйнування елементів і систем
4. Організаційний процес
  - 4.1 організаційний акт, створення форми
  - 4.2 три фази актів: зібрання, перегрупування (модифікація), консолідація розв'язання будь-якої задачі – організаційний акт
  - 4.3 практика людської діяльності – перехід від однієї форми до іншої
5. Концепція системного підходу до аналізу явищ природи і соціуму. Об'єднання спеціалізованих наукових методів для вирішення загальних питань організаційних форм.

## Виробнича функція

Виробництво найважливіша сфера людської діяльності з перетворення предметів праці з метою задоволення потреб всіх суб'єктів суспільства. Таким чином, виробнича функція охоплює всі дії, що безпосередньо пов'язані з виготовленням товарів чи наданням послуг. Вона відіграє головну роль у створенні товарів або послуг і є ядром будь-якого промислового підприємства. Ресурсні вкладення здійснюються для отримання готових виробів за допомогою одного або кількох процесів перетворення (збереження, транспортування, оброблення). Щоб гарантувати бажаний (замовлений) продукт, на різних етапах процесу перетворення здійснюються заміри (зворотний зв'язок), а потім порівнюють результати з установленими стандартами і в разі необхідності коригують дії (контроль). На рис. 4 схематично показана виробнича функція як процес перетворення вкладених ресурсів у кінцеву продукцію.

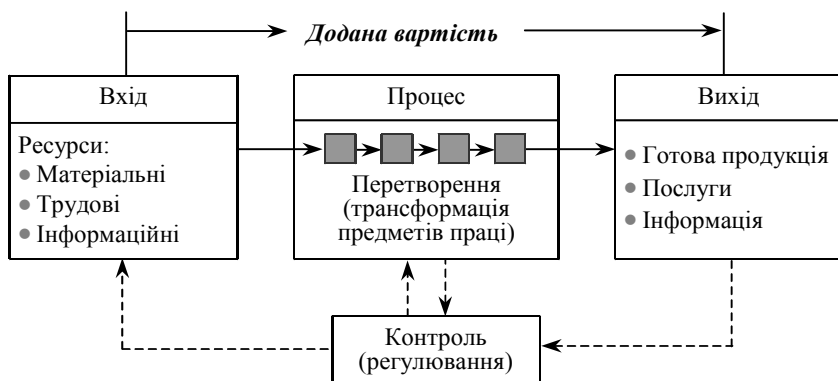


Рис. 4 Схема виробничої функції як процес перетворення вкладених ресурсів у кінцевий продукт

Економічна сутність виробничої системи полягає у створенні (у процесі перетворення) доданої вартості як різниці між вартістю вкладень та вартістю або ціною кінцевого продукту. Аналіз складових процесу перетворень дає змогу усунути чи перепроєктувати збиткові операції, збільшуючи тим самим додану вартість.

Досягнення мети виробництва з виготовлення продукції для задоволення потреб споживачів можливе тільки за умови тісної взаємодії виробничої функції насамперед з функціями маркетингу та фінансів, а також іншими допоміжними функціями. Такий взаємозв'язок трьох основних функцій відображений на рис. 5.

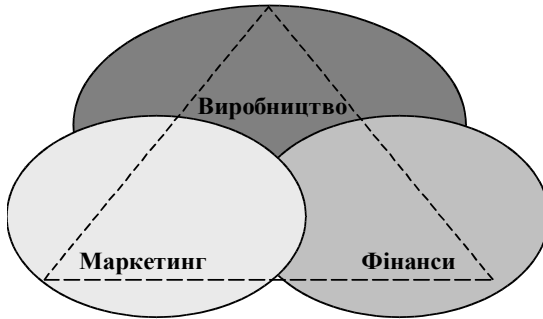


Рис. 5. Перетин і взаємозв'язок трьох основних функцій

Фінансова функція передбачає дії з забезпечення виробничої функції ресурсами за вигідною ціною і з розподілом цих ресурсів, у тому числі й за іншими функціями. Персонал, який виконує операції по кожній з функцій, працює спільно, обмінюючись інформацією та досвідом щодо:

- підготовки кошторисів, бюджетів для визначення фінансових потреб або наступного їх коригування у випадку змін умов функціонування. Оцінюється також робота підрозділів підприємства відносно прийнятого бюджету;
- економічного аналізу та оцінювання запропонованих інвестицій в устаткування, технологію виробництва;
- забезпечення необхідними фондами для своєчасного фінансування виробничого процесу. Ретельне планування набуває важливого і навіть критичного значення в умовах обмеження фондів та сприяє подоланню проблем з потоком грошової готівки.

Маркетингова функція полягає: у продажу і просуванні на ринок товарів та послуг; у здійсненні заходів у сфері реклами та ціноутворення; в оцінці побажань і потреб споживачів; у доведенні до виробників результатів короткострокових маркетингових досліджень і до дизайнерів та проектувальників — довгострокових.

Виробничники мають потребу в інформації про поточний попит, щоб спланувати виробництво (купувати необхідні матеріали і складати робочі графіки). Дизайнерам і проектувальникам необхідна маркетингова інформація для поліпшення та модернізації існуючих товарів і розроблення нових. Тому маркетинг, проектування та виробництво мають працювати разом у тісному контакті. При цьому маркетингова інформація характеризує запити споживачів і вимоги до конструкційних та функціональних особливостей нових видів товарів, що важливо для проектувальників.

Виробничники також зацікавлені в отриманні своєчасної інформації про потреби в нових виробках, щоб розробити технологічні процеси і придбати необхідне устаткування.

Фінансисти активно включаються в процес обміну інформацією і повідомляють про наявність фондів (при короткостроковому плануванні), а також, які фонди потрібні для виготовлення нових виробів (за умови довгострокового планування).

У свою чергу, важливі відомості про терміни виробничого процесу, що їх отримують маркетологи, дають змогу своєчасно інформувати споживачів про виконання замовлення.

Отже, у процесі активної взаємодії функцій маркетингу, виробництва та фінансів розробляються вироби, прогнозуються і створюються реальні виробничі графіки, приймаються кількісні та якісні рішення, здійснюється обмін інформацією про стан діяльності. Залежно від виду діяльності підприємства на додаток до розглянутих функцій формуються інші функції, які забезпечують їх ефективне здійснення (наприклад, матеріально-технічного забезпечення, бухгалтерського обліку, технічного обслуговування, управління персоналом, технічної підготовки виробництва, збуту тощо).

Система та її сутність в сучасній науці. Дослідження взаємопов'язаних умов та чинників, що забезпечують успішне виконання виробничої функції як важливої сфери діяльності людей, потребують розглядання її з позиції системного підходу, як своєрідну складну систему.

Поняття «система», її межі достатньо умовні і залежать від об'єкта та мети дослідження. Системою можна назвати будь-який об'єкт, що має у своєму складі сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих частин або елементів. Будь-яка система складається з не менш як чотирьох основних компонентів: входу, процесу, виходу та пристроїв зворотного зв'язку і контролю.

Той самий об'єкт, що входить в іншу систему, розглядається в ній уже як підсистема або елемент. Наприклад, верстат у цілому є технологічною системою, його окремі частини — агрегати, вузли, деталі являють собою підсистеми та елементи.

У разі дослідження системи, де головною підсистемою є людина, верстат виступає із зовсім іншими властивостями, ніж у системі «верстат». У свою чергу, система «верстатник — верстат» діє як підсистема, якщо предметом розгляду є система «виробнича дільниця», яка об'єднує кілька таких підсистем. Отже, будь-який об'єкт може бути одночасно як самостійною системою, так і елементом різних систем.

Водночас об'єкт, який вибирається для дослідження з позицій системного підходу, повинен мати низку ознак, що характеризують його як систему. Зокрема, серед ознак систем, які призначені для виконання виробничих функцій, мають бути такі: 1) основні вхідні компоненти; 2) сукупність елементів; 3) суттєві зв'язки між елементами; 4) інтегративні (об'єднувальні) властивості; 5) цілісність; 6) внутрішня упорядкована структура й організація; 7) мета функціонування і критерії оцінювання функціонування системи; 8) керуючий або регулюючий пристрій; 9) межі з зовнішнім середовищем і здатність системи до взаємодії з ним; 10) особливі властивості елементів, з якими вони входять в дану систему.

Існування будь-якої системи, успішне виконання нею своїх завдань можливе за наявності зв'язків між елементами, що об'єднують їх в єдине ціле, завдяки чому здійснюється функціонування системи відповідно до поставленої мети. В окремій системі зв'язки між її елементами значно міцніші, ніж з іншими елементами інших систем. Такі зв'язки називаються системоутворювальними. Деяку кількість елементів, для яких характерні слабкі, непостійні зв'язки або повна їх відсутність, не можна назвати системою.

Внутрішні властивості системи та її взаємодія із зовнішнім середовищем визначається шляхом виділення і вивчення типів зв'язків. Серед них найважливішими є зв'язки функціонування, які підрозділяються на: матеріальні (потоки матеріалів, предметів праці, енергії), інформаційні (потоки інформації, зв'язки між людьми тощо). Зв'язки розрізняються також за напрямом: прямі і зворотні. Вони пов'язані між собою і є умовою управління процесом перетворення, особливо зворотного впливу результатів на його протікання.

Виділення системи з оточуючого середовища як цілісного об'єкта здійснюється завдяки системоутворювальним зв'язкам. Цілісність системи визначає, що її поведінка в цілому залежить передусім від взаємодії внутрішніх елементів, незалежно від впливів зовнішнього середовища. Цілісність системи вказує на її інтегративність, спроможність об'єднувати елементи, що входять до неї.

Відомо, що результативність системи залежить від результатів функціонування її окремих елементів, але загалом про діяльність системи можна робити висновки за результатами роботи взаємопов'язаних елементів. Водночас поведінка системи в цілому не завжди визначається діяльністю окремих її елементів. Наприклад, на деяких робочих місцях якісно і своєчасно виконують завдання, але ділянки загалом функціонують незадовільно.

Виходячи з визначення системи, вона має внутрішню упорядковану структуру й організацію. Структура розглядається як кількісний і якісний склад основних елементів системи та способів їх взаємозв'язку, які забезпечують сталий стан системи. Організація передбачає порядок розташування і взаємодію елементів системи. Структура й організація цілісної системи підвищують рівень визначеності, завдяки спрямованій поведінці її елементів. Структура й організація можуть бути формальними (що передбачені проектом) і неформальними (як результат випадкових зв'язків і відносин).

Бажаний, можливий та необхідний стан системи на «виході» визначається спроможністю задовольнити певні потреби, що є її загальною метою функціонування (наприклад, кількість і якість певного виду продукції як результат «процесу» виготовлення з ресурсів «входу»). Ступінь досягнення поставленої мети визначається за допомогою критеріїв оцінки зіставленням показників «виходу» з «входом», тобто результатів (обсягів і якості продукції) з затратами (всіх видів ресурсів на її виготовлення). Критерії оцінки функціонування системи дають змогу вибрати найбільш доцільний (оптимальний) варіант використання обмежених ресурсів.

Досягнення поставленої мети забезпечується контролем параметрів системи на «виході», порівнянням їх із заданими і впливом на «вхід» таким чином, щоб підтримувати систему в рівновазі, забезпечувати її функціонування в певному режимі роботи. Функції контролю, порівняння і впливів виконую пристрій управління або керуючий (регулюючий) пристрій, який є складовою системи.

Кожна система існує і функціонує в певних межах, що відокремлюють її від зовнішнього середовища, але водночас вона може функціонувати і розвиватися тільки за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. При цьому зовнішнє середовище охоплює сукупність зовнішніх для системи об'єктів, які або впливають на неї, або вона впливає на них. Таким чином, система під час свого функціонування змушена постійно адаптуватися до зовнішнього середовища на «вході» (до постачальників ресурсів) і на «виході» (до споживачів), узгоджуючи з його вимогами свої матеріальні, інформаційні й трудові зв'язки.

Суттєвою ознакою системи є особливі властивості, які має кожен з елементів і підсистем, що входять до неї. Властивості розглядаються як кількісна або якісна оцінка параметрів об'єктів, за якими здійснюється їх взаємозв'язок усередині системи та з елементами інших систем (вид продукції, що виготовляється, кількість і кваліфікація працівників тощо). Відокремлення об'єктів усередині системи з визначенням їх функ-

цій та параметрів у певних одиницях виміру здійснюється завдяки властивостям її елементів.

Класифікація систем. Досліджуючи системи, їх класифікують за певними ознаками.

Залежно від умов створення всі системи належать або до природних (у тому числі живі системи), або до штучних, які створені людиною (зокрема, виробничі системи різних рівнів).

Ступінь взаємодії з зовнішнім середовищем поділяє системи на: відкриті, які на «вході» і «виході» здійснюють активний обмін (енергією, матеріалами, інформацією, продукцією, послугами), та закриті, що не взаємодіють із зовнішнім середовищем (наприклад, хімічна реакція в спеціальному посуді). Закриті системи, не отримуючи ресурсів, занепадають.

До фізичних систем належить сукупність природних або штучних об'єктів, що мають речову форму і реально взаємодіють між собою (наприклад, територія підприємства, споруди, будівлі, машини, устаткування, які забезпечують нормальний процес трансформації сировини, матеріалу).

Абстрактні системи являють собою символічне відображення зв'язків або процесів, які здійснюються у фізичних моделях, визначаючи їх поведінку, наприклад, моделі окремих об'єктів, явищ або процесів. Моделі також розподіляються на фізичні — моделі зовнішньої подібності (устаткування, робочих місць, підприємств, структура речовини і т. д.); абстрактно-схематичні (графіки, схеми, креслення тощо) і абстрактно-математичні, що відображають числові залежності або зв'язки в системі або в її окремій частині (система управління, функціональні, кореляційні залежності та ін.).

Системи належать до простих, якщо мають у своєму складі обмежену кількість взаємопов'язаних елементів, які забезпечують виконання нескладних функцій системи (наприклад, терморегулюючий пристрій у приміщенні). Складні системи складаються з великої кількості взаємодіючих частин (підсистем, елементів), які виконують складні різноманітні функції і вирішують великі завдання. Особливість складної системи полягає в можливості послідовного розподілу її на частини, підсистеми й елементи та дрібніші складові, але тільки до певної встановленої межі.

Системи з головним, провідним елементом, зміни в якому викликають зміни всіх вхідних елементів, їх поведінки і системи в цілому, називаються централізованими системами (наприклад, керуючий орган будь-якого об'єкта). Децентралізована система складається з рівнозна-

чних елементів, зміна в одному з яких не веде до змін в інших, що з'єднані послідовно або паралельно (наприклад, групова робота).

Системи, у яких стан внутрішніх елементів і її поведінка в цілому змінюються з часом, відносять до динамічних систем. При цьому зміни можуть виникати під впливом як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У статичних системах стан окремих елементів і поведінка системи в цілому не змінюються в часі.

Природні і штучні системи, що змінюють поведінку в часі від випадкових впливів як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів, належать до ймовірних систем. Детерміновані системи відрізняються поведінкою, яка визначається попереднім станом і характером входу системи. Для підтримки такої системи в рівновазі необхідно мати додаткові регулюючі (керуючі) пристрої не тільки на вході, а й для обліку зовнішніх і внутрішніх впливів.

Системи зі зворотним зв'язком мають властивості впливу на «вхід» за результатами діяльності на «виході» на основі інформації, яка передається каналами зворотного зв'язку (наприклад, автоматичні регулятори, живі та виробничі системи).

До регульованих належать системи, поведінка яких утримується за допомогою керуючого пристрою в певних межах, що задані метою її функціонування. Такі системи відносять до категорії кібернетичних.

Система вважається стабільною, якщо показники її функціонування зберігаються на певному рівні (наприклад, автомобіль, верстат, підприємство).

Вимоги сполучення з зовнішнім середовищем або оптимізації характерні для штучних систем. Сполученою вважається система, яка відповідає зовнішньому середовищу, функціонує відповідно до його вимог або іншої взаємопов'язаної з ним системи (наприклад, якщо результат задовольняє споживачів, тоді система відповідає зовнішньому середовищу і вона вважається оптимальною в даний час).

Системами, що складаються з комплексу взаємозалежних об'єктів, є: господарство країни, галузь промисловості, підприємство, цех, дільниця, робоче місце. Водночас складними системами є також комплекси функцій, види діяльності, що здійснюються на підприємствах. Як єдину складну систему можна розглядати всю діяльність підприємства, що складається з мережі підпорядкованих, менше складних систем.

Виробнича система та її структура. Виробничі системи (ВС) — це особливий клас систем, що об'єднують працюючих, знаряддя і предме-

ти праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги.

Елементами виробничої системи є люди і матеріальні об'єкти — праця, знаряддя, предмети, продукти праці, а також технологія, організація виробництва.

Виробнича система на первинному рівні може розглядатися як група механізмів (устаткування, апарати тощо), що обслуговуються робітником (оператор, машиніст). Кожний механізм і робітник, що обслуговує його, являють собою два взаємодіючих та взаємозалежних елементи, які складають систему «людина — машина». Під елементом виробничої системи розуміється складова частина системи, яка не розчленовується на дрібніші складові. Елементами виробничої системи нижчого рівня (дільниці, цеху, відділу) є робочі місця (частина виробничої площі з розташованими на ній верстатами або агрегатами та робітниками, які їх обслуговують), які оснащені приладдям та інструментом, партією деталей (або інший вимір предметів праці) та ін.

Інтеграція первинних систем «людина — машина» створює виробничу дільницю — складну систему, яка охоплює основних і допоміжних робітників, основне і допоміжне устаткування, функціональні підсистеми зі складним комплексом взаємозв'язків, взаємовідносин та інтересів, що й зумовлює її складну структуру та організацію.

До систем вищого рівня належать цехи, підприємства, галузі і т. п. При цьому кожна ланка системи, підсистеми будь-якого рівня відбиває найістотніші риси системи вищого рівня, частиною якого вони є.

У виробничій системі здійснюються виробничі процеси. Їх основою і визначальною частиною є технологічні процеси, під час яких робітник за допомогою знарядь праці впливає на предмети праці і перетворює їх у продукт праці — готову продукцію.

Усі матеріальні елементи і підсистеми виробничої системи характеризуються особливим складом, взаємним розташуванням і взаємозв'язками, які створюють технологічну, або виробничу структуру. Формальна, що передбачена проектом, структура виробничої системи формується за технологічним або функціональним принципом. Вона складається з основних та допоміжних елементів. До основних елементів належить технологічне устаткування та оснащення, яке призначене для безпосередньої обробки чи складання предметів праці (верстати, комплекси машин, конвеєри, інструмент, пристрої, приладдя тощо).

Нормальне функціонування основних елементів залежить від забезпечення їх енергією, інструментом, ремонтом, а також транспортуванням, складуванням предметів, контрольними і випробувальними стендами та приладами. Ці функції виконують відповідні допоміжні елементи виробничої системи, у яких на вході є як зовнішні, так і внутрішні зв'язки, а на виході тільки внутрішні. Тому необхідними для основних елементів виробничої системи можуть бути лише ті допоміжні елементи, продукція і послуги, які не є результатом діяльності інших самостійних систем (виробництв, підприємств).

Виробнича система поряд з технологічними (матеріальними) містить соціальні елементи — робітників, які використовують засоби праці і керують ними при виготовленні продукції. Сукупність груп людей певного професійного складу, що узгоджено взаємодіють у процесі виконання задалегідь передбачених функцій на технологічному устаткуванні для досягнення поставленої мети, становить соціальну структуру виробничої системи. Таким чином, соціальні та матеріальні елементи формально діють як цілісна складова виробничої системи. Існування матеріальної і соціальної структур зумовлене поділом праці всередині виробничої системи. Тому структура елементів має відповідати її загальним цілям і постійно пристосовуватися до них, адже кожен елемент і підсистема як відносно відокремлені частини виконують чітко визначені завдання.

Виробнича система визначається поведінкою, еволюцією і набором структур. Структура виробничої системи — це сукупність елементів і стійких зв'язків між ними, що забезпечують цілісність системи і її тожність самій собі, тобто збереження основних властивостей системи під час різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін.

Структура виробничої системи визначається складом і взаємозв'язками її елементів і підсистем, а також зв'язками з зовнішнім середовищем. Розрізняють просторову (розташування елементів системи в просторі) і часову (послідовність змін у часі стану елементів і системи в цілому) структури виробничих систем. Вони тісно взаємопов'язані і взаємозалежні.

Структура ВС, зображена на рис. 6 — це інваріантна в часі фіксація елементів і зв'язків між ними. Функціонування ВС означає її дію в часі. Залежно від мети й аналізу ВС може бути подана різноманітними структурами, наприклад, структурою основних фондів, структурою кадрів, виробничою структурою і т. п.

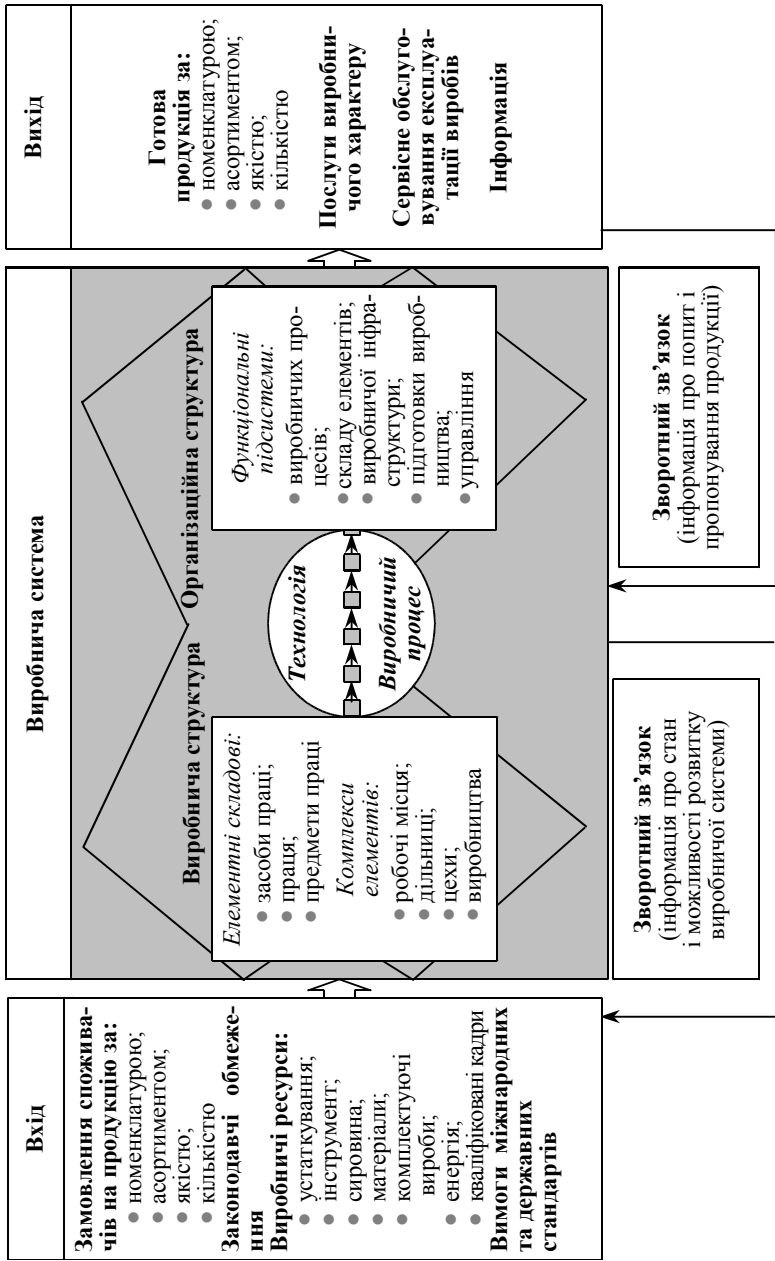


Рис. 6 Структура виробничої системи

### *Структура виробничої системи*

Цілісність виробничої структури є однією з основних властивостей. Усі елементи ВС функціонують з єдиною загальною метою — розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції. Будь-яка виробнича система (ВС) має вхід, процес, вихід і зворотний зв'язок.

Через пристрій входу в систему надходять вихідні ресурси (сировина, матеріали, паливо, пальне, енергія, праця та інше), що забезпечують функціонування системи. Цей процес є центральним основним компонентом системи, завдяки якому ресурси входу перетворюються і набувають зовсім інших нових властивостей, які вони отримують на виході. Вихід системи є результатом функціонування системи, може бути окремо виробом, послугою, інформацією чи всім одночасно залежно від спеціалізації виробничої системи.

Споріднення елементів виробничої системи. Елементи, які входять до складу виробничої системи, відрізняються за своїми властивостями. Кожен з них, як структурно відокремлена частина системи, виконує тільки йому властиві функції. Водночас функції кожного елемента системи підпорядковані завданням і цілям системи (наприклад, на робочому місці виконуються операції відповідно до завдань, що впливають із закономірностей технологічного процесу, і тим самим підпорядковані основній меті забезпечення ефективного функціонування виробничих систем дільниці, цеху, підприємства в цілому).

Характерна особливість елемента виробничої системи — тісний взаємозв'язок та взаємодія з іншими частинами або елементами системи шляхом:

- або послідовного здійснення частини функцій над предметом праці, що виконуються системою в цілому до отримання готового продукту;
- або комплексного перероблення однорідної сировини і отримання з неї різноманітних продуктів;
- або паралельного виконання однорідних, але не однакових функцій з оброблення багатьох видів матеріалів і отримання з них частин готового продукту.

У першому випадку вхід кожного елемента за ходом процесу збігається з виходом попереднього, а вхід і вихід системи в цілому відповідно — з входом і виходом першого і останнього елемента. Таке розташування елементів дає змогу використовувати додаткові корисні властивості, що отримуються на виході попереднього елемента, надходять на вхід наступного у вигляді частини необхідних ресурсів, завдяки чому досягається багаторазове використання частини ресурсів, що витрачені на вході системи. Прикладом такої системи є металургійний за-

вод, де тепло рідинного чавуну з доменної печі використовується як одне з джерел тепла в сталеплавильному виробництві, потім тепло злиwkів економить енергію для нагрівання їх під прокат у відповідному цеху. Вимоги економічності технології диктують всебічне скорочення перерв у процесі обробки предметів праці під час переходу від однієї стадії до іншої шляхом зосередження всіх елементів в одній системі.

Для систем другого виду характерною є наявність багатьох виходів при одному вході. Комплексні технології глибокого перероблення сировини потребують послідовно-паралельної побудови елементів виробничої системи агрегатно-сепаратного типу. Прикладом може бути хімічний комбінат.

Третій вид виробничих систем відрізняється одним виходом при багатьох входах. Так, на будівництві – це житловий, промисловий або військовий комплекс, в промисловості, наприклад на машинобудівному підприємстві використовується одночасно багато різноманітної сировини, матеріалів, способів їх перероблення для виготовлення кінцевого продукту (виробу). Характерною особливістю при цьому є існування трьох взаємопов'язаних послідовних підсистем: заготовчельної (підготовчої), що забезпечує первісне змінювання форми матеріалу (металу); обробної, яка пов'язана з отриманням готових деталей із заготовок; складальної (монтажної), що зайнята з'єднанням (монтажем) окремих деталей у вузли і готовий виріб — машину (конструкцію чи будівлю). Наприклад, заготовки з металу можна отримати різними методами: литтям (відливки), тиском (поковки), штампуванням, механічним обробленням або зварюванням. Подальша обробка заготовок — механічна, термічна тощо здійснюється в різній послідовності і різними робочими інструментами та машинами. Крім того, окремі частини виробу — вузли, агрегати можуть збиратися в підсистемах-елементах (цехах, дільницях) виробничої системи таким чином, щоб бути готовими до початку складання виробу в цілому.

До важливих особливостей виробничої системи третього виду слід також віднести:

- існування кількох паралельних входів і виходів кожного з її елементів (наприклад, ливарний цех може одночасно подавати заготовки кільком механічним цехам, а кожний механічний цех отримати їх одночасно від низки однорідних і різнорідних цехів свого підприємства, а також зі сторони — безпосередньо з входу системи);
- надання певних заданих властивостей проміжним продуктам, але відсутність додаткових супутніх властивостей, які можна використовувати в наступних стадіях;

- можливість затримки проміжних продуктів на стадіях виготовлення у зв'язку з необхідністю впливу сил природи для виділення зайвої енергії (наприклад, охолодження, сушіння).

Остання обставина зумовлює переривчастий (дискретний) характер процесу, у якому вихід попереднього за ходом елемента не може бути суміщений за часом входом наступного. У свою чергу, дискретний характер процесу системи створює об'єктивні передумови для виділення з неї однорідних елементів у відокремлені спеціалізовані виробництва, що виготовляють проміжні продукти для багатьох виробничих систем, де вони споживаються у вигляді вхідних матеріальних ресурсів (заготовок, деталей, комплектуючих виробів) при виготовленні кінцевого продукту. У такий спосіб забезпечується висока концентрація однорідного виробництва, що є умовою технологічного прогресу і підвищення ефективності виробництва.

Виникненню матеріальних зв'язків у виробничій системі передують інформаційні зв'язки, під якими розуміють спілкування і взаємодію людей шляхом обміну усними, письмовими, графічними та іншими видами відомостей. Завдяки інформаційним зв'язкам забезпечується інтеграція елементів системи в єдине ціле, оскільки системоутворюючі елементи пов'язані з рухом інформації. Інформаційні зв'язки на відміну від матеріальних мають прямий і зворотний рух. Якщо прямі зв'язки визначають еталон поведінки системи та її елементів, то зворотні відображають відомості про результати виконання завдань і параметри функціонування елементів. При цьому інформація супроводжує матеріальний потік, що відбиває рух реальних матеріальних ресурсів під час їх перетворення в готовий продукт. Таким чином здійснюються зв'язки внутрішнього стану системи. На «виході» системи виникають інформаційні зв'язки стосовно результатів функціонування, які відображають відомості про кількість, якість, споживчі властивості виробів (послуг), про економічні показники процесів та ін. На підставі отриманої інформації аналізуються, виробляються організаційно-управлінські рішення і здійснюються адміністративно-економічні впливи на систему та її елементи.

Матеріальні зв'язки виробничої системи починаються з моменту виконання замовлення на сировину, матеріали та завершуються відвантаженням готової продукції споживачам. Цикл руху матеріалів охоплює час їх виготовлення, упакування, відвантаження, транспортування від постачальника, складування та зберігання в продуцента кінцевої продукції. Далі ці матеріали у безпосереднього виробника підлягають обробці, складанню, упакуванню і відвантаженню готової продукції

споживачам. Матеріальний потік, таким чином, є результатом взаємодії незалежних виробничих систем: постачальника, транспортувальника і продуцента готових виробів. Вони взаємодіють завдяки інформації, яка стає первісним вхідним ресурсом процесу виробництва системи.

## 17. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

У будь-яких системах кожен елемент (як частина) потрібен для підтримання і функціонування всієї системи і поза неї існувати не може. Це є проявом системної залежності й організації. Системи формуються і функціонують на основі загальних (універсальних) законів і окремих принципів. Усі закони і принципи організації діють взаємопов'язано, а не ізольовано.

Принципи організації — основні правила, що відображають загальні універсальні закони організації. Принципи розробляються на підставі аналізу повторюваності реальних процесів організації виробництва і перевіряються практикою. Вони об'єктивні й обов'язкові. Але знання принципів ще не гарантує успіху. З розвитком і удосконаленням самого виробництва, створенням нових законів можуть вироблятися нові принципи та уточнюватися існуючі.

Закони організації виробничих систем. Основний закон організації — закон синергії — полягає в тому, що сума властивостей (потенціалів, енергії, якості) організованого цілого перевищує «арифметичну» суму властивостей кожного з елементів системи. При цьому під властивістю елемента розуміють параметри, що його характеризують, їх взаємозалежність, зміни в часі, якості та ін. Ефект синергії виникає за рахунок взаємної участі, взаємодії елементів, що перебувають у межах цілого і мають різноманітні практичні застосування. У виробничих системах організаційний ефект має такі складові, як спеціалізація, синхронність, ритмічність. Джерелом додаткової енергії такої системи є взаємопосилення сукупності її елементів. Ефект посилення індивідуальних дій покладений в основу створення виробничих систем будь-якого рівня.

Закон єдності аналізу-синтезу визначає те, що процеси розподілу, спеціалізації, диференціації та інші необхідно доповнювати протилежними процесами: з'єднання, універсализації, інтеграції і т. д. Використання цього закону передбачає вибір ознак або підстав спочатку для розподілу (класифікації), а потім для з'єднання (групування) у нові класи. Закон ставить вимогу розподілу діючих систем на підсистеми (елемен-

ти) з метою наступного перегрупування (трансформації) у нові системи для забезпечення їх ефективного функціонування.

Закон пропорційності означає потребу певного співвідношення між частинами цілого.

Вимога закону композиції полягає в тому, що мета діяльності підсистеми (елемента) одночасно є підціллю діяльності системи.

Згідно з законом самозбереження кожна реальна фізична (матеріальна) система спрямована на збереження своєї цілісності та на економію витрат своїх ресурсів.

Важливий висновок випливає із закону організованості-інформованості, відповідно до якого в системі не може бути більше порядку, ніж інформації.

Кожна виробнича система як організація, йдеться в законі онтогенезу, у своєму розвитку проходить фази життєвого циклу: народження, становлення, розквіту, згасання.

Під законом організації виробничих систем розуміються необхідні, суттєві, стійкі співвідношення між елементами виробничої системи, а також між цією системою і зовнішнім середовищем. Закони організації виробничих систем утворюють систему законів, які взаємозалежні і взаємообумовлені, а всі разом становлять ціле. Основні групи законів організації укладаються в такій послідовності: закони статички, закони розвитку.

Закони статички організації виробничих систем:

1. Закон відповідності виробничих систем цілям, що перед ними поставлені. Кожна система при формуванні цілеспрямована на задоволення певних потреб. Виходячи з вимог цього закону:

- цілевизначення системи, її підсистем і елементів передбачає розроблення системи цілей, підцелей і шляхів їх здійснення;
- функціонування системи, підсистем і елементів оцінюються виміром ступеня досягнення мети;
- безперервність функціонування системи зумовлена необхідністю постійного досягнення цілей, що змінюються, та підвищенням ефективності виробництва.

2. Закон відповідності організації виробничої системи зовнішньому середовищу. Зумовлений відкритістю цих систем та взаємодією їх з динамічним зовнішнім середовищем він потребує відповідності:

- економічним законам;
- державному устрою (правовим законам, нормам, інструкціям тощо);
- системі вищого рангу;
- рівня спеціалізації та кооперування зовнішньому середовищу;

- екологічним стандартам (допустимі викиди виробничої системи в навколишнє середовище).

3. Закон відповідності елементів виробничої системи один одному. У процесі створення і функціонування виробничої системи достатньо чітко формулюються вимоги до продукції (послуг), яку вона виготовляє, а також до параметрів сировини та матеріалів відповідно до обраної технології. Тому насамперед важливе значення має відповідність технологічного процесу сировині та продукції.

Матеріальні елементи системи інтегруються в підсистеми відповідно до спеціалізації, визначеної технологією обробки матеріалів чи складання виробів. Тому всі підсистеми мають відповідати одна одній і системі в цілому.

Виробнича система може ефективно функціонувати тільки за умови взаємопов'язаної результативності всіх її елементів. Відповідність елементів системи досягається описом виробничого процесу, що об'єднує характеристики матеріальних і енергетичних ресурсів на «вході» в систему, технологічного процесу, устаткування, що застосовується, вимог до персоналу. Усе це потребує відповідності устаткування технологічному процесові.

Кожен елемент виробничої системи, виходячи з вимог результативності, має бути раціональним (з погляду параметрів спеціалізації, устаткування, форми організації праці — індивідуальна, колективна, багатостатна, а також планування й оснащення робочого місця, кваліфікації робітника, що його обслуговує). Таким чином, вимога раціональності елементів виробничої системи зумовлює необхідність відповідності кваліфікації робітників устаткуванню і технологічному процесові.

На стадії організаційного проектування можна достатньо точно сформулювати функції кожного елемента системи і досягти відповідності кожного елемента виробничої системи функції, що виконується. Остання визначається як похідна від мети системи, підцілей того або іншого рівня. Функція кожного елемента системи визначає спосіб досягнення її мети, що підкреслює визначальну роль технології відносно устаткування та кадрів в організації виробничої системи. Вимоги відповідності елемента системи функції, що виконується, поширюються на потоки вхідних у систему елементів: матеріалів, комплектуючих деталей, вузлів, інформації тощо, а також на потоки вихідних з неї елементів: продукції, послуг, інформації та ін.

Структура системи, її упорядкованість значною мірою визначаються прийнятою формою організації виробничої системи (одинична, серійна

чи масова), яка залежить від виду продукції та розміру партії деталей (виробів), що випускаються. Звідси справедлива вимога відповідності форми організації виробничої системи виду продукції, що випускається, та розміру партії виробів.

4. Закон відповідності зв'язків елементів виробничих систем їх властивостям і сутності системи.

У системах усі елементи об'єднані між собою зв'язками взаємодії (наприклад, верстат і робітник, що його обслуговує), матеріальними, енергетичними, інформаційними та іншими зв'язками. Крім формальної службової інформації, у виробничій системі циркулює також неформальна, особиста інформація, яка впливає на поведінку всіх категорій працюючих людей. Класифікують зв'язки елементів виробничої системи за такими ознаками:

1) За характером матеріальних взаємовідносин у просторі:

- жорсткі матеріальні зв'язки — предмети праці передаються для обробки з одного до певного іншого робочого місця (якщо обробляються різні предмети праці, тоді кожен предмет передається тільки одному робочому місцю, але таких місць може бути кілька);

- альтернативні матеріальні зв'язки — предмети праці переходять на одне з багатьох робочих місць;

- компенсаційні альтернативні зв'язки — предмети праці спочатку надходять на склад, а потім або на інший склад, або на робочі місця.

Жорсткі й альтернативні зв'язки використовуються в потоковому чи зміно-потоківому виробництвах, компенсаційні — у всіх організаційних типах виробництва. Матеріальні зв'язки передбачають визначення виду транспортних засобів, їх кількість, а також значною мірою обсяг вантажопотоку.

2) За характером взаємовідносин у часі:

- постійні — притаманні масовому виробництву;

- циклічно-повторювальні — поширені в серійному типі виробництва;

- випадкові (разові) — характерні одиничному виробництву.

3) За характером складності елементів:

- прості, які діють на робочому місці при одному «вході» і одному «виході» для матеріальних зв'язків;

- складні — зумовлені поліструктурністю виробничих систем з множиною зв'язків кожного елемента з підсистемами та іншими елементами системи. При цьому стохастичні зміни в системі і зовнішньому середовищі визначають використання не тільки постійних, а й альтернативних (ситуаційних) та компенсаційних зв'язків.

Унаслідок зростання кількості зв'язків, зменшення їх постійності та жорсткості організація виробничої системи значно ускладнюється. У деяких випадках складність зв'язків визначається її довжиною, яка охоплює ієрархічний рівень елементів системи. Тому в практичній діяльності велика увага приділяється спрощенню зв'язків системи. Доцільність спрощення зв'язків зумовлюється перевагами предметної спеціалізації перед технологічною.

4) За характером впливу обставин на взаємовідносини:

- упорядковані, які являють собою намагання спростити зв'язки, забезпечивши їх незмінність у часі;
- еластичні, що передбачають можливість заміни (на деякий час) зв'язків з одними елементами системи на зв'язки з іншими елементами. Така здатність до зміни системи впливає з умови створення її структури на зв'язках елементів, що входять до складу системи. Еластичність зв'язків дає змогу обминути елементи виробничої системи, що виявилися непрацездатними, і відповідно підвищити надійність системи, а також локалізувати негативні впливи середовища.

Упорядкованість і еластичність зв'язків перебувають у діалектичній єдності. Для сучасних виробничих систем зв'язки мають бути водночас упорядкованими й еластичними, щоб одночасно забезпечувати адаптивність до вимог зовнішнього середовища і достатню результативність.

Розглянуті види зв'язків характерні для всіх інших елементів виробничого процесу. Якщо розчленувати виробничий процес на значну кількість простих операцій, то він буде складним, а за невеликої кількості складних операцій — простим.

За кожним робочим місцем можливе закріплення однієї або кількох однорідних операцій. Бажання спростити зв'язки призводить до укрупнення операцій, що відповідно ускладнює конструкцію верстатів і агрегатів робочого місця. В такому випадку до уваги беруть їх експлуатаційні характеристики та економічну доцільність.

Зв'язки між елементами виробничої системи визначають їх просторове розташування та особливості формування організаційних підсистем. Тому необхідні відповідність просторової та організаційної структур, міцність зв'язків між елементами виробничої системи.

Під впливом цієї вимоги, з одного боку, здійснюється раціоналізація внутрішньосистемних перевезень, а з другого — створюються передумови для організації і функціонування раціональної керуючої підсистеми. Складність управління виробничою системою зумовлена її поліструктурністю, великою кількістю працюючих, стохастичними та іншими

явищами, тому потребує взаємної відповідності структур керованих і керуючих підсистем системі в цілому.

5) Закон резервів у виробничих системах відіграє важливу роль.

Він зумовлений необхідністю компенсації відхилень від параметрів функціонування системи. Таким, наприклад, як відхилення в рівні пропускної спроможності робочих місць та інших підрозділів, що виникають унаслідок змін попиту споживачів, відмов устаткування та інструменту, коливання термінів постачання ресурсів, з'явлення на роботу персоналу за спеціальностями та інших причин.

Резерви виробничої системи при їх різноманітності можна згрупувати таким чином:

- організаційні резерви створюють можливість перебудови структури системи (наприклад, просторової структури — шляхом зміни зв'язків елементів, їх функцій; часової структури — змінюючи послідовність робіт). Іноді вони сприяють передачі або отриманню деяких робіт даною виробничою системою в процесі перерозподілу завдань з іншими виробничими системами;

- інтенсивно-екстенсивні резерви, що забезпечують тимчасову зміну інтенсивності роботи устаткування та робітників (наприклад, зміни швидкості операції різання), збільшення тривалості роботи устаткування (наприклад, збільшення кількості змін) та елементів системи (понаднормовані години роботи робітників);

- ресурсні резерви об'єднують резерви устаткування, робітників, незавершеного виробництва, інструментів, матеріалів тощо. Наприклад, проблеми, пов'язані з відмовою верстата, можуть усуватися різними шляхами: використанням накопиченого незавершеного виробництва, введенням у роботу резервного верстата, передачею операції на інші верстати і т. д.

Для організації будь-якої виробничої системи важливо мати уявлення про конкретність резервів, відповідність розміщення резервів місцям виникнення потреби в них.

На відміну від ресурсів указані резерви взаємозамінні. Співвідношення в заміні резервів непостійні і залежать від рівня насиченості даним резервом. Резерви пов'язані з наявністю надлишкових ресурсів та інформації. Їх різноманітність та взаємозамінність визначає вибір ефективних видів резервів, який залежить від типу виробничої системи, виробничої ситуації, співвідношення видів ресурсів та інших чинників.

Для виробничих систем найефективнішими вважаються резерви часу та інформації. Резерви часу розглядаються як можливість зміни черговості робіт. Резерви інформації передбачають наявність варіантних

технологій, дозвіл на заміну матеріалів, інструменту та ін. З погляду економічності найвагоміші резерви інструменту, незавершеного виробництва, на відміну від резервів устаткування та робочої сили. Для робочої сили економічно доцільним є суміщення професій, багатостатково обслуговування і колективних форм організації праці.

Умови економічності виробництва та управління ставлять завдання оптимізації видів та величини резервів. Під оптимізацією резервів розуміється встановлення оптимальної величини кожного конкретного виду ефективних резервів.

б) Закон усунення надлишковості означає, що кожна виробнича система має бути завершеною, тобто відмежованою мінімальними зв'язками від інших систем.

Завершеність виробничої системи та її підсистем полягає у створенні структури, яка б сприяла досягненню мети, що стоїть перед системою, мати чіткі й обмежені зв'язки з зовнішнім середовищем і не містити зайвих підсистем і елементів.

Необхідність постійного раціонального вибору елементів системи і зв'язків, форм організації системи і підсистем у процесі досягнення поставлених цілей потребує спрощення структури самої виробничої системи та її елементів.

Законозвитку виробничих систем. Нормальний стан виробничої системи пов'язаний з безперервним її функціонуванням. При цьому, перебуваючи в динамічній рівновазі, виробнича система постійно розвивається під впливом:

- змін зовнішнього середовища (потреби в номенклатурі, кількості, якості продукції, зміни матеріалів і комплектуючих, соціальних вимог, інфраструктури та ін.);
- спрацювання матеріальних елементів системи;
- розвитку особистостей, що складають трудовий колектив, його оновлення та підвищення кваліфікації;
- технологічного прогресу, який в умовах конкуренції вимушує вдосконалювати існуючу технічну базу, ліпше використовувати устаткування.

Розвиток виробничої системи здійснюється з різною швидкістю і підпорядкований відповідним законам:

1. Закон інерції, який відбиває об'єктивну властивість системи зберігати свій стан, поки які-небудь впливи його не змінять.

Цей закон наочно ілюструється станом і розташуванням устаткування, матеріальними зв'язками робочих місць, часовою структурою виробничого процесу, повільною зміною виробничого колективу, поді-

лом робіт за робочими місцями відповідно до встановленого порядку, існуючих традицій, а також культури даної виробничої системи.

Управління системою можна уявити як засіб подолання внутрішніх суперечностей (зміна виробничої структури, господарського механізму, відносин у колективі тощо), прогнозування динаміки досягнення мети виробничої системи (поліпшення якості, структури асортименту й обсягу випуску продукції, зміни самої виробничої системи тощо). Зі зменшенням термінів прогнозу останній стає дедалі різноманітнішим і конкретнішим. Наявність прогнозу дає можливість своєчасно здійснювати організаційну перебудову виробничої системи.

2. Закон еластичності відбиває спроможність виробничих систем деформуватися, змінюватися з часом відповідно до умов, що змінилися. Проявляється він у різноманітних аспектах: кількісному (можливість зміни обсягів робіт, що виконуються); якісному (можливість зміни виробів, що істотно відрізняються за конфігурацією, розмірами деталей, точністю обробки та іншими характеристиками від тих, що раніше вироблялися); оперативному (можливість негайних змін під впливом ситуаційних вимог) та стратегічному (можливість пристосування до змін зовнішнього середовища через тривалі відрізки часу).

Оперативна еластичність системи забезпечується організаційними, інтенсивно-екстенсивними та матеріальними резервами. Стратегічна еластичність виробничої системи визначається еластичністю найдовготриваліших (що повільно оновлюються) елементів виробничої системи. Еластичність професійних здібностей робітників забезпечується системою їх навчання та підвищення кваліфікації, оновленням колективу, регулюванням його чисельності. Еластичність устаткування забезпечується резервуванням його технологічних можливостей виготовлення продукції, що змінюється в певних параметрах. Сприяють оптимізації рівня еластичності виробничої системи також резервні площі, потужності, предмети праці і т. д.

Необхідна еластичність виробничої системи визначається вимогами зовнішнього середовища. За інших рівних умов значні резерви зменшення впливу зовнішнього середовища на еластичність виробничої системи пов'язані з уніфікацією, яка може бути комплексною: одночасно охоплювати деталі, вузли, вироби, інструменти, пристосування, також технологію (використання групової технології), заготовки тощо.

3. Закон безперервності вдосконалення зумовлений змінами стану і вимог зовнішнього середовища (економічна ситуація, ринки збуту, умови постачання ресурсів) та цілями виробничої системи (за обсягом, якістю, видом продукції, що випускається, її собівартістю). Усі необ-

хідні зміни у виробничій системі здійснюються в межах її еластичності. Система вдосконалюється в процесі власного розвитку. Є два види розвитку виробничих систем:

- саморозвиток передбачає насамперед зміну параметрів, що визначають гнучкість виробничої системи: невикористані можливості усуваються, а замість цього збільшуються межі всіх її елементів в потрібному напрямі. Саморозвиток — процес, що планується та керується, і який здійснюється шляхом перепідготовки й заміни працюючих, модернізації устаткування, заміщення зношеного устаткування новим, удосконалювання технології, структурної перебудови системи та ін.;

- реконструкція являє собою суттєве перетворення відповідно до умов, що змінюються в зовнішньому і внутрішньому середовищах виробничої системи. При цьому усуваються виникаючі суперечності, передусім у більш інертних частинах виробничої системи (у технологічному процесі й устаткуванні). На практиці реконструкція означає майже повну заміну устаткування, введення нових або вдосконалення діючих технологічних процесів і т. д. Створюється нова виробнича система з використанням елементів існуючої (робітників, будівель, споруд, частини устаткування). При цьому система має відповідати вимогам всіх законів організації.

Особливості і властивості виробничих систем. Виробничі системи, незважаючи на їх значну різноманітність, залежно від виду діяльності, типу виробництва, галузевих особливостей, мають ряд загальних особливостей, що відрізняють їх від систем інших класів і визначають своєрідність законів, принципів функціонування та розвитку. Найістотніші з них:

- цілеспрямованість виробничих систем — пов'язана зі створенням їх для задоволення певних потреб і спроможністю виробляти необхідну продукцію або робити послуги;

- поліструктурність виробничих систем — характеризується одночасним існуванням у них підсистем, що перетинаються, де кожний елемент системи одночасно входить у кілька підсистем і функціонує відповідно до їх вимог та цілей;

- відкритість виробничих систем, що виявляється не тільки в матеріальному, енергетичному обміні, а й в обміні інформацією з зовнішнім середовищем;

- складність виробничих систем, яка зумовлена їх основними елементами: працівниками, знаряддям і предметами праці; цілеспрямованістю, поліструктурністю, відкритістю, альтернативністю зв'язків, великою кількістю процесів, що здійснюються в системі;

• різноманітність виробничих систем, яка характеризується такими поняттями, як: спеціалізація, концентрація, пропорційність окремих частин системи і підсистем, прямоточність виробничих процесів, ритмічність часткових виробничих процесів, вид продукції, серійність виробництва. Ці особливості у взаємозв'язку та взаємозумовленості визначають раціональність форм організації виробничих систем та їх підсистем, які відрізняються переважно характером зв'язків між елементами.

У процесі проектування та вдосконалювання виробничих систем їм надаються такі певні властивості:

• результативність — характеризує спроможність виробничої системи створювати продукцію або надавати послуги, що необхідні споживачам. Вона забезпечується організацією виробничої системи;

• надійність — передбачає стійке функціонування, здатність до локалізації у порівняно невеликих частинах системи негативних наслідків стохастичних обурень, що відбуваються як усередині системи, так і в зовнішньому середовищі. Надійність системи забезпечується внутрішньосистемними резервами, системою управління і кооперацією з іншими виробничими системами;

• гнучкість — являє собою можливість пристосовувати виробничі системи до умов зовнішнього середовища, яке змінюється, насамперед через поліпшення продукції, що випускається. Забезпечується властивостями елементів системи і внутрішньосистемними резервами;

• керованість — відбиває допустимість тимчасової зміни процесу функціонування в бажаному напрямі внаслідок керуючих впливів. Забезпечується внутрішньосистемними резервами і розчленовуванням системи на підсистеми, що відносно незалежні, а також обмеженням розмірів системи. Ступінь керованості визначається співвідношенням керованих і некерованих процесів у системі управління;

• довготривалість — характеризує здатність виробничої системи протягом тривалого часу зберігати результативність;

• структура — визначає сукупність взаємопов'язаних ланок елементів, що створюють систему. Загалом структуру характеризують найбільш суттєві та стійкі властивості системи, відносини між її елементами;

• організація виробництва — відображає оптимізацію та координацію в часі та просторі всіх основних і допоміжних елементів системи та її підсистем, спрямованих на виготовлення необхідної споживачам продукції (послуг);

• рівень організації виробничої системи — відбиває ступінь наближення організації системи до ідеального стану.

## 18. ПІДПРИЄМСТВО – СКЛАДНА ВИРОБНИЧА СИСТЕМА

Цілі та завдання формальної організації. Для створення матеріальних благ, що забезпечують існування і розвиток в умовах фізичних, біологічних, психологічних та інших обмежень, люди змушені поєднувати свої зусилля. За певної організації об'єднання зусиль продуктивніше і потребує значно менших витрат енергії, часу, матеріальних та інших необхідних ресурсів. Досягнення так званого «ефекту організації» — один з найважливіших принципів господарської діяльності людей.

Організація як форма спільної діяльності людей має певні ознаки. Так, основу будь-якої організації становлять люди, об'єднані в групи (не менш як дві особи). Групи створюються для досягнення певної мети. Щоб її досягти, люди в групах працюють разом, і їхня діяльність певним чином координується. Усе це дає змогу визначити, що організація — це спільна діяльність групи людей, яка координується для досягнення їх загальної мети.

Така координована взаємодія передбачає створення офіційно встановленої і зафіксованої формальної організації та визначення порядку функціонування її частин. Формальну організацію, основна мета діяльності якої лежить в економічній сфері, називають підприємством. Законом України «Про підприємства в Україні» встановлено, що підприємство є основною первинною організаційно-господарською ланкою економічної системи країни, яка, виготовляючи і реалізуючи продукцію та послуги, забезпечує досягнення своїх цілей.

Головна мета підприємства — задовольнити запити і потреби ринку в певних видах продукції та послуг. Економічним результатом діяльності підприємства є одержання максимального прибутку в довгостроковій перспективі.

Для досягнення головної мети і прибутковості своєї діяльності підприємство повинне забезпечувати:

- конкурентоспроможність продукції, що випускається, та послуг, які надаються;
- високий рівень організації, розвиток та підвищення ефективності виробничої системи;
- прискорення оновлення номенклатури та асортименту продукції (послуг), що випускається;
- упровадження прогресивних технологій та устаткування;
- створення сприятливих умов для високопродуктивної праці персоналу.

Основне завдання будь-якого промислового підприємства полягає у випуску певної за спеціалізацією продукції. Розмаїтість видів продукції потребує її класифікації за ознакою застосування (рис. 7).



Рис. 7 Класифікація продукції за ознаками застосування

Продукція — це результат діяльності або процесу. Нею можуть бути послуги, обладнання, матеріали, що переробляються, програмне забезпечення та ін. Розрізняють продукцію матеріальну (деталі, вироби) і нематеріальну (інформація). Кінцевою вважається продукція, що виробляється підприємством і передається іншим господарським суб'єктам. При цьому вона може мати вигляд як споживчих, так і інвестиційних (виробничих) благ. Споживча продукція (наприклад, меблі, телерадіоапаратура, продукти харчування тощо) використовується безпосередньо. Інвестиційна продукція (наприклад, машини, інструменти, технологічні лінії) призначена для того, щоб з її допомогою робити інші продукти. Таким чином, застосування певного кінцевого продукту є критерієм його віднесення до споживчих чи інвестиційних благ. Для підприємства комп'ютери, лампи для освітлення, наприклад, є інвестиційними продуктами, а для домашнього господарства — споживчими.

Проміжні продукти в багатостадійному виробництві використовуються в наступних процесах як чинники виробництва. Деталі та вузли, з яких складаються вироби, є проміжним продуктом. Ця особливість показує, що чітко розділити блага (вироби) на продукти та виробничі чинники складно, і вирішальним для класифікації є місце благ (виробів) у виробничому процесі.

Відходи — це продукти, що залишаються при виготовленні благ (виробів) чи їхньому використанні і не можуть більше застосовуватися як споживчі чи виробничі блага (наприклад, обрізки листового металу, стружка при обробці матеріалів). Відходи можуть бути використані для

виготовлення непрофільної (побічної) продукції або спрямовані на перероблення.

Виходячи з законів і принципів організації та розвитку, загальних особливостей та характерних властивостей виробничих систем, промислове підприємство, що являє собою сукупність функціонуючих елементів і зв'язків між ними, спрямованих на зміну форм, властивостей вхідних ресурсів та випуск певних видів продукції, послуг, належить до класу дуже складних виробничих систем.

Властивості підприємства. З погляду економічних відносин промислове підприємство являє собою складну підприємницьку структуру, для якої характерні виробничо-технологічна та організаційно-економічна єдність, а також господарська самостійність (рис. 8).

Виробничо-технологічна єдність означає тісний взаємозв'язок і взаємозалежність усіх складових підрозділів підприємства, що визначається спільністю споживаних сировини, матеріалів і послуг, призначення виготовленої ними продукції і технологічного процесу. Технологічний взаємозв'язок доповнюється допоміжними й обслуговуючими підрозділами (господарствами).

Організаційно-економічна єдність характеризується наявністю: єдиних органів управління; єдиного виробничого колективу; адміністративної відособленості; взаємозв'язку плану виробництва з забезпечуючими його виконання матеріальними, трудовими, технічними і фінансовими ресурсами; організації діяльності на засадах комерційного розрахунку. Закрита система організаційно-адміністративних відносин і зв'язків підприємства забезпечує його організаційно-адміністративну самостійність. Вона зазвичай підкріплюється правом юридичної особи. Центральною фігурою на підприємстві є генеральний менеджер (директор), який у межах своїх повноважень приймає самостійні рішення щодо механізму і результатів функціонування підприємства та діяльності персоналу.

Повна господарська самостійність підприємства полягає в самозабезпеченості необхідними основними та оборотними коштами для здійснення виробничої діяльності та надання послуг, самостійному збуті виготовленої продукції, наявності самостійної закінченої системи звітності та бухгалтерського балансу.

Підприємству належить установлений розмір основного й оборотного капіталу; воно відповідає за фінансові результати своєї діяльності (прибутки або збитки); має право в певних межах самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами (чистим прибутком, накопиченою амортизацією, кредитами); має розрахункові рахунки в банках (включаючи валютні).

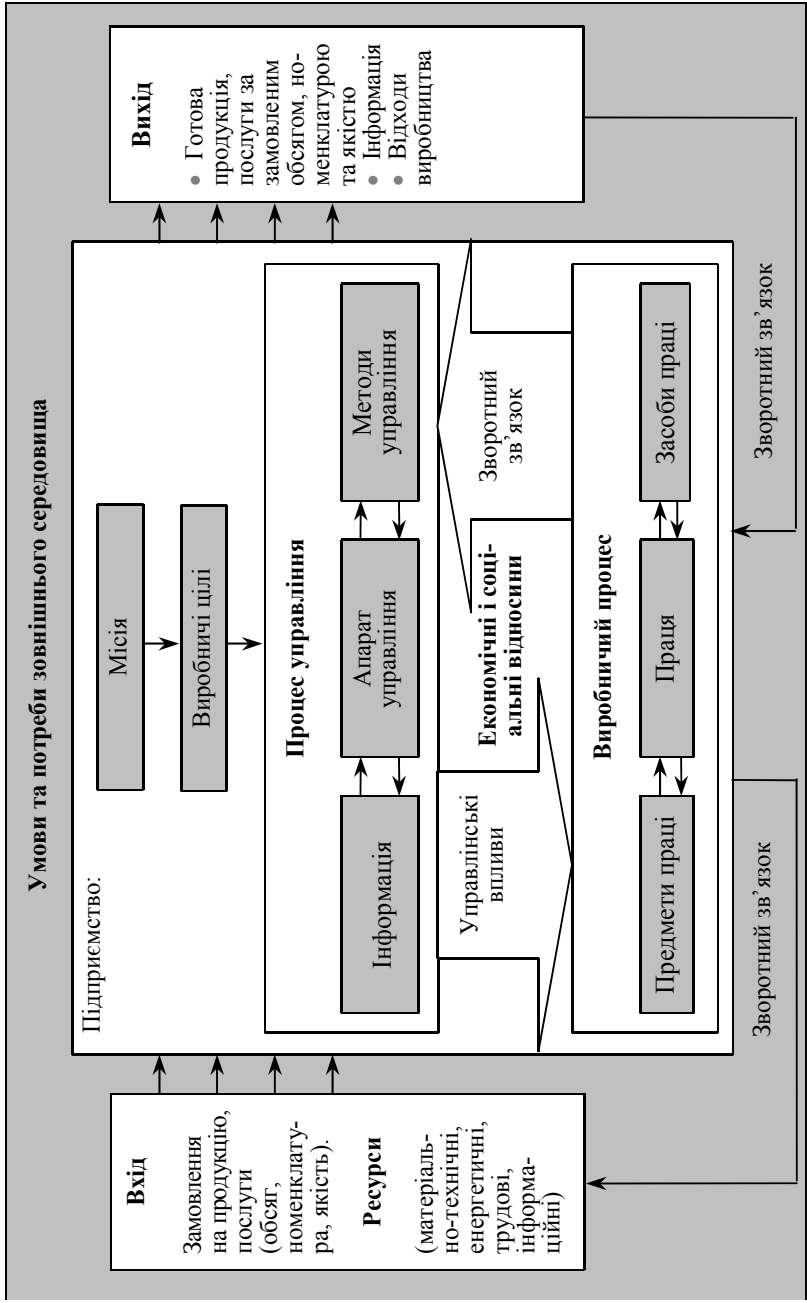


Рис. 8. Підприємство як складна виробнича система

При частковій відокремленості підприємство є складовою фірми (компанії) поряд з іншими підприємствами, що означає обмеженість його фінансово-господарських прав, які регламентуються положенням чи статутом.

Підприємства класифікуються за різноманітними ознаками. Залежно від розмірів розрізняють дрібні, середні та великі підприємства; на дрібних працюють десятки людей; на середніх — сотні; на великих — тисячі; можна також говорити про дуже великі підприємства, на яких працюють десятки тисяч людей.

За характером продукції, що випускається, і сферою діяльності підприємства поділяються на промислові, сільськогосподарські, транспортні, торгові та ін.

На підставі організаційного типу виробничих процесів розрізняють підприємства з масовим (кондитерська фабрика), серійним (домобудівний комбінат) і одиничним (судноверф) виробництвом.

За ступенем спеціалізації продукції розрізняють три типи підприємств:

- універсальні, що випускають різноманітну, не обов'язково взаємопов'язану продукцію;
- спеціалізовані, які виробляють однорідні вироби (послуги);
- комбінати, процес виготовлення продукції на яких складається з окремих послідовних етапів часткового перетворення предметів праці.

За ступенем механізації та автоматизації виробничих процесів підприємства бувають автоматизовані, комплексно-механізовані, частково механізовані.

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються завдяки його техніко-виробничій базі, яка становить матеріальну основу підприємства. Вона містить активні елементи (технологічне устаткування), за допомогою яких справляється безпосередній вплив на предмети праці — сировину, матеріали, комплектуючі вироби; а також пасивні елементи (будинки, споруди, комунікації), що створюють необхідні умови для такого впливу — захист від температурних змін, вітру, осадків, освітлення і багато чого іншого.

До основних елементів техніко-виробничої бази підприємства належать насамперед будинки і споруди виробничого призначення (корпуси цехів, труби, естакади, складські приміщення), а також різноманітне устаткування та машини, які групують за певними ознаками. До важливих елементів виробничої системи підприємства належать також транспортні засоби та інструменти всіх видів.

Інформація про стан та використання техніко-виробничої бази, її окремих елементів потрібна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з планування діяльності та розвитку виробничої системи.

Підприємство одночасно розглядається як соціально-економічна система, що містить функціональні підсистеми, серед яких основною є колектив працівників за відповідними професійно-кваліфікаційними категоріями. У єдиній системі підприємства виділяють ієрархічні, функціональні, кібернетичні підсистеми.

Будь-яке підприємство є складною ієрархічною системою, яка складається зі ступенів: робоче місце, дільниця, цех, виробництво (рис. 9).

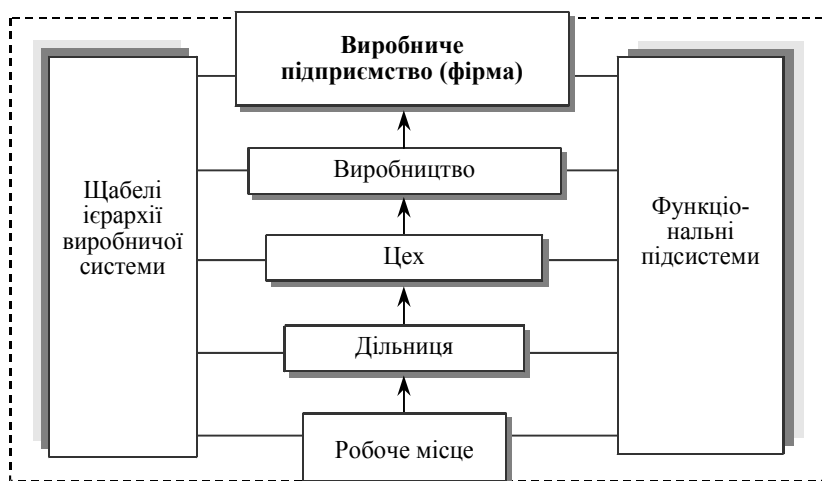


Рис. 9. Структура ієрархічної виробничої системи

Кожний верхній щабель являє собою елемент зовнішнього середовища для нижніх ступенів, а кожен нижній є елементом внутрішнього середовища для верхнього. Усі ступені ієрархії можуть підрозділятися на функціональні підсистеми, які мають об'єкт і суб'єкт управління за аналогією з кібернетичними системами.

Застосування системного підходу дає змогу виділити в діяльності підприємств спеціальні функції як відносно відокремлені компоненти.

У межах підсистем здійснюються певні види діяльності. Їх відносна самостійність, визначеність цілей та зміст дають їм можливість інтегруватися у функціональні підсистеми:

1. Організація виробничих процесів: технічна підготовка виробництва, виробничі та трудові процеси, забезпечення якості продукції.

2. Елементна складова виробництва: будівлі, споруди, виробничі приміщення, устаткування, пристрої, прилади; предмети праці певних властивостей; кадри різних рівнів кваліфікації.

3. Виробнича інфраструктура підприємства: технічне обслуговування і ремонт основних матеріальних елементів виробничої системи, її матеріально-технічне й енергетичне забезпечення та транспортне обслуговування, а також складське і тарне господарство, збут готової продукції.

4. Управлінська підсистема підприємства: техніко-економічне планування, фінансування, бухгалтерський облік, науково-технічний та соціальний розвиток підприємства.

Кожна ланка та функціональні підсистеми підприємства подібно до кібернетичних систем мають «вхід», «процес» і «вихід». Усе це зумовлює наявність у них об'єктів і суб'єктів управління, які пов'язані між собою каналами зв'язку. Залежно від пріоритетів і мети діяльності функціональні підсистеми підприємства підлягають перегрупуванню. Наприклад, однорідні елементи і зв'язки за функціональним змістом об'єднують у підсистеми: технічну, технологічну, організаційну та соціальну.

В умовах ринкових відносин рішення про створення нового підприємства або реконструкцію діючого має прийматися, коли прогнозований прибуток від його функціонування перевищує середній рівень.

Мета створення підприємства пов'язана з потребами ринку, конструкцією і технологією виготовлення продукції, обсягами її випуску, організаційним типом виробництва, вибором елементів виробничої системи, визначенням виробничих потужностей, їх розташуванням на певній площі та іншими параметрами.

Мета і підцілі створення і функціонування виробничої системи можуть бути різноманітними. Тому для побудови дерева цілей використовують системне формулювання цілей і підцілей.

Дерево цілей дає змогу оцінити ймовірність досягнення цілей вищого та нижчого рівнів відповідно до ресурсів, визначити пріоритетні цілі, а також оцінити функціонування системи, її підсистем, елементів. Ступінь досягнення оперативних цілей визначається показниками виконання планів, завдань, графіків та іншими показниками, що характеризують виробничу діяльність.

Сучасні виробничі стратегії та концепції організації виробництва. В умовах глобалізації товарних ринків конкурентоспроможність стає вирішальним чинником досягнення успіху будь-якого підприємства. Конкурування здійснюється різними способами: ціною, якістю, споживчи-

ми властивостями продукції (послуг), сервісним обслуговуванням, термінами виконання замовлень, гнучкістю пристосування виробництва до нових виникаючих потреб ринку, швидкістю вдосконалення існуючих чи проектування нових виробів (послуг). Тому умовою виживання в сучасній системі господарювання є моніторинг ринкової ситуації шляхом маркетингових досліджень, оцінювання власних можливостей і постійне коригування та перегляд цілей підприємства.

Досягнення чітко сформульованої мети в оптимальному режимі можливе за наявності конкретного плану — загальної та виробничих стратегій за функціональними сферами діяльності, дія яких охоплює вироби (послуги), процеси, методи і ресурси виробництва, якісні і цінові показники, терміни виготовлення продукції, її сервісне обслуговування та графіки роботи.

Практика підприємницької діяльності виробила деякі виробничі стратегії: 1) увага на спрощення; 2) постійне вдосконалення; 3) активізація та підтримка інновацій; 4) ретельний вибір процесів; 5) безперервне навчання; 6) виробниче прогнозування; 7) зменшення розміру партії виробів; 8) скорочення виробничих запасів; 9) мінімізація запасів заготовок; 10) зменшення різноманітності робіт; 11) збільшення частоти поставок комплектуючих виробів; 12) всезагальний контроль (перевірка та статистичний контроль процесів).

Зазначені виробничі стратегії тією чи іншою мірою втілені в сучасних взаємопов'язаних концепціях організації виробництва. Узагальнено їх можна подати трьома групами:

1) Виробництво «точно вчасно» — отримання всіх матеріалів, комплектуючих тоді, коли вони потрібні для складання і випуску продукції готових виробів. При цьому постачальник повинен поставляти комплектуючі по кілька разів на день.

2) Виробляти правильно з першого разу — тотальний комплексний (всеосяжний) контроль якості. Якість продукції (послуг) забезпечується шляхом включення положень про відповідальність за якість в кожну посадову інструкцію або опис робіт виробничого робітника. Новий робітник повинен вивчати принципи якості одночасно з навчанням виробничим операціям на устаткуванні. Якість формується на робочих місцях, а не внаслідок контролю виготовленої продукції.

3) Комплексне профілактичне обслуговування. На виробничих робітників покладається обов'язок ретельно здійснювати профілактичні операції та обслуговувати устаткування, на якому вони працюють, щоб виключити його відмови. Це потребує високої кваліфікації робітників, проте підвищується якість процесу, продуктивність та гнучкість виробничої системи.

---

## 19. ПРО ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ І ВІЧНІСТЬ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Надзвичайна складність будівельної організації як системи відома і вивчати її в рамках тільки однієї науки було би неможливо, бо різні аспекти життєдіяльності організації є предметом вивчення різних наук. Людина головна дійова особа організації – інтелектуальної, соціальної, виробничої системи, є предметом вивчення багатьох наук: філософії, фізики, математики, медицини, психології, біології, парапсихології соціоніки і т.д. При вивченні складних систем задіяно багато різних наук, а об'єкт один, тому, щоб досягнути і вивчити його в цілісності, науки повинні об'єднатися. Сучасний стан розвитку науки дає таку можливість, використовуючи міждисциплінарний підхід. Проте інтеграція наук при вивченні організації на сьогоднішній день недостатня для цілісного її вивчення, хоча надія на нарощування процесу інтеграції наук є, і це може привести до об'єднання знань загальнодисциплінарної стадії, коли взаємне проникнення спеціальних галузей наук створить нову якість – інтегральні знання без професійних перепон, знання більш високого рівня. На цьому наголошував і основоположник загальної організаційної науки – тектології, Богданов О.О. Такі знання вже передаються людству але, як кажуть, поодинокі ластівки весни не роблять.

Мабуть треба бути готовим людству в своїй масі сприйняти те, що були готові сприйняти і сприйняли в свій час і Будда, і Христос, і Піфагор, і Сократ, Копернік і Тесла і ще багато відомих героїчних особистостей.

Роздрібленість сьогоднішніх знань про організацію обмежує можливість адміністративно-правової, економічної, соціально-психологічної та кібернетичної моделей об'єднатися. Бо іноді погляди на одні і ті ж явища виявляються несумісними.

Інтегративна методологія базується на об'єктивній єдності усіх проявів реального об'єкта.

Пост дисциплінарний підхід і погляди на різні прояви і властивості одного і того ж предмета вимагає взаємної сумісної інтеграції і інтерпретації в рамках цілісної науки.

Організації виникли задовго до їхнього дослідження. Тобто діяльність передувє знанням, а досвід багатший, ніж теорія. Іноді інтуїція на практиці точніше за розрахунки. Це відомо досвідченим будівельникам-виробничникам, які більше довіряють законам і правилам внутрішнім, неписаним, більше, ніж писаним. Сиві аксакали, дивлячись на кре-

слення, все ж дістають з-за халяви рамку чи маятник, щоб пересвідчатись чи не помилились молоді інженери, виконуючи проект на папері, щоб не порвати існуючі мережі.

Зрозумілим і виправданим стає розвиток науки про організацію через рефлексію, усвідомлення того, як саме складаються, функціонують і розвиваються організації, виведення закономірностей та використання їх для покращення існуючих організацій і створення нових. Таким чином існує два способи пізнання соціальних явищ і соціальних організацій: «досвід» і «доведення».

«Досвід» – продукт рефлексії, а «Доведення» – впливає з емпіричних досліджень, заснованих на точних методах.

Ці особливості соціології організацій дають можливість поєднати аналіз дослідження з практикою власної участі в організаціях, набутих досвідом на власній шкурі, не підміняючи, а доповнюючи одне одного. Досвідні знання зберігаються і в задачах побудови організацій, бо крім дослідницької функції наука про організації має інженерну функцію. Організаційна інженерія має свої особливості. Проектування організацій повинне враховувати, що будь-який готовий проект буде виконуватись, заповнюватись людськими кадрами певної якості і здібностей. Усі запроєктовані позиції (термінали) і зв'язки (комунікаційні лінії) будуть заповнені неточно визначених властивостей персоналом. Формальні вимоги будуть визначені (фах, кваліфікація, підготовка, досвід і т.д.), а які прийдуть люди точно визначити неможливо (тип інформаційного метаболізму, рівень інтелекту, світогляд, духовні і політичні вподобання і т.д.)

В силу своєї інертності соціальні відношення не можна точно сконструювати і реконструювати. Змінюючи якийсь елемент системи ми змінимо всю систему. Задачі, які при цьому вирішуються неможливо вирішити суто розрахунковими параметрами.

Причиною надскладності організації, як об'єкта дослідження в її власній неоднозначності, організація включає в себе економічні відношення, професійні, політичні, суспільні і т.д. Організація є своєрідною мікроспільнотою з відображенням усіх суспільних аспектів – матеріальних, енергетичних, духовних.

Організація є найбільш поширеною формою трудової кооперації людей, організованості, групової поведінки. Від них залежить ефективність виробництва і економічний потенціал суспільства.

Організаційні структури, норми, кордони – це все складає середовище сучасної людини. Формалізовані організаційні відношення носять штучний інституційний характер. Вони спеціально створюються, ціле-

направлено вводяться в соціальне середовище. В силу своєї неусобленості виробничі організації на відміну від живих систем і організацій мають інший життєвий цикл і можуть його розтягнути до нескінченності, постійно підтримуючи свою ресурсну базу. Організації цілісні самостійні світи, які об'єднуються в грандіозний світ організацій, які важко осягнути людським розумом, навіть геніальним. Такі геніальні творіння явно мають свого організатора більш високого рівня, ніж людина, і на жаль, а може на щастя, недосяжного для людини сьогодення. Світ організацій глибоко розділений – це системи, які складаються з багатомірних елементів різної природи, системи нерівності, співробітництва і боротьби інтересів.

Сутність устрою і динаміки організації складають протиріччя – одне з основних джерел багатьох проблем і розвитку організації:

- a) протиріччя між особистими і неусобленими факторами організації;
- b) протиріччя між індивідуальним і загальним (спільним) в організації;
- c) протиріччя між планомірним і спонтанним в будівництві і розвитку організації;
- d) департаменталізація

Розділ організації проходить на всіх рівнях :на рівні індивіда – особистість і посада; в колективі – керівництво і лідерство; в групах – колектив і підрозділи

Такий наскрізний поділ організації впливає і на цілі організації, створює багато проблем. Організація досліджувалась у різних своїх образах, іпостасях, як трудовий процес, як механізм, як община, як соціотехнічна модель, як організм, як система, як природна модель, як бюрократична модель, як політична модель, як виробнича система. Системна природа організацій вимагає відповідного розгляду і оцінки.

Організація – це цільова спільнота. При цьому вона ієрархічна і керована, людська соціальна спільнота, яка одночасно є неусобленою структурою.

---

## **20. НЕДОЛІКИ І СЛАБКІ МІСЦЯ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

---

Багато організаційних патологій наші виробничі в тому числі і будівельні організації успадкували від радянської культури управління, багато позитивних моментів варто було б використовувати. Нажаль багато втрачено, витіснено з метою підготовки сприятливих умов для

роботи іноземних компаній. Багато вітчизняних великих колись потужних підприємств зношені, дезорганізовані ресурсним голодом, не конкурентоздатні (Тому власне і доводиться старим і підстаркуватим фахівцям і науковцям з великим практичним досвідом тим, хто в муках але з надією на краще створив усе, що передано нащадкам в спадок, ностальгічно порпатись в уламках своїх дітищ, яким були віддані сили, найкращі роки життя і здоров'я. Порпатись для того, щоб зрозуміти, що ж відбулось, які в цьому причини і закономірності, як прийти до більш досконалих і сприятливих відносин і умов виробництва та існування людей і довкілля)

Більшість старих будівельних організацій не існує, а нові організації побудовані приватними власниками без глибокого знання організаційної науки з метою отримання максимальних прибутків. Більшість стратегій – побудовані без сучасних методів, і тому далі довгострокового планування «від досягнутого» не йдуть. Але довгострокове планування безнадійне для нинішньої динаміки змін, а методи стратегічного управління більшості керівників незнайомі, також як і принципи проектування і функціонування організаційних структур.

Директори і президенти компаній користуючись відсутністю належного компетентного контролю з боку Держави, громадськості, профспілок, досить свавільно керують своїми підприємствами, негативно впливають на підлеглих.

Управління організаціями у нас репресивне. Керівники не завжди правильно, грамотно визначають службові функції своїх підрозділів, працівників, про що свідчать результати внутрішніх і зовнішніх задокументованих аудитів та численних звернень до державних, судових та громадських органів влади Хоча саме тут відбувається майже масова неузгодженість і розбіжність цілей по всій оргструктурі. І саме тут лежить величезний ресурс ефективності, про який мало хто у нас здогадується. І не звертає уваги. Некомпетентність і відсутність необхідного досвіду гальмують або спотворюють здійснення нововведень. Багато цінних починань гинуть через невміння проводити зміни вчасно і повністю.

Відсутність командності, нерозвинена клієнтна орієнтація, самоцентризм керівників, страх делегувати відповідальність – набір подібних оргпатологій призводить до низької керованості організацій, їх дуже слабкої організації і динаміки.

## 21. СИСТЕМНА ПРИРОДА БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Існує обмеженість системного підходу до організацій, як до соціуму взагалі. Така обмеженість існує об'єктивно, але вона поки що погано осмислена управлінські. Тим часом з неї випливають вельми значні наслідки, висновки.

Організація має системну природу. Поки що немає будь-якої загальної теорії організації, визнаної усіма. Хоча активні пошуки в цьому напрямку ведуться рядом наук: теорією систем, праксеологією, кібернетикою, теорією фірми і т.д. Головна складність полягає в занадто обмеженому наборі єдиних ознак, властивих організаційним системам різної природи (технічних, біологічних, соціальних). Ієрархічність побудови – єдина безперечна ознака, властива всім їм. Але вже функціональність, тобто призначення системи, важко проглядається у організаціях, а у соціальних організацій вона проявляється через цілі. Отже, виявляється багато узагальнень, які претендували на всеосяжність організаційних систем. Не можна повністю погодитись з твердженням що «основною функцією будь-якої системи є самозбереження», що приводиться зазвичай з посиланням на принцип Ле-Шательє (див. Про це: Методологічні проблеми теорії організацій. Л., 1976. С. 93 Рон Хаббард Організаційні Системи та Саєнтологічні інструменти успішної організації С.І. Іваненко Саєнтологія і бізнес), бо це розходиться з призначенням ряду технічних систем, те ж можна сказати про соціальні системи, в яких домінують інші функції, не кажучи вже про випадки саморозпуску організацій. Розуміти це під функцією призначення системи або фактичного результату – справи не міняє.

Стосовно до соціальних об'єктів термін «організація» вживається в різних сенсах.

Необхідно виділити три з них.

1) штучне об'єднання інституційного характеру, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання чітко окресленої функції. У цьому сенсі організація виступає як соціальний інститут з відомим статусом і розглядається як стаціонарний об'єкт. У такому значенні слово «організація» відноситься, наприклад, до підприємства, органу влади, добровільного союзу і т. д.

2) цей термін може означати певну організаційну діяльність, що включає в себе розподіл функцій, налагодження стійких зв'язків, координацію і т. д. В даному випадку організація – це процес, зі свідомим впливом на об'єкт і, з присутністю фігури організатора і контингенту

---

організовуваних. У цьому сенсі поняття «організація» збігається з поняттям «управління», хоча і не вичерпує його.

3). впорядкованість якогось об'єкта. А під організацією розуміються певні структури, будова і тип зв'язків як спосіб з'єднання частин в ціле, специфічний для кожного роду об'єктів. У цьому сенсі організація виступає як властивість, атрибут об'єкта. Саме це розуміння організації ми маємо на увазі, наприклад, коли мова йде про організовані і неорганізовані системи, виробничі, політичні організації суспільства, ефективні і неефективні організації і т. д. Тобто є три різних значення слова «організація»: діяльність по організації, організація як об'єкт і організація як властивість цього об'єкта. Надалі термін «організація» буде вживатися в усіх трьох значеннях. У літературі набуло поширення таке розуміння соціальної організації, згідно з яким остання з'являється тоді, коли частини починають працювати на ціле. Не заперечуючи значення цього дійсно необхідного зв'язку, слід все ж відзначити однобічність такого підходу до розуміння соціальних організацій. Тут не враховуються особливості цих елементів. Соціальні організації не можуть будуватися тільки на однонаправленому відношенні, без орієнтації цілого на потреби учасників.

## **22. ОРГАНІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**

---

Єдність і взаємозумовленість організаційної системи і колективу не означають їх тотожності. Між ними є істотні відмінності як за змістом, так і в соціально-правовому статусі.

Організація як об'єкт являє собою більш широке поняття і включає в себе колектив – свою основу. Колектив – це об'єднання всіх працівників, які здійснюють спільну трудову діяльність на державному, союзному, приватному підприємстві (установі, організації). Уже в цьому визначенні видно відмінність між об'єднанням працівників, підприємством чи установою. На підприємстві, в установі, крім працівників, є матеріально-технічна база, фінансова і документальна системи і т. д. Їх наявність не залежить від складу і настрою колективу, хоча він в якійсь мірі може впливати на їх якість і кількість.

Крім цього, в організації існує у вигляді адміністративно-правової структури знеособлена система зв'язків і норм, необхідних для виконання колективом трудових функцій, для його стабільної взаємодії і єдності цілей. Ці норми і зв'язки теж в основному нейтральні по відношенню до персонального складу працівників. Колектив може повністю

змінитися, а вони – залишитися тими ж. У той же час організація в цілому немислима без колективу. Основною продуктивною силою є людина, яка забезпечує життєдіяльність підприємства і установи. Якщо ж ми маємо справу з повністю автоматизованим виробництвом, функціонуючим без участі людини, то його не можна визнати організацією. Вирішальний вплив на настрій і функціонування організації надає колектив. Згуртованість чи конфліктність колективу, його стабільність, рівень кваліфікації і свідомості працівників, ділова активність, дисциплінованість – все це прямо визначає ефективність організації.

Отже, колектив є соціальною основою ділової (будівельної) організації. Колектив – контактна і структурована спільнота працівників. Багато підприємств і навіть установи перетворились в акціонерні товариства відкритого типу, акціонерами своїх організацій стали і багато їх працівників. Акціонери не утворюють колективу, вони можуть і не знати один одного і навіть не відвідувати це підприємство, бо на ньому не працюють. Що ж стосується «внутрішніх» акціонерів, то вони виявляються в протиріччі своїх інтересів: як працівники вони зацікавлені в переведенні прибутку в зарплату, як акціонери – направляти ці прибутки на розвиток виробництва.

Сьогодні відкриті акціонерні товариства інституційним шляхом перетворені на ПАТ – публічні акціонерні товариства та ПрАТ – приватні акціонерні товариства, тобто відбувається перерозподіл власності, а значить і зміни відносин і зв'язків між підрозділами організації, власником, поставлених ним керівниками і працівниками, персоналом. Колективні організаційні громадські структури в більшості випадків власнику непотрібні, тому на підприємстві їх і не існує. Колектив як такий розпорошується, створюються більш жорсткі умови і відношення між адміністрацією (головним елементом системи) і окремими працівниками (об'єктами управління) керованими елементами системи, часто групами працівників, бригадами, ланками з доволі проблематичним захистом своїх інтересів і навіть конституційних прав.

Тому в таких ситуаціях просто необхідне інституційне контрольоване впровадження передових міжнародних стандартів і моделей, Модель інформаційного метаболізму.

Науково-технічна революція об'єднує дві тенденції: будівництво якісно нових виробничих підприємств і якісно новий підхід до використання робочих ресурсів. У цій ситуації нове значення набуває проблема психологічних типологій.

Пропонується типологія, яку створив Карл Густав Юнг і яка вдосконалена, використовуючи теорію інформаційного метаболізму

А.Кемпінського, А. Аугустінавічюте, та поглиблюється і впроваджується у виробничу практику київськими вченими-соціоніками, зокрема Карпенко О.Б. і її колегами та вченими-практиками з інших прикладних галузей науки. Вона дає можливість дивитися на кожного індивіда як на носія певної соціальної функції, яка обумовлюється типом його особистості або інтелекту. Тип інтелекту визначає спосіб, яким індивід сприймає інформацію із зовнішнього світу і якій селекції цю інформацію піддає. Цим обумовлюється здатність проявляти увагу до однієї або іншої сторони зовнішнього життя: інтереси, устремління індивіда, спрямованість його поведінки, ставлення до інших людей, подій і явищ.

Необхідна умова функціонування будь-якого організму – подвійний зв'язок з навколишнім світом. З одного боку він включений в процес енергетичного метаболізму, тобто в хімічний обмін речовин з навколишнім середовищем. З іншого боку, через процес інформаційного метаболізму, в потік електромагнітних (а, можливо, і ще в інші невідомі ще потоки полів-носіїв інформації і енергії) полів і явищ. За А. Кемпінські та А.Аугустінавічюте зовнішні інформаційні сигнали, які приймає психіка, уподібнюються їжі, яку для процесу енергетичного метаболізму отримує організм, тобто так само як їжа необхідна для енергетичного метаболізму організму, так інформаційні сигнали необхідні для інформаційного метаболізму психіки та енергетичних центрів і тіл на тонкому плані (див. спеціальні практики Гурджієва, Кашпіровського, Дюсупова, Норбекова, Ворожейкіної, Кадочнікова, Лаврова, Гречішнікової та ін.).

Прийом і передача сигналів обумовлюються створенням енергетичних імпульсів в системі, яка ці сигнали приймає. Тобто процес інформаційного метаболізму в організмі починається утворенням дрібних (тонких) енергетичних зарядів. Для того, щоб мозок функціонував як апарат інформаційного метаболізму, він повинен постійно забезпечуватися сигналами, які отримуються як ззовні, так і з самого організму. Якщо потік цих сигналів або інформації на деякий час припиняється, починається дезінтеграція психіки.

Кожна система, по теорії інформації, приймає тільки адекватну собі інформацію. Тобто приймає тільки ті сигнали, які і сама може видавати. Частина сигналів сприймається більш усвідомлено. Але і видаються ці ж сигнали теж більш усвідомлено. Людина, яка не помічає, яким тоном вона говорить, не звертає уваги і на тон інших людей.

Отримувані ззовні сигнали доводиться групувати і систематизувати. В першу групу потрапляють всі динамічні процеси, всі рухomi. Кожним свідомим і неусвідомленим рухом людина повідомляє інших не тільки

про те, що вона в даний час робить, але в якійсь мірі і що буде робити пізніше. Інша частина сигналів – сигнали про емоційні стани і настрої людей. Ці дві групи сигналів – сигнали про динаміку: зовнішню і внутрішню.

Інформація про статичні явища теж має два аспекти. Кожен організм перш за все – об'єкт, який намагається уникнути зіткнення з іншими йому небезпечними об'єктами. Тому доводиться приймати і давати інформацію про свої зовнішні якості. Одночасно він відчуває необхідність розбиратися в своїй структурі і структурах інших об'єктів, а тим самим розуміти потенційні можливості – свої і чужі. Ці сигнали теж передаються, наприклад, кольором обличчя, його рухливістю і т.д.

Ці здібності властиві всьому живому. Людина виділяється тим, що має не один, а шістнадцять типів особистості. Тому в психіці індивідів з різними типами особистості особливе місце мають лише деякі з цих елементів сприйняття. Два з них домінують, створюючи так зване ЕГО. Це підтверджується, коли ми, вивчаючи людей, бачимо, як неоднаково вони мислять, скільки різних варіантів самого способу мислення існує при вирішенні однієї і тієї ж задачі.

Якщо розглядати питання в теоретично абстрактному плані, то в мозку при його функціонуванні відбувається переміщення енергетичних зарядів. Утворюються два кільця інформаційного метаболізму (ІМ).

Одне з цих кілець – статичне – сприймає і обробляє інформацію про форму об'єктів, їх структуру, тяжіння до інших об'єктів і відстані між ними. При цьому інформація приймається і про об'єкти зовнішнього світу, і про себе як про об'єкт. Це – відправна точка для аналітичного мислення.

Друге кільце приймає динамічну інформацію, тобто інформацію про внутрішній рух в об'єкті (в тому числі, про емоції) і зміну місця в просторі. На тлі самопочуття і в контексті часу. Це – вихідна точка для синтетичного мислення.

Одне з цих кілець більш активне, інше – більш пасивне. Тому мислення одних типів ІМ, переважно, аналітичне, інших – синтетичне, з аналітико-статичним мисленням завжди знають, якої мети вони домагаються, а з синтетико-динамічним мисленням розбірливі в засобах досягнення мети.

У зв'язку з тим, що енергетичний імпульс може мати одне з двох напрямків, а активним кільцем бувають обидва кільця, стає зрозумілим, чому типів особистості шістнадцять:  $4 \times 2 \times 2 = 16$ .

Активне кільце інформаційного метаболізму (ІМ) приймає інформацію безпосередньо з природи і іншого оточення, у тому числі соціального. Тут дуже багато самостійності. Якщо людина по них отримує на-

кази і вказівки, то перевіряє їх відповідність реальній життєвій ситуації. У цьому кільці є і блок ЕГО. Що стосується ЕГО-блоку, слід сказати, що індивід на підставі оброблюваної їм інформації схильний лише керувати, але не підкорятися.

Активність пасивного кільця в соціумі обмежується допоміжною роллю. Інформація є в основному про себе і свою активність. Якщо в активному кільці є блок ЕГО і СУПЕРЕГО, тобто – соціальна особистість і совість індивіда, то в пасивному кільці СУПЕР ІД – антисовість – звинувачення людини по відношенню до оточуючих за його недостатньо добре самопочуття. ІВД – блок не дуже усвідомленої або недостатньо усвідомлюваної індивідуальної активності. Це кільце має схильність прислухатися до будь-якої директивної інформації. Якщо не вистачає зовнішньої активності (активації), утворюється схильність до недостатньої фізичної активності. Це викликає психосоматичні порушення.

Інтегральний інтелект утворений у людей з шістнадцятьма типами мислення. Це шістнадцять різних і одночасно рівноцінних частин соціального інтелекту суспільства. Одиниця інтегрального людського розуму – це тільки разом узяті шістнадцять типів особистості.

Функція індивіда в суспільстві, в організації визначається типом і обсягом інтелекту.

Можна говорити про соціальну функцію ролі кожного типу особистості, одні типи виконують роль теоретиків, інші – ділових людей, треті налаштовані поетично, по-справжньому схильні лише до поезії, четверті схильні до силового способу життя. У одних типів мислення абстрактне, у інших – конкретне.

Кожному необхідно відчувати, що в своє оточення він вносить вклад, який відповідає рівню його інтелекту і типу особистості. Людина легше переносить недореалізацію свого інтелекту, ніж недореалізацію типу особистості.

Керівна робота погіршує психосоматичний стан у інтроверта і покращує у екстраверта. Інтроверт схильний до роботи, де може проявити свої особисті вміння та здібності, а не талант керівника. Талант керівника схильні проявляти з більшим чи меншим успіхом всі екстравертні типи особистості. Для керівництва науково-дослідними інститутами найкраще підходять обидва інтуїтивно-логічні екстратими. Промисловими, сільськогосподарськими, будівельними підприємствами, особливо великими, а також різними господарськими ланками в державі, як і в уряді, можуть керувати обидва сенсорно-логічні екстратими. Для керівництва соціально-культурними, науковими установами, обидва етико-

сенсорні. Для керівництва організаціями театрального типу – етико-інтуїтивні екстратіми.

Існує кілька моделей окремих типів особистості

Таблиця 3

Екстратіми: 5. Сенсорно-логічний екстратім 6. Логіко-сенсорний екстратім 7. Сенсорно-етичний екстратім 8. Етико-сенсорний екстратім 9. Інтуїтивно-етичний екстратім 10. Етико-інтуїтивний екстратім	Інтротіми: 11. Сенсорно-логічний інтротім 12. Логіко-сенсорний інтротім 13. Інтуїтивно-логічний інтротім 14. Логіко-інтуїтивний інтротім 15. Інтуїтивно-етичний інтротім 16. Етико-інтуїтивний інтротім
---	---

Врахування соціонічних досліджень і розробок, типів інформаційного метаболізму та енергетичних станів людей дає можливість ефективно і раціонально сформувані і заповнити оргструктуру організації, створити сприятливе середовище і умови для роботи і творчості персоналу.

### 23. СИНЕРГІЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ

Найбільш практично важливою властивістю організацій є приріст додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль їх учасників. Це явище названо синергією (у нас з давніх давен називали його ентузіазмом, при чому це було властиво як для колективу, так і для окремої людини). Ентузіасти вершили подвиги і надихали на них колективи, стаючи формальними, якщо їм давали посади і владу або неформальними, якщо зверху їх не помічали або ігнорували)

Причому в організаціях це явище виявляється керованим, його можна посилювати, видозмінювати. Саме в цьому полягає одна з причин такого частого звернення людства до організаційних форм. Поява нової якості від складання будь-яких складових (елементів) – об'єктивна закономірність: «... вже проста сума є щось нове, але не міститься в її окремих доданках. В процесі об'єднаної праці подібна закономірність проявляється в повній мірі, але неоднозначно, і в чомусь суперечлива. Найвдаліше дослідження феномену синергії в спільній праці було зроблено К. Марксом.

Ніхто раніше так глибоко не досліджував окремі компоненти організаційного ефекту. Досліджуючи трудову кооперацію, він уважно вивчав джерела появи організаційного ефекту, тобто синергії – зростання

сукупної енергії в залежності від типу внутрішніх колективних зв'язків. Ним було виділено кілька стадій цього процесу, починаючи з найелементарніших форм об'єднання. Мова йде не тільки про підвищення шляхом кооперації індивідуальної продуктивної сили, а й про створення нової виробничої додаткової сили, яка за своєю суттю є масова сила. «Відчутний ефект дає вже проста масовість, тобто одночасність, односпрямованість багатьох зусиль. До того ж як вторинний ефект об'єднання дає і психологічна взаємодія учасників, бо вже самий суспільний контакт викликає змагання».

## 24. ОЦІНКА ЯВИЩА СИНЕРГІЇ

Синергізм це ефект взаємодії, який забезпечує ефективність бізнесу, більшу, ніж проста арифметична сума діяльності окремих елементів системи.

Синергізм є основоположним чинником при стратегічному виборі сфер діяльності компаній. Якщо великі компанії не використовують синергізм своїх відділень, вони не будуть мати переваги перед малими фірмами. Синергізм дозволяє компанії прискорити впровадження інвестицій, домогтися збільшення об'ємів реалізації продуктів, що випускаються, скорочення витрат на управління, економії найважливіших ресурсів. Потенційний синергізм існує в кожній ланці ланцюжка вартості. По-перше, координація зусиль дозволяє скоротити витрати і підвищити кваліфікацію персоналу. По-друге, кожен вид діяльності пропонує джерело синергізму. Наприклад, об'єднання декількох видів закупівель дозволяє добитися від постачальників знижок. Дуже важливим є синергізм в галузі маркетингу і продажів, коли діяльність однієї компанії стає прикладом для інших.

У стратегічному менеджменті виділяють наступні джерела досягнення синергії (синергетичного ефекту):

1. функціональна можливість – досягнення ефекту за рахунок використання професійної компетенції функціональними службами організації;
2. стратегічна можливість – досягнення позитивного ефекту за рахунок компліментарності конкурентних стратегій організації на всіх рівнях;
3. управлінська можливість – досягнення ефекту через компетенції менеджменту організації. Ключова мета стратегічного менеджменту – досягнення максимальної синергії зі стратегічних факторів.

Синергічний ефект може проявлятися через передачу ноу-хау, спільне використання ресурсів, створення переваги при узгодженості тер-

мінів проектів, вираш в якості, зростання довіри споживачів кінцевого результату. В цілому синергетичні ефекти можна описати трьома складовими: – збільшення прибутку в грошовому вираженні; зниження оперативних витрат; зниження потреби в інвестиціях.

Всі складові тісно пов'язані з часом. Тому четвертим синергетичним ефектом можна вважати прискорення змін цих складових. На практиці кількісно оцінити складові і їхній спільний вплив на позиції компанії буває досить складно. Найбільш прийнятною є оцінка ефекту синергії з орієнтацією на внесок різних елементів системи.

Таблиця 4

## Оцінка ефекту синергізму ЕС

пропонують ЕСП	отримують ЕС				Сумарна залежність
	ЕСО 1	ЕСО 2	... ..	ЕСО n	
ЕСП 1		Опис рівня підтримки			
ЕСП 2					
... ..					
ЕСП n					
сумарний внесок					

У даній таблиці елементи системи розташовані в прямокутній матриці, по рядках, які показують ЕС, що надають ресурси, а по стовпцях – отримують. При оцінці синергізму враховуються фактори, що визначають конкретну стратегію компанії, і фактори, що впливають на її потенціал. Алгоритм оцінки передбачає виконання наступних процедур:

1) визначити експертним шляхом за шкалою від 0 до 100 і вписати в кожен квадрат значення рівня синергізму, який «дає» ЕСП пропонує «отримуючій» в даний час;

2) вивести суми по рядках і стовпцях – показники сили впливу по кожному з напрямків;

3) за допомогою суми по рядках, оцінити ступінь залежності одного ЕС від іншого. За стовпцями суми витрат видно ступінь важливості одних ЕС для інших;

4) на підставі отриманих оцінок визначити, які найважливіші загальні лінії зв'язку, що діють в даний час;

5) повторити цю процедуру, щоб оцінити потенційні загальні лінії зв'язку на основі майбутніх чинників успішного застосування стратегії і управлінських можливостей;

6. зіставити нинішні і потенційні лінії зв'язку, з тим, щоб знайти бажані лінії синергізму, які в подальшому слід розглядати як орієнтири організації.

Отже, забезпечення координації між ЕС для використання синергетичного ефекту є корпоративним завданням і контролюється керівництвом організації.

Концепція синергізму «2 + 2-5» доповнилася поняттям негативного синергетичного ефекту «2 + 2 ≤ 4». Негативний ефект синергізму проявляється у тому, що у деяких фірм в наборі ЕС з'являються зони, які відрізняються від інших за рівнем нестабільності і критичними чинниками успіху. У подібних випадках керівництво найчастіше не справляється з управлінням цими зонами. Вибираючи ступінь синергізму для конкретної фірми, необхідно враховувати такі факти: чи є у компанії традиція використання синергетичного ефекту; який рівень взаємозв'язку вибирає вище керівництво і якого роду управлінський досвід воно має в своєму розпорядженні; які імперативи будуть задаватися умовами зовнішнього середовища.

## 25. МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙ

---

Організації відносяться до числа надскладних систем: вони складаються з елементів і підсистем різної природи (технічні, правові, психологічні, соціокультурні), вони багатofункціональні (виробляють продукцію, послуги, формують людину і довкілля).

Системний підхід дозволяє розглянути організацію як систему, як ціле, адже основою його є принцип інтеграції. Від нього походить цілий ланцюг похідних принципів, головні з яких – цілісність об'єкта і комплексність його аналізу, ієрархічність і взаємозалежність елементів.

У той же час в практичному застосуванні системного підходу (для дослідження побудови конкретних типів об'єктів) робиться наголос на рівновагу системи, її внутрішню несуперечливість. Саме так нерідко трактується сутність цілісності. У своїх крайніх виразах такі установки доводять образ системи до замкнутості і нерухомості, позбавляючи її динаміки, джерел розвитку. Але ж це динамічні, соціальні об'єкти, які живуть своїм життям, суперечливі, і розвиваються. Цілісність їх відносна, розвиток їх – неминучий. Для аналізу таких об'єктів давно і ефективно застосовується діалектичний метод.

Незаперечною перевагою діалектичного методу є орієнтація на розкладання об'єкта на протилежності, пошук джерела його саморуху у

внутрішніх протиріччях, об'єкт виглядає напруженим, мінливим. Основа його функціонування – взаємодія суперечливих властивостей, одночасно йому притаманних. Співіснування обох цих способів аналізу дійсності – сьогодні дуже актуальне і не цілком вирішене питання. Але можна вважати безсумнівним переважне використання їх в єдності, у взаємодії.

Тенденції розвитку науки підводять дослідників до необхідності розробки системного підходу на діалектичній основі як єдиної загальнонаукової методології, яка має дійсно нові можливості. Такий підхід оберемо як оптимальний для вивчення організацій.

Системний підхід на діалектичній основі полягає в розгляді об'єкта в напруженому стані, бо через виділення в ньому істотних протиріч як основи його розвитку. Такий підхід приймає як аксіому те, що протиріччя неминучі і природні для складних, багатовимірних систем.

Системний підхід знає один головний спосіб аналізу об'єкта – через розкладання його на підсистеми. Тоді в центр уваги висуваються структурні зв'язки об'єкта, взаємодія його складових частин. Діалектика ж вводить інший принцип аналізу об'єкта – через його різноякісність, тождність в багатозначності. Інакше кажучи, один і той же об'єкт в один і той же час має істотно різними, багато в чому протилежними якостями. Без такого способу аналізу об'єкта іноді просто не можна обійтися. Системний підхід на діалектичній основі (або цілісний підхід) передбачає визначення внутрішньої суперечливості складної системи як цілого. Саме такою цілісною, складною, суперечливою системою є організація.

Системний підхід на діалектичній основі – цілісний підхід, не є якась нова наукова методологія. Уся суть в закономірному співвідношенні вже сформованих і поширених прийомів побудови наукових знань. Це природна і позитивна тенденція функції організацій.

---

## **26. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

Організація створюється як інструмент вирішення суспільних завдань, як засіб досягнення цілей. Як головні чинники виступають організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотиви і стимули для персоналу.

Організація складається як людська спільнота, специфічне соціальне середовище. З такої позиції організація виглядає як сукупність соціальних груп, статусів, норм, відносин лідерства, згуртованості чи конфліктності і т. д.

Організація може бути розглянута як безособова структура зв'язків і норм. Предметом аналізу організації в цьому сенсі виступають її організаційні зв'язки, побудовані ієрархічно, а також її зв'язки з зовнішнім середовищем. Основні проблеми це рівновага, самоврядування, поділ праці, керування і т. д.

Всі ці властивості організації мають лише відносну самостійність, між ними немає різких граней, вони постійно переходять одне в інше. Будь-які елементи, процеси і проблеми організації повинні бути розглянуті в кожному з цих трьох вимірів, бо вони виступають тут в різних якостях.

## **27. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ. ГІПОТЕЗА ПРО ВІЧНІСТЬ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Життєвий цикл – властивість притаманна усім системам, усім організаціям. Найбільш відома і визнана схема Ісхака Єдайзеса (Ichak Adizes. *Corporate Lifecycles how and why corporations grow and die and what to do about it* Prentice. Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey. 1988).

Фаза росту включає зародження, навчання, накопичення навичок, досвіду. Фаза зрілості або розквіту – стабільний період благополучного існування організації, коли все налагоджується, впорядковується, систематизується, розвивається. Це вершина розвитку, вершина параболи, де ліва гілка кривої – це розвиток, вершина різна по величині горизонтальної частини і потім спадає по падаючій вниз, правій гілці параболи – це вже старіння і розпад. Отже третя фаза життєвого циклу організації – це старіння і розпад, коли адміністративна бюрократія бере гору над ініціативою і підприємством, зростає інертність, боротьба за безпеку і спокій і втрата конкурентоздатності. Співвідношення таких характеристик як динаміка і контроль визначають фази життєвого циклу організації. Ріст – багато динаміки і менше контролю (функції формуються). Зрілість – рівновага динаміки і контролю (функції сформовано).

Старість – більше контролю і менше динаміки (люди підбираються під сформовані функції). Рух по параболі від зародження до розпаду характерний для природних систем. В штучних системах таких як будівельна організація старіння і розпаду можна уникнути оновлюючи організацію і відновлюючи ресурси в фазі зрілості і розвитку. Коли структура і ресурси організації оновлюються, то на відміну від живих природних систем можна уникнути старіння і розпаду. Крім того треба не забувати головний чинник і головне джерело сили і енергії духовність організації.

Високий дух і ентузіазм є джерелом, головної складової успішного розвитку – синергії. Духовні організації, як приклад, живуть на землі значно довше, ніж ті, що ставлять за мету прибуток Це фундаментальне твердження додає оптимізму в пошуках ділової досконалості і ефективного розвитку та нескінченно довгого процвітання будівельної організації. Це твердження гіпотетичне, але довести його правильність можливо і необхідно. Виявлення таких загальних властивостей систем дає конкретний напрямок для ефективного розвитку

## **28. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

З появою організації, як виробничої одиниці з'являється і організаційна структура із визначенням посад (постів) та комунікаційних зв'язків (каналів). По мірі розвитку організацій змінюється і оргструктура та ресурсне наповнення. І так від початку до розпаду, якщо десь вчасно не вноситимуться відповідні зміни, або до нескінченності, якщо фірма вчасно і адекватно буде мінятись.

Це можливо за умови вміння чітко бачити і планувати своє майбутнє. Виходячи з того, що будівельна організація має системну природу, знання загальних законів і системних підходів дає ключі до секретів ефективного розвитку організації. Зважаючи на те, що організаційна структура має домінуюче положення над функцією, фактично диктує, і регламентує функцію, то вивчення і проектування оргструктури організації має дуже важливе значення. Як інструмент спробуємо використати оргсхему з семи відділень Р.Хаббарда, наклавши її на реальну оргструктуру організації

### **Організація Хаббарда**

Організація – це механізм, котрий допомагає людям здійснювати певне діяння. Організація – це група терміналів і комунікаційних ліній, об'єднаних спільною метою. Ось що таке організація. Вона являє собою спостуловану мету, яка пов'язана з комунікаційними терміналами та комунікаційними лініями, – і це все, що є організація. Ми повинні помістити туди когось живого, і тільки тоді буде створюватися враження, що вона щось робить. Але в дійсності організація ніколи нічого не робить, ніколи. Вона не працює жодної секунди. Все, що організація робить, – це допомагає тим людям, які хочуть щось зробити, в їх діяннях і спрощує їхню роботу. Це все, що може робити організація. Вона може допомагати вам в діяннях. Тому організація, строго кажучи, – це механізм, який допомагає людям в їх діяннях.

## 29. ОРГАНІЗУЮЧА СХЕМА З СЕМИ ВІДДІЛЕНЬ

Будь-якій організації необхідна система керівництва, яка забезпечує координацію і спостереження за діяльністю відділень. За організуючою схемою з семи відділень кожне відділення очолюється секретарем. Оптимальне керівництво діяльністю відділень забезпечується наявністю виконавчого директора та двох виконавчих секретарів. Один керує трьома відділеннями, інший – чотирма. Всю організацію очолює виконавчий директор. Він піклується про виробництво і розширення своєї організації, спираючись на виконавчих секретарів і співробітничав з ними. Виконавчий директор – на чолі організації Виконавчий секретар по комунікації – рівнем нижче. Йому підпорядковані три відділення : адміністративне відділення №7, відділення комунікації № 1, відділення розповсюдження №2, очолювані секретарями. Секретар відділення № 7 управляє трьома офісами. 1. Секретар адміністративного відділення №7- на чолі відділення. Це відділення координує діяльність організації та спостерігає за її роботою, з тим щоб організація працювала без збоїв, була життєздатною, виробляла свої продукти і надавала високоякісні продукти і послуги окремим людям і суспільству. Офіс засновника (власника) 1-7 Стежить за тим, щоб технологія і політика організації неухильно виконувалась. Цей офіс може включати, (якщо мова йде про компанію):офіс її засновника або розробника продукції, що випускається компанією . Підтримує хороший стан приміщень організації та набуває додаткові площі, щоб задовольнити потреби які виникають при розширенні. Офіс зовнішніх справ 2-7 Займається питаннями, пов'язаними з взаємовідносинами організації з її оточенням. Підтримує належні зв'язки з державними органами і вирішує юридичні питання. Офіс виконавчого директора 3-7 Здійснює планування діяльності організації та домагається виконання планів, що веде до досягнення цілей, здійснює координацію і домагається того, щоб функції організації виконувалися, домагається, щоб організація була платоспроможною і життєздатною і щоб вона виробляла свої продукти і всі її відділи та відділення розширювалися.

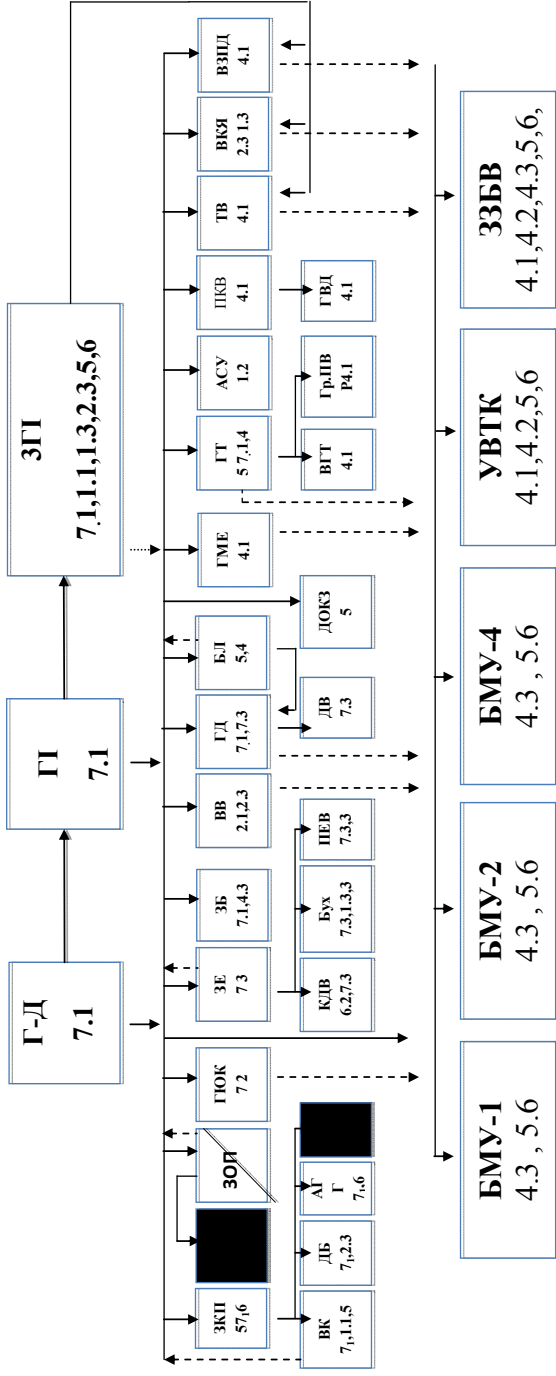
2 Секретар відділення комунікації №1 Це відділення повністю відповідає за побудову організації. Відділ напрямків і персоналу 1--1 Наймає кваліфікованих співробітників і призначає їх на посади, так що це йде на благо організації. Стежить за тим, щоб як новий, так і вже існуючий персонал знав, як виконувати свою роботу. Проводить опитування і стажування як для нових, так і для наявних співробітників. Відділ комунікації 2-1 Організовує стандартні комунікаційні системи і вводить в дію-вже встановлені маршрути руху повідомлень, з тим щоб всі повідомлення оброблялися

швидко і правильно. Пересвідчується в тому, що кореспонденція, яку направляють з організації до громадськості досягає місця призначення і швидко обробляється всередині організації. Відділ інспекцій та доповідей 3-1 Збирає статистику організації і точно відображає її у вигляді графіків (або іншим аналітичними методами), щоб керівники могли їх використовувати, підтримує серед персоналу високий рівень етики. Інспектує діяльність організації з метою виявлення труднощів, що перешкоджають розширенню і доповідає про них керівникам, щоб ті могли швидко з ними впоратися. 3 Секретар відділення поширення №2 Це відділення поширює продукти і послуги організації і створює попит на них, залучаючи велику кількість людей. Відділ реклами і маркетингу 1-2 На основі опитувань створює інформаційні матеріали, журнали і інші рекламні засоби для інформування людей про послуги та продукти організації і пропонованої їй друкованої продукції, з тим щоб забезпечити придбання всього цього в об'ємах, достатніх для забезпечення життєздатності організації. Відділ публікацій 2-2 Зберігає всю друковану продукцію в готовому до продажу вигляді і швидко надає її покупцям. Відділ реєстрації 3-2 Вступає в контакт з людьми, які проявляють інтерес до продуктів організації, з тим щоб ці люди купували їх. Акуратно веде картотеку з адресами людей, які вже отримали якісь послуги або купили якісь продукти організації. І підтримує листування з ними, щоб вони могли і далі купувати продукти і отримувати послуги. Виконавчий секретар з організації управляє чотирма відділеннями: відділенням №3 – бухгалтерія, відділенням №4 – виробниче, відділенням №5 – кваліфікації, відділенням №6 – по роботі з соціумом. 4 Секретар відділення бухгалтерії №3 Це відділення займається фінансовими питаннями, активами і матеріальною частиною організації, підтримуючи все це в належному стані, завдяки чому організація може виробляти продукцію, надавати послуги і залишатися платоспроможною. Відділ доходів 1-3 Займається доходами, одержуваними в обмін на продукцію організації і робить відповідні записи про ці надходження. Підтримує в належному стані папки особових рахунків клієнтів і отримує гроші від усіх боржників організації. Відділ витрат 3-3 Виділяє кошти на придбання того, що необхідно організації, і на оплату всіх її рахунків, а також виплачує зарплату персоналу. Таким чином, цей відділ забезпечує виконання фінансових організацією, а також наявність у інших відділень всього необхідного для виробництва їхніх продуктів. Відділ документації і матеріальної частини № 4 Забезпечує організацію всім необхідним. Веде точні записи всіх фінансових операцій, виконує весь необхідний бухгалтерський облік і веде фінансову звітність, піклується про збереження всіх активів і резервів.

5 Секретар виробничого відділення №4 Це відділення надає суспільству продукти і послуги відмінної якості. Відділ обслуговування виробництва 1-4 Обслуговує виробниче відділення, передбачаючи, що йому буде необхідно для виробництва, піклується про своєчасну доставку цього, так що виробництво стає можливим, складає графік виробництва, щоб домагатися максимальної ефективності та найкращого обслуговування споживачів. Відділ діяльності 2-4 Готує ресурси, необхідні для виробництва і надавати пріоритет успішній продукції організації. Відділ виробництва 3-4 Виробляє продукт організації і надає послуги швидко, в більших кількостях і відмінної якості, так що люди задоволені результатами.

6 Секретар відділення кваліфікації №5 Це відділення піклується про те, щоб кожен продукт, що виходить з організації, відповідав тому рівню якості, який від нього очікується. Відділ перевірки 1-5 Проводить перевірку, щоб упевнитися в тому, що продукт доволняє необхідним вимогам і передає продукт на перегляд або сертифікацію, з тим щоб кожен продукт був сертифікований або скоригований і потім сертифікований. Відділ перегляду 2-5 Переглядає продукт організації, щоб виявити причини його незадовільної якості, коли таке має місце. Також аналізує діяльність штатних співробітників і коригує їхні дії, де це необхідно, так щоб технологія і політика організації застосовувалася з чудовими результатами. Піклується про кожного співробітника, щоб всі вони пройшли часткове чи повне навчання, що відноситься до кожного аспекту їх роботи, організаційної політики і технології і стали компетентними членами групи. Відділ сертифікатів і нагород 3-5 Видає і реєструє свідоцтва про те, що певний навик, стан або звання були дійсно отримані, виявляє будь-які продукти, які мають недостатню якість, домагається, щоб недоліки були усунені. 7 Секретар відділення по роботі з громадськістю №6 Вся діяльність цього відділення спрямована на ознайомлення широкої громадськості з послугами та продуктами організації і на розподілення цих послуг і продуктів серед широкої громадськості. Відділ інформації для публіки 1-6 стежить за тим, щоб співробітники організації, її будівля та інтер'єр виглядали бездоганно. Створює організації, її послугам і продуктам популярність в суспільстві. Працює з громадськими та іншими організаціями над поліпшенням суспільства. Відділ збуту 2-6 створює за межами організації точки поширення, які пропонують її продукти і послуги споживачам, а також домагається, щоб ці точки працювали продуктивно. Відділ успіху 3-6 збирає відомості про успіхи, отримані в результаті діяльності організації і завдяки її продуктам створює цим успіхам широку популярність серед громадськості.

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ВАТ «ДБК-3»



Г-Д – голова правління-генеральний директор

ГТ – головний технолог

ЗПІ – заступник головного інженера комплектації

ГД – головний диспетчер

ЗКП – заступник генерально директора

БЛ – будівельна лабораторія

ВВ – виробничий відділ (з кадрових питань та побуту)

УВТК – управління виробничо-технологічного ?

БМУ-2 будівельно-монтажне управління

ДОКЗ дільниця опорядження квартал

ВЗПД відділ забезпеч.проектного документ

ЗЕ – перший заступник генерального директора

(з економіки)

ВГТ – відділ головного технолога

ГМЕ – головний механік-енергетик  
ГВД – група випуску документації  
ПКВ – проектно-конструкторський відділ  
ДБ – друкарське бюро  
ВКЯ – відділ контролю якості  
АСУ – відділ автоматизованої системи управління  
ЦО - начальник штабу цивільної оборони  
ТВ – технічний відділ і надзвичайних ситуацій  
ВК – відділ кадрів і оплати праці і заробітної плати  
ЗБ- заступник ген.директора(з будівництва)  
ЗЗБВ- завод залізобетонних виробів  
“СБ”- база відпочинку “Сосновий бр”  
Гр.ПВР - група проектів виконання робіт

ДВ – диспетчерський відділ  
КДВ – кошторисно-договірний відділ  
ГІ – перший заступник генерального директора,  
головний інженер  
БМУ-1 – будівельно-монтажне управління №1  
ГЮК – головний юрисконсульт  
БМУ-4 –будівельно-монтажне управління №4  
ЗО – заступник генерального директора  
(з охорони праці та надз. ситуацій)  
ПЕВ – планово-економічний відділ  
Бух. – бухгалтерія  
АГГ- адміністративно-господарська група  
УВГК – управління виробничо-технологічної комплектації

Крах ДБК-№ 3 був закладений в оргструктурі, радянського зразка, коли рейдерства не існувало, охорона підприємства зорієнтована була на захист від несунів, хуліганів, та інших правопорушників. Замовлення і їхня реалізація були справою Держави і в цих умовах підприємство завдяки продуктивній високоякісній праці (6 разів Червонопрапорне н назавжди залишився перехідний Червоний прапор і всесоюзна Дошка Пошани ВДНГ., Платинова Зірка США «За успіхи в бізнесі і високу якість» уже в 2000 р., 3 рази Лауреати національних конкурсів з якості 2008, 2010, 2011) та фіналіст Міжнародного турніру з якості).

При відмінній роботі працівників комбінату зовнішні умови були змінені, а оргструктура залишалась без істотних змін. Замовлення і продажі – джерело прибутків залишились поза підприємством, охорона як фізична, так і юридична – за межами підприємства, все стало в руках ХК Київміськбуд і частково за акціями у колектива і зовнішніх акціонерів – біля 30 відсотків. Практично підприємство стало гарним безправним інструментом для виробництва і легкою здобиччю для своїх же високопосадових рейдерів в законі. Держава ніяк не захищала це вже тепер акціонерне товариство, бо вже обслуговувала інтереси інших чиновників, інші клани і класи. Підприємство легко з мовчазної цинічної згоди чиновників і органів державної влади, включаючи тодішнього Прем'єра і Президента, не дивлячись на протести трудового колективу, активістів якого було досить швидко і безцеремонно з порушенням трудового законодавства звільнені. А структура не могла забезпечити навіть внутрішню цілісність організації, бо порівнюючи з ідеальною оргструктурою Р. Хаббарда цих дієздатних постів комунікаційних ліній і зв'язків не було в оргструктурі. На оргсхемі в прямокутниках підрозділів, відділів і посад позначено, яким відділам і підрозділам оргсхеми Хаббарта вони організаційно і функціонально відповідають (перша цифра номер відділення, один з семи, друга – номер його підрозділу, один з трьох.) В світі не залишилось виробничих організацій – довгожителів.

Хіба що релігійні, які існують більше 2000 років – це в історії людства не можна назвати надвеликим терміном.

Ще залишились, правда, сліди древніх цивілізацій на Землі, Атланти, Лімурійців (на Тибеті, в Америці, в Азії), які досліджуються багатьма вченими такими як Мулдашев Е.Р., фон Денікен, Мелхісідек, Ю. Захаров та ін..Але поки що практично застосувати на практиці результати цих досліджень в силу їх неоднозначності важко. Ясно чітко одне – до нас існували високорозвинені цивілізації, які потерпіли крах із-за бездуховності цілей і недосконалості похідної від них оргструктури.

В оргструктурах успішно діючих сьогодні компаніях УКРБУД (голова правління Пелех Ю.К.), УКРЖИТЛОБУД (президент Шилюк П.С.), ФУНДАМЕНТ, який поглинув ВАТ ДБК-3, присвоївши і широко використовуючи його бренд, чомусь ця інформація недоступна для дослідження), недоліки які проглядалися в оргструктурі ДБК-3 усунули і успішно працюють. Для вивчення більш-менш відкрита оргструктура компанії УКРЖИТЛОБУД (і то під час проведення ре сертифікаційних аудитів з умовою конфіденційності і вже останні 2 роки на аудит не запрошують, тобто теж закриваються, бо Держава не гарантує безпеки підприємства. Тому ми бачимо цілі наймані полки озброєної охорони у сьогоднішніх грошових мішків, які приватизували майже все, включаючи Державу. В цьому головна загроза успішній ефективній роботі і існуванню будівельної організації, бо інституційні важелі впливу дуже потужні. Поступаються хіба що Природнім і Вселенським силам. Тут як показав усім дуже красномовно покійний Олександр Македонський, корупція не проходить. Приватизувати вселенські і вищі духовні сили не вдається (хоча спроби підкупу ми бачимо дуже часто і історія знає возвеличення до святих за гроші-Папа Іоан 23, пірат Балтасар Косса), тому є надія на створення і ефективне існування вічної організації. Тут з Р. Хаббардом треба дружити, бо він дає рецепт такої досконалої організації. Залишається всього нічого заповнити всі пости цієї чудової структури досконалими людьми, яких ми і наша освітянсько-педагогічна братія, все суспільство повинні виховати. Ідея хороша, близька до утопічної, але іншого не дано. Ділова досконалість без досконалих людей – виконавців неможлива. Досконалий робот бездуховний, як не поверни і тому може бути чудовим, неперевершеним, надчутливим але інструментом, здатним навіть створювати собі подібних В цій системі людина повинна бути управляючим елементом. Інакше ми станемо рабами чудових, розумніших за нас, але бездуховних роботів, які як терористи зможуть і молитви читати і поклони бити, і сексуальні послуги надавати і т.д.

## **30. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА БАЗІ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Ефективний розвиток систем управління є одним з найважливіших напрямів підвищення ресурсного потенціалу будівельних організацій. Існуючі засоби оцінки, в переважній більшості базуються на кількох пі-

дходах. Тому головною проблемою є формування критерію оптимальності системи управління і закономірностей його використання в різних окремих задачах. А для оцінювання ефективності процесу функціонування будь-якої системи управління і відповідності її стану сучасним вимогам потрібно мати узагальнений критерій. Випробувані на практиці методи довели ефективність успішного функціонування будь-яких сучасних систем управління будівництвом, до діяльності котрих залучена людина.

Побудова сучасних систем управління будівельними організаціями на базі економіко-математичних методів і електронної техніки передбачає рішення ряду проблем, пов'язаних з формалізацією процесу функціонування будівельної системи і постійного її поліпшення, як вимагають міжнародні стандарти.

Теоретично такий підхід дозволяє побудувати оптимальну систему управління. Недоліком такого підходу є відсутність практичної його реалізації обумовленої, перш за все, недостатнім дослідженням усіх теоретичних питань цієї проблеми.

Безперечно важливою умовою високого рівня оперативного планування має бути економічна зацікавленість кожної структури і підрозділу в досягненні головної мети будівельної організації. Тому глобальна економіко-математична модель повинна забезпечувати можливість вирішення питань оперативного планування і управління, а також давати можливість отримувати необхідні дані для поточного і перспективного планування.

Ієрархічне рішення оптимізаційних задач і відповідна організація управління мають важливе значення для найбільш ефективного використання виробничого потенціалу будівельних організацій. Для більшості оптимізаційних задач характерна стохастичність вхідної інформації. Будівельні процеси і їх різноманітне забезпечення та умови роботи мають високий рівень стохастичності. Тому точне розв'язання задач оптимізації практично неможливе. Таким чином, оптимальний графік (план) на рік може бути тільки приблизним. У зв'язку з цим, із усіх можливих рішень виокремлюють деяку кількість планів, кожний з яких можна вважати близьким до оптимального і використовувати, як канву для діяльності з використанням статистичних методів і даних. (спробуйте знайти такого математика на будові, його і в ВНЗ не так часто зустрінеш, не те що серед вищого керівництва).

Такий план має деталізуватися на етапі оперативного планування за критерієм оптимальності діяльності будівельної організації.

В ринкових умовах за критерій оптимальності діяльності будівельної організації, як правило, використовується прибуток. Такий критерій стимулює економію ресурсів як зовнішніх, так і нелімітованих своїх внутрішніх власних ресурсів інфраструктурі потужностей

Використання прибутку в якості локального критерію оптимальності було б можливим, коли б не було необхідно діяти проти зриву термінів поставок матеріалів і конструкцій, виконання субпідрядних договорів тощо. З'являється необхідність доповнити критерій за прибутками, додатково штрафами за недотримання договірних термінів поставок конструкцій, виконання субпідрядних робіт, замовлень тощо.

Потрібно також підкреслити, що максимізація прибутку дає найкращі результати, у випадку якого ціни використовувани під час підрахунку прибутку досить близькі до цін оптимального плану. Ступінь близькості цих цін до оптимальних може показувати тільки розробка оптимального плану для будівельної організації, включаючи об'єкти будівництва.

Для оцінки ефективності процесу функціонування будь-якої системи управління і відповідності її стану сучасним вимогам потрібно мати узагальнений критерій. Такий критерій потрібен для аналізу оптимальності цієї системи і прогнозування на пряму її модифікації.

У кібернетиці рішення організації або дезорганізації системи управління характеризуються терміном «ентропія». В будівництві термін «ентропія» використовується як міра організації окремих будівельних процесів, так і організації будівництва об'єктів, включаючи роботу субпідрядних організацій, забезпечення матеріалами і конструкціями, роботу будівельної техніки тощо. На жаль статистика погодних умов не враховується в календарному плануванні. Просто здоровий глузд керівника і його інженерного корпусу не буде планувати риття котлована чи сьогодні і опоряджувальні роботи на зиму (надто дорого обійдеться опалення будови).

Чим гірше керована система, тим більше її ентропія. Тобто ріст ентропії свідчить про зменшення рівня керованості системи внаслідок незадовільної організації і координації будівельних процесів, порушення графіків поставки матеріалів і конструкцій, роботи субпідрядних організацій і будівельних машин, недостовірності інформації тощо. Невизначеність ситуації вносить чи не найбільше хаосу і відповідно високий рівень ентропії.

Разом з тим, слід підкреслити, що управління будівельною організацією є людино-машинною системою, в якій кінцеві рішення ухвалюють керівники відповідного рівня. Тому міру «ентропії» такої системи не-

можливо математично точно розрахувати але прогнозувати треба.. На сьогодні, термін «ентропія» перспективно використовувати як теоретичну міру для аналізу і проектування людино-машинних систем у будівництві.

У зв'язку з тим, що на сьогодні не існує методів точного виміру, то необхідно знайти інший показник, який би виконував роль показника ентропії і цей показник було б можливо точно підрахувати. Проблема заміни показника ентропії будь-яким іншим показником ускладнена тим, що цей показник обов'язково не буде враховувати всіх факторів, які впливають на поведінку системи. Відсутність можливості точної формалізації загального критерію функціонування системи свідчить, що будь-яка суворо формалізована модель має меншу різноманітність, ніж сама система. Як наслідок, система управління будівельною організацією, побудована на вищезазначеній моделі, не буде виконувати покладені на неї функції, якщо в неї не буде вмонтована людина як стохастичний але свідомий, мислячий додаток до методики формалізованих планових розрахунків. Таким чином, для успішного функціонування будь-яких сучасних систем управління будівництвом в їх склад обов'язково повинна бути включена людина, як ланка, що забезпечує життєздатність усієї системи і реалізацію функції самоорганізації. Інтелектуальні, психофізичні, кваліфікаційні, духовні, світоглядні, соціальні та інші властивості людини-керівника, людини-творця, людини-виконавця, задіяних на різних рівнях системи, мають не менш важливе значення, ніж властивості і параметри, використовуваних атоматизованих чи роботизованих комплексів, машин, механізмів, інструментів, усіх видів ресурсів, включаючи час, фінанси, інформацію, енергію, матеріали і т.д., та методів і організаційно-технологічних форм і інтелектуальних схем та алгоритмів. При чому досить складно точно виміряти параметри і взаємний вплив факторів і елементів системи всередині самої системи (будівельної організації) тим більше визначити величину дії зовнішніх сил – міжнародних і державних законів і норм, суспільних традицій, природних явищ і космічних законів. Без глибокого вивчення цих концептуальних основ важко запроєктувати і тим більше створити досконалу модель. Наука вивчає, а історія знає численні спроби створення ефективних моделей розвитку трудових колективів і соціальних систем. Глибокий аналіз загальних організаційних законів природних і соціальних законів провели О.О. Богданов, Л.фон Берталанфі та багато їхніх послідовників Глушков, Анохін, Анісімов, Пригожин, Щедровецький, Калита П.Я.

Людина – творіння Природи. Природа створила людину і розумні живі високоорганізовані істоти, які за деякими параметрами перевершують людські здібності і організованість. Тому актуальним є питання навчання у Природі і створення генома досконалості, який би не залишав людині, людському суспільству і трудовим організаціям, зокрема будівельним, іншої альтернативи, як постійно і ефективно вдосконалюватись.

На сьогодні відомі і надійно працюють там, де їх свідомо і правильно застосовують, такі потужні інструменти як міжнародні стандарти серії ISO 9001 та модель досконалості EFQM Впровадження і сертифікація менеджменту підприємства згідно стандарту дає можливість досягнути рівня ділової досконалості за шкалою EFQM 250 балів, вище і далі ходу немає. Треба робити новий крок, нові зусилля, бо розвиток лежить за межами нашого комфорту. Тут медитаціями і мисливим спогляданням не допоможеш, треба натужитись і ці зусилля повинні направлятись на приведення оргструктури і функціонування системи у відповідність з моделлю Досконалості з використанням Логіки RADAR,

Як показав досвід розробки і впровадження Моделі Досконалості на ВАТ ДБК-3 за 2-3 ресертифікації 2007-2011 рр. підприємство змогло піднятися першими в Київськійбуді і в Україні досягнути рівня досконалості 450 балів. Сьогодні в 2017 р. деякі здобувачі видають це як власні розробки проте лауреатські нагороди (2008, 2010, 2011р) та висновки міжнародних експертів на весь світ свідчать (Див. фрагменти експертних висновків), що це було зроблено, впроваджено і захищено колективом ВАТ ДБК-3 під керівництвом команди фахівців (сертифікованих менеджерів і аудиторів EOQ спритним шахраям від науки це не по зубах, бо відчуті все необхідно на власній шкурі, а не по підручниках) ще в 2007-2011 роках. Ще вище можна піднятися тільки в співдружності з наукою, соціонічними технологіями для створення лідерів, керівників усіх рівнів, мотивованим благородними ідеями персоналу, тобто духовної високоморальної організації і Держави. Ці ідеї надихали геніїв людства Будду, Христа, Сократа, його друга Перікла і учня Платона, творця першої в нашому світі Академії, Піфагора, Миколу Коперніка, Філіппо Бруно, К. Маркса, М. Теслу на служіння людям. Найстаріша виробнича організація в Японії заснована аж в 718 році прожила найдовше. Вона не ставила за мету прибутки. Головною метою було служіння людям, проте сьогоднішні часи, часи гонитви за золотим тільцем зробили свою справу. Фірма поглинута більш потужною і багатою, яка тепер буде хизуватись іміджем найстарішого підприємства. Духовні організації існують значно довше, ніж виробничі. Інша мета,

інші взаємини з людьми і підтримка Всесвіту. Це важко збагнути людям, так як козі прочитати газету чи вивчити таблицю множення. Інший рівень інтелекту, інший розвиток, інші відносини із Всесвітом. Рон Хаббард мав високих наукових регалій (так як і винахідник залізобетону французький садівник Жозеф Монье) але Бог дав йому провидіння створити діанетику і саснтологію, які явно ігноруються чиновниками від науки Також як і вчення О.О. Богданова, А.І. Пригожина Анохіна Валерія Кондратова та інших обдарованих Богом, а не людьми вчених без титулів.

Міжнародна організація стандартизації ISO/FDIS у 2011 році запровадила стандарт ISO/FDIS 50001:2011(E). Подальшого розвитку цей стандарт набув у серії додаткових стандартів, які також були запроваджені в Україні з першого вересня 2016 року. Особливістю стандартів цієї серії є те, що вони засновані на методології серії стандартів ISO 9000 та ISO 14000.

Фундаментальним недоліком методології управління якістю, яка запроваджена у стандартах серії ISO 9000, а отже й в інших стандартах, які засновані на цій методології, є відсутність вимоги формування її як автоматизованої системи.

З іншого боку національні стандарти ДСТУ 4472:2005 та ДСТУ 4715:2007 вимагають формувати її як автоматизовану систему. При цьому в якості основи для формування таких систем застосовуються стандарти на автоматизовані системи, які розроблено у восьмидесятих роках минулого століття.

Перспективним напрямком розвитку автоматизованих систем управління є інтеграція всіх аспектів діяльності організації та управління ними на основі сучасних інтелектуальних інформаційних технологій, як у сфері управління технологічними процесами, так і при управлінні діяльністю організації взагалі.

При цьому, прийняття рішень в інтегрованих системах управління здійснюється в умовах ризику та невизначеності. Згідно Marko Bohanes інформаційні технології застосовуються для вирішення задач в слабоструктурованих або неструктурованих процесах прийняття рішень (3). Процеси прийняття рішень добре структуровані в тому випадку, коли може бути сформована математична модель об'єкта управління. Дослідження поведінки об'єкта управління при дії відповідних вхідних сигналів дає можливість сформувати відповідну систему управління цим об'єктом. За цим принципом можуть бути сформовані системи енергетичного менеджменту для технологічних процесів у формі систем автоматизованого управління технологічними процесами (АСУ ТП). Сучасні системи енергетичного менеджменту розвиваються у напрямку

управління енергетичною ефективністю саме в технологічних процесах, тобто, для структурованих задач прийняття рішень (4). В той же час в енергетичному менеджменті існує ряд актуальних задач з прийняття рішень для яких не вдається сформувати математичну модель об'єкта управління. Насамперед це стосується задач управління енергетичною ефективністю застосування енергетичних ресурсів у масштабах підприємства. В цьому випадку для структуризації процесу прийняття рішень застосовують інтелектуальні інформаційні технології. Фундаментальним недоліком такого підходу є те, що метод структуризації рішень включає в себе опис предметної області, а саме, об'єкту управління шляхом формування бази даних та формування на основі цих даних відповідної бази знань, що потребує розробки унікальних програмних продуктів з залученням фахівців з програмування та когнітологів. Як правило, такі системи підтримки прийняття рішень є унікальними саме тому, що база даних, а отже й база знань, формуються для конкретного об'єкту управління.

Оскільки відомі методи структуризації рішень засновано на закономірностях формальної логіки, в якій об'єктом дослідження є знакові системи, виникає питання – чи можливою є структуризація рішення, в якій закономірності формальної логіки не застосовуються? Відомо, що людина в процесі смислового мислення здійснює формування та прийняття рішень без застосування мови й відповідно правил формальної логіки.

Дослідження процесів смислового мислення виконується в теорії природних інтелектуальних систем у формі фізіологічної кібернетики. Найбільш успішно в цьому напрямку є теорія функціональних систем, яка розроблена академіком П.К.Анохіним.

В теорії функціональних систем доведено, що взаємодія мотивації, обстановочної і пускової аферентації на пам'яті здійснюється одночасно на основі центральної закономірності інтегративної діяльності мозку, а саме на основі конвергенції збуджень на одному і тому ж нейроні. При цьому мається на увазі здатність на основі центральної закономірності інтегративної діяльності мозку, а саме на основі конвергенції збуджень мотивації, обстановочної і пускової аферентації та пам'яті на одному і тому ж нейроні синтезувати ціль діяльності.

Якщо суб'єкт управління буде здатен формувати архітектуру Моделі знань про предметну область на основі центральної закономірності інтегративної діяльності мозку, виникає можливість формування на основі архітектури інформаційної моделі діяльності, яка забезпечить вирішення задачі формування цілі діяльності та прийняття оптимального рішення про її досягнення.

## ВИСНОВКИ

---

1. Будівельні організації мають системну природу і є штучно створеними цільовими системами для будівництва життєво необхідних людству об'єктів нерухомості.

2. Крім необхідних факторів для успішного існування і розвитку будівельної організації: а) персоналу (керівників, творців і виконавців); б) машин, механізмів, інструментів та інфраструктури; в) ресурсів (вкл. фінансові, енергетичні, інформаційні, матеріальні, інтелектуальні, час і т.д.) г) методів організації, управління, технологій), головним і визначальним чинником є суспільство, Держава, Всесвіт і ті, хто створив будівельну організацію.

3. Будівельна організація, як неусоблена система (структура) при дотриманні певних умов (раціональне управління, постійний розвиток, забезпечення необхідними ресурсами в тому числі і духовними, енергетичними) і сприянні зовнішнього середовища і Всесвіту може існувати вічно.

4. Джерелом для існування і розвитку будівельної організації є не тільки споживач продукції, але і єдність та боротьба внутрішніх антиномій (протиріч) керівництва і трудового колективу, посади і особистості, демократії і центреалізму, ієрархії (як вертикальної, так і горизонтальної) і рівноправ'я та ін.

5. Синергія обернено пропорційна ентропії (мірі хаосу). Будівельна діяльність носить стохастичний (вірогіднісний) характер. У великій мірі залежить як від зовнішніх умов (клімату, погоди, природних явищ, соціуму, Держави, Всесвіту і т.д.) так і від внутрішніх чинників (4 основних, серед яких персонал і ресурси). Математично точно створити достовірну модель неможливо, але впорядковуючи будівельну діяльність організації (закони, норми, стандарти, проекти. в т.ч. ПОБ, ПВР, технологічні карти, регламенти, інструкції, системи менеджменту і моделі досконалості) значно зменшується рівень ентропії (міра хаосу і невизначеності), зменшуються усі види втрат і збільшується синергія окремих процесів та всієї будівельної діяльності в цілому. Досягається ефект спільної дії, коли завдяки загальній цілеспрямованості, сильному одно направленому силовому, енергетичному полю, ентузіазму учасників, сума 2+2 в рази більше, ніж 4.

6. Оргструктура будівельної організації домінує над функцією, тому вдосконалення на науковій основі оргструктури будівельних організацій (а ще більше тих, хто стоїть на більш високих рівнях) і заповнення

посад на всіх рівнях відповідним персоналом за здібностями, кваліфікацією, підготовкою і досвідом, має не місцеве, а Державне значення. Це перспектива і економічна безпека Держави.

7. Існує 2 підхода до аналізу і вдосконалення будівельної діяльності організації: консалтингова (як це пропонує Пригожин А.І.) і інституційна (Кінах А.К, Калита П.Я. та ін.) шляхом впровадження державних програм термінового і жорсткого підвищення ділової досконалості підприємств України через створення досконалих зразків систем менеджменту організацій (СМ), моделей досконалості по типу EFQM. Перші (СМ) – дають можливість підняття до рівня 250 балів по 1000 бальній шкалі EFQM (європейський фонд менеджменту якості), модель досконалості до 450 балів і вище. При цьому консультанти конче необхідні, особливо на період розробки і сертифікації, бо самостійно подолати рубіж сертифікацій наші організації в силу зайнятості, безгрошів'я, некомпетентності і відсутності зовнішньої підтримки, нездатні. Кроком назад є виключення з ДБН А 3-1-5. Організація будівельного виробництва 2016 р. п.9.3 попереднього ДБН ОБВ 2009р. Це зайвий раз свідчить про небажання вищого керівництва затрачувати зусилля (а вони немалі) на створення СУЯ і тим більше моделі досконалості. Зрозуміло, у кожного своє життя на цьому світі, хочеться прожити його без проблем. Але, як не крути, а розвиток знаходиться за межами нашого комфорту, тому єдиний вихід для нас (бо проблеми вже в нашому спільному домі в Україні) піднятися хоча б до рівня наших майбутніх конкурентів які скоро будуть на нашій землі, на землі України, для яких так наполегливо і довго готуються комфортні умови роботи на нашій території.

8. Мета (місія) організації (в тому числі і будівельної) суттєво впливає на організаційну структуру і її заповнення відповідним персоналом, використання усіх видів ресурсів, інфраструктури, машин і інструментів, технологій і методів організації та виконання робіт (ПОБ, ПВР).

---

**ЛІТЕРАТУРА**

---

1. Шаповалова І.С. Социогенетический підхід у вивченні організаційної культури // Наукові відомості БелГУ. – Білгород: Вид-во БелГУ. – 2009. – № 5. – С. 159-167.
2. Новіков О.В. Основи функціональної теорії еволюції економічних систем // Питання економіки і права. - 2011. – № 7. – С. 141--144.
3. Астаф'єв Б.А. Геном і закони Світу – основа організації життя майбутнього людства // Веб-сайт Російської академії природничих наук, відділення «Ноосферное освіту» – Режим доступу: [http://www.raen-education.webhost.ru/plan\\_3\\_2.htm](http://www.raen-education.webhost.ru/plan_3_2.htm)
4. Модель досконалості EFQM // EFQM. – Брюссель. – 2011 // Офіційний сайт EFQM. – Режим доступу <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
5. Калита П.Я. Головне ланка, або як витягнути ланцюг соціально-економічних проблем (на прикладі України) // Стандарти
6. Модель досконалості EFQM // EFQM. – Брюссель. – 2011 // Офіційний сайт EFQM. – Режим доступу <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
7. ISO 9001: 2008. Системи менеджменту якості. Вимоги.  
Переводчик Google для бізнеса –Инструменты переводчика Переводчик сайтов Служба «Анализ рынков
8. Ратнер В.А. Генетика, молекулярна кібернетика: Особистості та проблеми. – Новосибірськ: Наука, 2002.- 272 с.
9. Калита П.Я. Нарис про геномі успішності організацій і держави. Частина 1. / П. Калита // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 1.
10. Калита П.Я. Стабільність якості продукції. Оціночні показники // Стандарти і якість. – 1991. – № 2.
11. Калита П.Я. Від процесів управління якістю до цілісної технології безперервного вдосконалення організації // Стандарти і якість. – 2001. – № 1.
12. Калита П.Я. Системний технологічний комплекс управління якістю продукції // Стандарти і якість. – 1988. – № 4.
13. Калита П.Я. Системний технологічний менеджмент // Світ якості України. -2004. – № 2.
14. Калита П.Я. Інженерна технологія забезпечення якості продукції по зворотним зв'язкам // Стандарти і якість. – 1989. – № 5.

15. Системи якості. Комплекси автоматизованого управління якістю системні технологічні. Загальні вимоги до інформаційно-технологічних моделей керування якістю: ДСТУ 2927-94. – Держстандарт України.

16. Бачевський Б.Є., Решетняк Є.А. Діагностика та оцінка потенціалу підприємства. Маркетинг: теорія і практика: Зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Вип. № 13. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – 280 с.

17. Бачевський Б.Є., Перепелюкова О.В. Механізм реалізації потенціалу підприємства: Регіональний зб. наук. пр. з економіки. – Вип. 2 (23). – Донецьк: ДЕГІ, 2007. – С. 262 – 265.

18. Борисов А.Б. Великий економічний словник. – М.: Книжковий світ, 2000. – 895 с.

19. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2011. — 224 с.

20. Гапоненко А.Л. Прискорення реконструкції та оновлення виробництва. – М.: Думка, 2009. – 172 с.

21. Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В. та ін. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 208 с

22. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та ін. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 362 с.

23. Грещак М. Г., Колот. В. М., Наливайко А. П. та ін. Економіка підприємства. – К: КНЕУ, 2011. – 528 с.

24. Иванов Н.А., Одегов Ю.Г., Андреев К. Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. – Саратов, 2012. – 251 с.

25. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладько И.Ю. и др. Управление крупным предприятием: монография. – К.: Либра, 2006. – 384

26. Воронкова А.Е. Управлінські рішення з забезпечення конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект з міжнародної науково-практичної конференції 10 лютого 2000 р. – Новосибірськ: НГАСУ, 2000. – С. 338-340.

27. Марс К., Енгльс Ф. Соч. Т. 23. С. 349., . С. 353.

28. Богданов О.О. Загальна організаційна наука –тектологія Додатки. Ч. 1. М. – Л., 1925. С. 110.

29. Пригожин А.И. Методы развития организаций –М. Знание 2007 - 567 с.

30. Савенко В.І Доценко С.І. та ін... Монографія Конкурентоздатність будівельної організації – основа виживання економіки УАН Центр навчальної літер. К. 2017 -128с.

31. СС.Савенко, В.І.Савенко та ін. – Монографія Аналіз фінансового стану будівельної організації \_К. УАН Центр навч. літер. –К. 2017 95с.

33. Ichak Adizes. Corporate Leifcycles how and why corporations grow and die and what to do about it Prentice. Hall. Inc.Enqlowood Ceiffs.New Jersey. 1988).

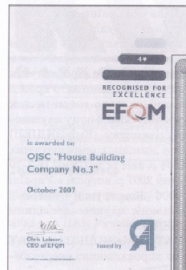
34. Шатрова І.А. Савенко В.І. та ін. Оптимізація ресурсів у будівництві Метод.вказ.КНУБА –К. 2014.-32 с.

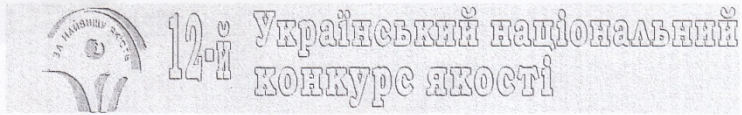
# ДОДАТКИ



Позняки. 5-ий мікрорайон

## Дипломи і сертифікати якості






**Коментарі до оцінювання  
ВАТ “Домобудівний комбінат № 3”  
на 12-му Українському національному конкурсі якості та  
на рівень „Визнання досконалості в Європі”**

**Сильні сторони підприємства**

- Місія, бачення й стратегічні цілі ДБК-3 орієнтовані на інтереси споживачів, персоналу та суспільства.
- Підхід до впровадження нових послуг заснований на постійному вивченні й застосуванні інноваційних технологій у діяльності компанії, що відповідає динаміці зміни запитів і очікувань різних груп споживачів.
- На підприємстві розроблена, впроваджена й сертифікована система менеджменту якості, якою охоплені всі підрозділи. Визначені та розроблені ключові процеси, необхідні для реалізації Стратегії й політики підприємства.
- Питаннями співробітництва зі споживачами, партнерами й суспільством займаються лідери всіх рівнів управління.
- Лідерами підприємства разом з персоналом вироблені загальні принципи співробітництва й взаємодії із зацікавленими сторонами, які пропагуються лідерами і демонструються на особистих прикладах.
- Професіоналізм і високий інтелектуальний рівень співробітників.
- Компанія використовує сучасні підходи щодо інформаційного забезпечення системи менеджменту.
- Приділяється підвищена увага технічному й технологічному забезпеченню основної діяльності компанії.

**Області можливого удосконалення**

- По великій кількості представлених кількісних показників не були надані експертам їхні планові значення, що не дає можливості оцінити рівень їхнього виконання.
- Методологія TQM та логіка «RADAR» не повною мірою використовується керівниками різних рівнів для аналізу й оцінки діяльності організації.
- Недостатній зв'язок результатів аналізу системи менеджменту якості, вихідних даних самооцінки за критеріями Моделі досконалості із процесом планування розвитку й поліпшення системи та бізнес-плануванням.
- Недостатня погодженість функціонування підсистем менеджменту якості, керування персоналом і навчальним процесом у рамках єдиної системи менеджменту.

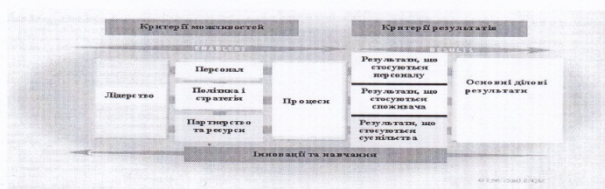


# 12-й Український національний конкурс якості

- Недостатньо матеріалів щодо оцінки інноваційної, творчої й раціоналізаторської діяльності персоналу, а також його залучення в процеси по вдосконаленню діяльності підприємства.
- Недостатньо надано інформації про оцінку ризиків і шляхів їхнього запобігання.
- Недостатньо надано інформації щодо залучення допоміжного персоналу в діяльність по вдосконаленню.

**Загальна оцінка підприємства**

**400-450 балів**



Сходження до вершин європейської досконалості  
на засадах Моделі досконалості EFQM

**13-й Український національний конкурс якості**

# ДИПЛОМ ЛАУРЕАТ

Відкрите акціонерне товариство  
«Домобудівний комбінат № 3»



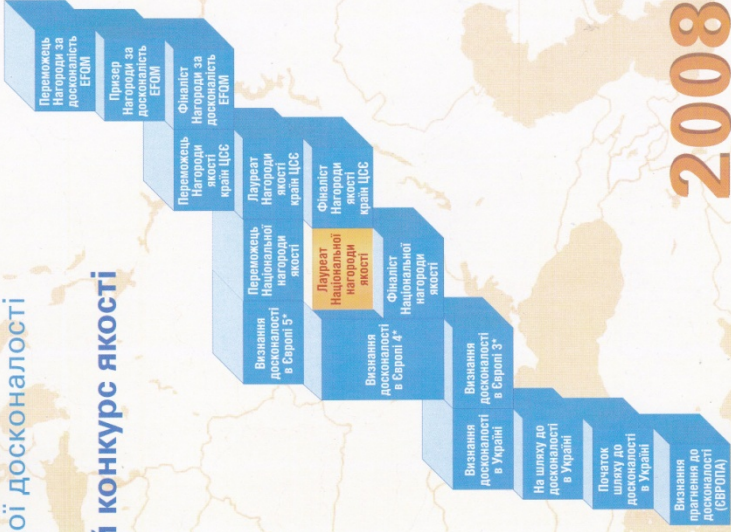
А. К. Кінах

Голова Центральної  
конкурсної комісії



П. Я. Калига  
Голова Центральної  
конкурсної комісії

Per. № К13908681070



**2008**

Сходження до вершин європейської досконалості  
на засадах Моделі досконалості EFQM

15-й Український національний конкурс якості

# ДИПЛОМ

## ЛАУРЕАТ

ВАТ «Домобудівний комбінат № 3»

м. Київ

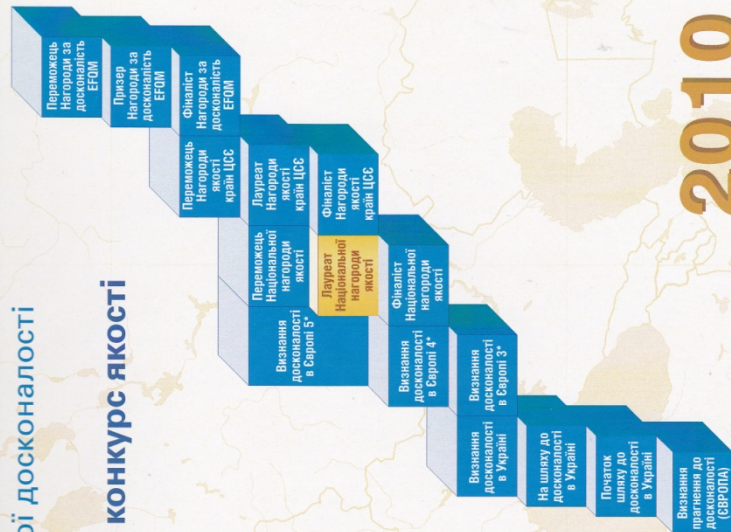


Голова Центральної  
конкурсної комісії

Співголова Центральної  
конкурсної комісії

П. Я. Калита

Рег. № K15Л10ВП074



# 2010

Сходження до вершин європейської досконалості  
 на засадах Моделі досконалості EFQM  
**16-й Український національний конкурс якості**

# ДИПЛОМ ЛАУРЕАТ

Номінація «Великі підприємства»

**ВАТ «Домобудівний комбінат № 3»**

м. Київ

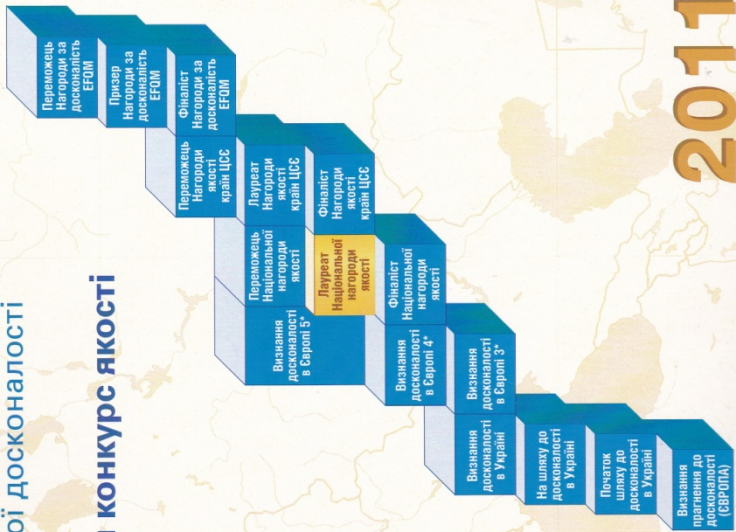


Голова Центральної  
 конкурсної комісії

**А. К. Кінах**

Співголова Центральної  
 конкурсної комісії

**П. Я. Калита**



# 2011

Intersectoral Quality Center  
PRIROST



Quality System  
Certification Body



accreditation certificate of TGA – German Association for Accreditation  
TGA-ZM-04/98-00 from 16.06.1999



# CERTIFICATE

of conformity of quality management system

**JSC “Housing Construction Combine #3”**

Vidradniy prospect, 103, Kyiv, Ukraine, 03061

Intersectoral Quality Center PRIROST  
as Quality System Certification Body  
has assessed the quality management system  
of the above mentioned organisation  
and verifies its conformity to the requirements  
of International Standard ISO 9001:2000  
“Quality Management Systems – Requirements”  
for construction and assembling of dwelling and civil buildings  
and manufacturing of reinforced concrete products

Certificate is valid till 16.12.2006

Registration # GSP-0042/03

Head of  
Quality System Certification Body

Kyiv, 17.12.2003





is awarded to

**House Building Company No3**

**August 2008**

**Chris Lebeer,  
CEO of EFQM**

Issued by



Certificate number: CR4E2008094226577





# УКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ ЯКОСТІ



Ночова грамота  
Кабінету Міністрів  
України



Національний  
преступний: Україна  
і Європейська  
організації  
з якості



Національна  
інституційна організація  
Європейського форуму  
управління якістю  
в Україні



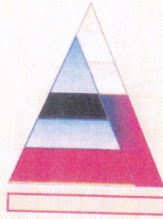
Світове  
Міжнародної  
асоціації  
якості  
Європейської



Базова організація  
Міжнародної Гільдії  
професіоналів  
якості



Член  
Європейської ради  
якості



## СЕРТИФІКАТ

### ВИЗНАННЯ ДОСКОНАЛОСТІ В УКРАЇНІ

## ВАТ «Домобудівний комбінат № 3»

м. Київ

Президент  
Української асоціації якості



П. Я. Калита

Листопад, 2006 р.  
Per. № ВДУ06С038

4-th International Quality Tournament  
of the Central and Eastern European Countries  
based on the EFQM Excellence Model

# DIPLOMA

## FINALIST

Category «Large Enterprises»

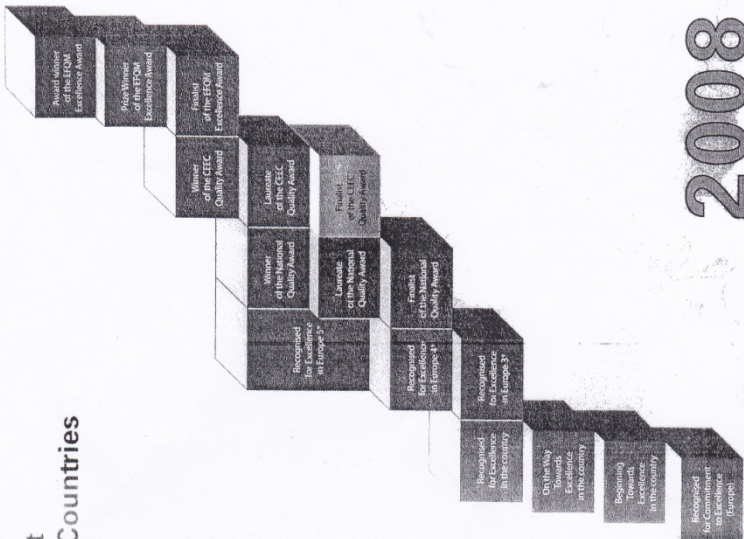
House Building Company № 3  
Ukraine

Chairman of  
The International  
Award Committee

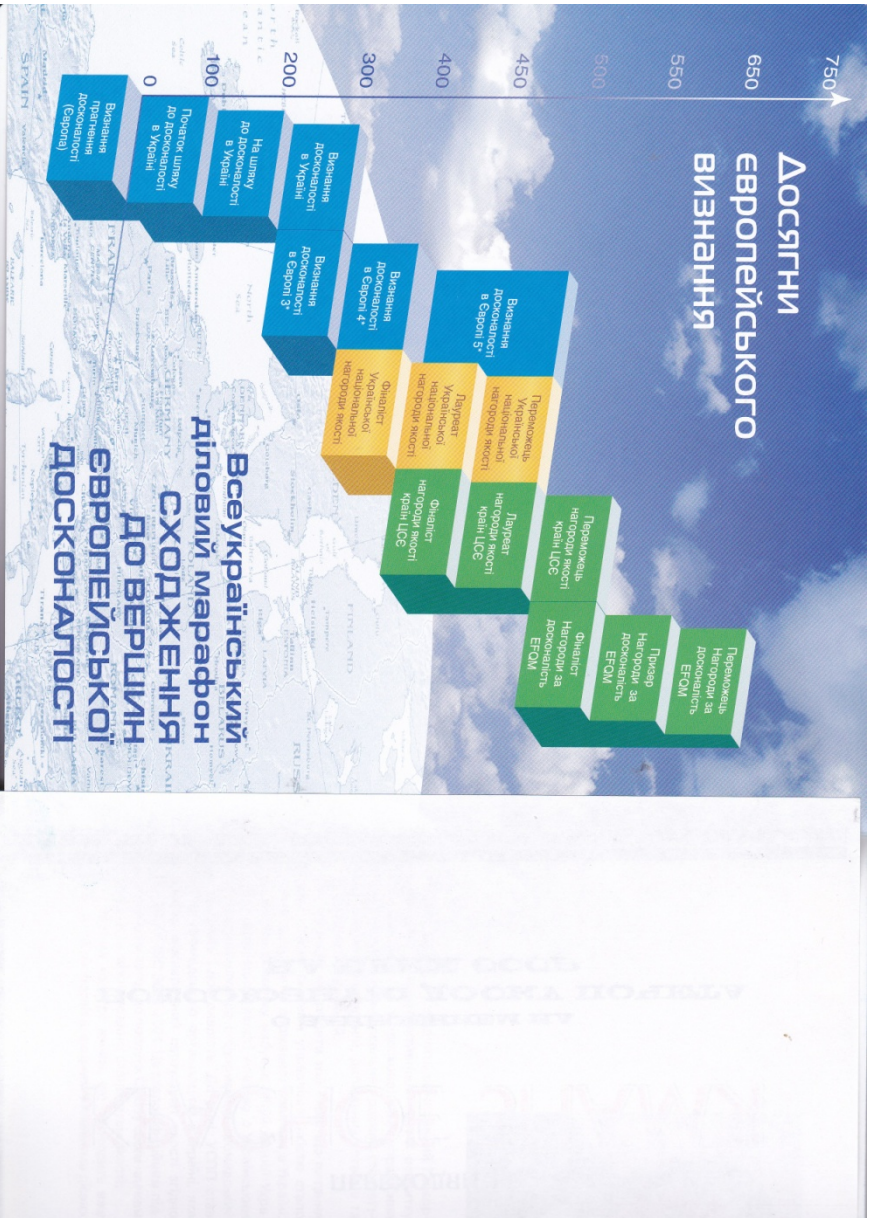


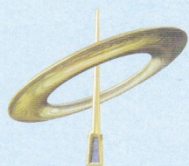
Petro Kalyta

№ ICT04F08007



# 2008





**QUALITY  
SUMMIT**  
NEW YORK  
2 0 0 0



# Certificate

NEW YORK CONVENTION 2000

## JSC "DSK -3"

awarded with the

**QUALITY SUMMIT**  
NEW YORK 2000

PLATINUM AWARD FOR EXCELLENCE  
AND BUSINESS PRESTIGE

In recognition of the continuous search for  
quality demonstrated by the achievement  
of ongoing development and innovation  
applied to solutions which create business results

New York, 15th of July, 2000



**QUALITY  
SUMMIT**  
NEW YORK 2000

*Jose E. Prieto*  
José E. Prieto  
President of Business Initiative Directions

**QUALITY  
SUMMIT**  
NEW YORK 2000

A-003-025



ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ КПСС  
СОВЕТ МИНИСТРОВ СССР  
ВЦСПС И ЦК ВЛКСМ

ЗА ДОСТИЖЕНИЕ НАИВЫСШИХ  
РЕЗУЛЬТАТОВ ВО ВСЕСОЮЗНОМ  
СОЦИАЛИСТИЧЕСКОМ СОРЕВНОВАНИИ  
ЗА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОИЗВОДСТВА И КАЧЕСТВА РАБОТЫ  
В 1978 ГОДУ,  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ВЫПОЛНЕНИИ  
ПЛАНОВ И ПОВЫШЕННЫХ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

ПРИСУЖДАЮТ КОЛЛЕКТИВУ

ДОМОСТРОИТЕЛЬНОГО  
КОМБИНАТА № 3 ГЛАВКИЕВГОРСТРОЯ

ПЕРЕХОДЯЩЕЕ

**КРАСНОЕ ЗНАМЯ**

С ЗАНЕСЕНИЕМ НА  
ВСЕСОЮЗНУЮ ДОСКУ ПОЧЕТА  
НА ВДНХ СССР

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ КПСС  
СОВЕТ МИНИСТРОВ СССР  
ВЦСПС И ЦК ВЛКСМ

ПРИСУДИЛИ КОЛЛЕКТИВУ

ДОМОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМБИНАТА № 3  
ГЛАВКИЕВГОРСТРОЯ

ПОБЕДИТЕЛЮ ВО ВСЕСОЮЗНОМ  
СОЦИАЛИСТИЧЕСКОМ СОРЕВНОВАНИИ  
В 1981 ГОДУ,  
ДОБИВШЕМУСЯ НАИБОЛЕЕ ВЫСОКИХ  
И УСТОЙЧИВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В ВЫПОЛНЕНИИ ПЛАНОВ  
И ПОВЫШЕННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

ПЕРЕХОДЯЩЕЕ

**КРАСНОЕ ЗНАМЯ**

С ВАНЕСЕНИЕМ НА  
ВСЕСОЮЗНУЮ ДОСКУ ПОЧЕТА  
НА ВДНХ СССР

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ КПСС  
СОВЕТ МИНИСТРОВ СССР  
ВЦСПС И ЦК ВЛКСМ

ПРИСУДИЛИ КОЛЛЕКТИВУ

ДОМОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМБИНАТА № 3  
ГЛАВКИЕВГОРСТРОЯ

ПОБЕДИТЕЛЮ ВО ВСЕСОЮЗНОМ  
СОЦИАЛИСТИЧЕСКОМ СОРЕВНОВАНИИ  
ЗА ДОСТОЙНУЮ ВСТРЕЧУ  
60-й ГОДОВЩИНЫ  
ОБРАЗОВАНИЯ СОЮЗА СОВЕТСКИХ  
СОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ РЕСПУБЛИК,  
ДОБИВШЕМОУСЯ НАИБОЛЕЕ ВЫСОКИХ  
И УСТОЙЧИВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В ВЫПОЛНЕНИИ ПЛАНОВ  
И ПОВЫШЕННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
НА 1982 ГОД

ПЕРЕХОДЯЩЕЕ

**КРАСНОЕ ЗНАМЯ**

С ЗАНЕСЕНИЕМ НА  
ВСЕСОЮЗНУЮ ДОСКУ ПОЧЕТА  
НА ВДНХ СССР

---

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ КПСС  
СОВЕТ МИНИСТРОВ СССР  
ВЦСПС И ЦК ВЛКСМ

ПРИСУДИЛИ КОЛЛЕКТИВУ

ДОМОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМБИНАТА № 3  
ГЛАВКИЕВГОРСТРОЯ

ПОБЕДИТЕЛЮ ВО ВСЕСОЮЗНОМ  
СОЦИАЛИСТИЧЕСКОМ СОРЕВНОВАНИИ  
В 1984 ГОДУ,  
ДОБИВШЕМУСЯ НАИБОЛЕЕ ВЫСОКИХ  
И УСТОЙЧИВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В ВЫПОЛНЕНИИ ПЛАНОВ  
И ПОВЫШЕННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

ПЕРЕХОДЯЩЕЕ

**КРАСНОЕ ЗНАМЯ**

С ЗАНЕСЕНИЕМ НА  
ВСЕСОЮЗНУЮ ДОСКУ ПОЧЕТА  
НА ВДНХ СССР

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ КПСС  
СОВЕТ МИНИСТРОВ СССР  
ВЦСПС И ЦК ВЛКСМ

ПРИСУДИЛИ КОЛЛЕКТИВУ

ДОМОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМБИНАТА № 3  
ГЛАВКИЕВГОРСТРОЯ

ПОБЕДИТЕЛЮ ВО ВСЕСОЮЗНОМ  
СОЦИАЛИСТИЧЕСКОМ СОРЕВНОВАНИИ  
В 1986 ГОДУ,  
ДОБИВШЕМУСЯ НАИБОЛЕЕ ВЫСОКИХ  
И УСТОЙЧИВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В ВЫПОЛНЕНИИ ПЛАНОВ  
И СОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
НА ОСНОВЕ УСКОРЕНИЯ  
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

ПЕРЕХОДЯЩЕЕ

**КРАСНОЕ ЗНАМЯ**

С ВАНШЕЕНИЕМ НА  
ВСЕСОЮЗНУЮ ДОСКУ ПОЧЕТА  
НА ВДНХ СССР

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ КПСС  
СОВЕТ МИНИСТРОВ СССР  
ВЦСПС И ЦК ВЛКСМ

ПРИСУДИЛИ КОЛЛЕКТИВУ

ДОМОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМБИНАТА № 3  
ГЛАВКИЕВГОРСТРОЯ

ПОБЕДИТЕЛЮ ВО ВСЕСОЮЗНОМ  
СОЦИАЛИСТИЧЕСКОМ СОРЕВНОВАНИИ

В 1987 ГОДУ,  
ДОБИВШЕМУСЯ НАИБОЛЕЕ ВЫСОКИХ  
И УСТОЙЧИВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В ВЫПОЛНЕНИИ ПЛАНОВ  
И СОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
НА ОСНОВЕ УСКОРЕНИЯ  
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

ПЕРЕХОДЯЩЕЕ

**КРАСНОЕ ЗНАМЯ**

С ЗАНЕСЕНИЕМ НА  
ВСЕСОЮЗНУЮ ДОСКУ ПОЧЕТА  
НА ВДНХ СССР



**Коментарі до оцінювання  
ВАТ «Домобудівний комбінат № 3»  
на 16-му Українському національному конкурсі якості**

**Склад команди експертів:**

Руслан Іванович Буряк – старший експерт  
Володимир Антонович Зелінський – експерт  
Наталія Петрівна Намистюк – експерт

Експерти нагород з якості 16-го Українського національного конкурсу якості висловлюють вдячність ВАТ «Домобудівний комбінат № 3» за надану можливість ознайомитися з його роботою і оцінити її відповідно за Моделлю досконалості EFQM. Ми щиро дякуємо всім співробітникам підприємства ВАТ «Домобудівний комбінат № 3», з якими ми спілкувалися під час візиту, за їх готовність відкрито і щиро відповідати на наші запитання. Окремо хочеться подякувати команді співробітників, що забезпечували організацію візиту - завдяки їхнім зусиллям у нас були всі умови для плідної роботи.

Ми сподіваємося, що цей звіт, який став підсумком нашої з Вами спільної роботи, принесе користь ВАТ «Домобудівний комбінат № 3», допоможе йому досягти нового рівня досконалості на благо всіх зацікавлених сторін.



## 16-й Український національний конкурс якості

### Сильні сторони підприємства

- ВАТ “ДБК-3” має імідж відповідальної та надійної будівельної компанії, що позиціонується як комбінат, що збудував м. Київ.
- Лідерами розроблені місія, бачення та цінності організації. З ініціативи вищого керівництва на підприємстві розроблена, впроваджена та сертифікована система менеджменту якості у відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 9001-2008.
- Політика і Стратегія підприємства приймається колективним органом – Координаційною Радою (КР) з урахуванням пропозицій всіх зацікавлених сторін і орієнтована на задоволення потреб споживачів, партнерів, персоналу, акціонерів, представників суспільства та формування позитивного іміджу відповідальної будівельної компанії.
- Підприємство орієнтується на ефективне ведення соціального діалогу та високі результати в реалізації соціально-трудова прав та інтересів працівників, що відображено в Колективному договорі між працівниками і адміністрацією, який формується на основі широкого обговорення у підрозділах та був визнаний Федерацією профспілок України одним з найкращих колективних договорів в Україні.
- Налагоджені довгострокові партнерські стосунки не лише з замовниками і постачальниками, а також з проектними, навчальними, науковими організаціями; розроблені критерії оцінки постачальників та субпідрядників.
- Впроваджена локальна обчислювальна мережа (ЛОМ), розроблено внутрішній сайт, широко застосовуються інформаційні технології для управління всіма видами діяльності підприємства (автоматизована система управління).
- Розроблено та впроваджено комплекс нових технологій у проектуванні та будівництві, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства.
- Систематично проводиться анкетування працівників з питань задоволеності: умовами праці, заробітною платою, можливістю доступу до керівництва, умовами на робочому місці, соціальною захищеністю, можливістю навчатися та підвищувати кваліфікацію. Результати анкетування аналізуються, здійснюються коригуючі дії.
- Компанія активно будує соціальне житло для людей, що перебувають на квартирній черзі (лікарів, вчителів, військовослужбовців, мільйонерів та ін.) на замовлення Київської міської державної адміністрації, Міністерства оборони України, Служби безпеки України та ін.
- На кожному об’єкті будівництва ВАТ “ДБК-3” обладнано “Пункт по роботі з інвесторами”, що дає можливість оперативного реагувати на всі запити споживачів та клієнтів, вести роботу з ними у формі прямого діалогу і тим самим підвищувати рівень їхньої задоволеності діяльністю підприємства, зменшити кількість рекламаций, які надходять після здачі в експлуатацію готової продукції.
- Враховуючи потреби та очікування споживачів щодо покращення якісних параметрів та підвищення цінової доступності житла ВАТ “ДБК-3” буде високоякісні будинки з квартирами економ-класу, що мають сучасне опорядження (готові до заселення).
- Створена та розвивається соціальна інфраструктура підприємства – Ідальня, медпункт, спортивний комплекс, база відпочинку “Сосновий бір”.

ЗАТВЕРДЖУЮ:



Голова Координаційної Ради

ВАТ "ДБК-3"

Ковальчук В.О.

17.02.03

**МЕТОДИЧНІ КОМЕНТАРІ З ВИВЧЕННЯ,  
РОЗРОБЛЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ  
СТАНДАРТІВ ISO 9001:2000**

Контрольний екземпляр

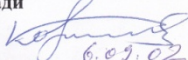
Позначував  
Савенко В.І.  
17.02.03

Позначено  
В.І. Колесник  
17.02.03

м. Київ-2003

ВАТ “Домобудівний комбінат №3”

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Голова Координаційної  
ради

  
6.09.02  
В.О. Ковальчук

**СИСТЕМА ЯКОСТІ**

**РЕКОМЕНДАЦІЇ  
по розробці  
Політики у сфері якості  
ВАТ “ДБК-3”**

Контрольний екземпляр

М. Київ, 2002 р.

*Президент  
Діака (В. Савченко)*

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Голова правління-генеральний  
директор ВАТ "ДБК-3"  
Сухоросов І.М.

01 20/2 р.

## Комплексний план розвитку ВАТ "ДБК-3"

Погоджено з:

Перший заступник генерального директора

(з виробництва)

Головний інженер ВАТ "ДБК-3"

Начальник БМУ-1 ВАТ "ДБК-3"

Начальник БМУ-2 ВАТ "ДБК-3"

Начальник БМУ-4 ВАТ "ДБК-3"

Начальник УВТК ВАТ "ДБК-3"

Директор ЗЗБВ ВАТ "ДБК-3"

Нач. відділу охорони праці ВАТ "ДБК-3"

Головний диспетчер ВАТ "ДБК-3"

Головний технолог ВАТ "ДБК-3"

Головний бухгалтер ВАТ "ДБК-3"

Голова профспілки ВАТ "ДБК-3"

Головний юристконсульт ВАТ "ДБК-3"

Начальник КДВ ВАТ "ДБК-3"

Керівник ВССЯ ВАТ "ДБК-3"

Начальник ПВВ ВАТ "ДБК-3"

Начальник ПЕВ ВАТ "ДБК-3"

Начальник ВК ВАТ "ДБК-3"

/Лозко В.І./

/Клюс Л.Г./

/Ткачук Б.І./

/Нечпорок В.І./

/Танчук С.В./

/Арнаута Н.С./

/Танчук В.В./

/Сухаренко В.О./

/Боцдар І.І./

/Ступник О.І./

/Партика І.О./

/Акуленко В.І./

/Кривенко Л.І./

/Остапенко В.В./

/Савенко В.І./

/Кривенко Ю.П./

/Мартофій Л.М./

/Красійі Є.П./

Врахований екземпляр

Політика в сфері якості

Місія ВАТ „ДБК-3”: „Бути провідною організацією в галузі індустріального домобудування”.

Головною метою своєї діяльності підприємство ВАТ “ДБК-3” вважає задоволення потреб Замовників, покращення якості продукції, виконання умов контрактів.

Крім того підприємство ставить своїми цілями завоювання і підтримання позицій на вітчизняному ринку житла, розвиток підприємства, постійне підвищення добробуту членів колективу, загальний ріст конкурентної здатності підприємства, ефективна протидія всесвітній економічній кризі.

В теперішній час високий рівень задоволеності Замовників ВАТ “ДБК-3” забезпечується завдяки:

- високому технічному рівню виконання робіт;
- надійності побудованих об’єктів.

Досягнення цих завдань стало можливим за рахунок:

- чітко сформованих вимог до якості робіт;
- створених умов роботи персоналу на своїх робочих місцях;
- постійного аналізування керівництвом результатів роботи підприємства.

На майбутнє наше підприємство ставить перед собою наступні задачі для задоволення вимог Замовників:

- дотримання термінів виконання робіт згідно з умовами контрактів ;
- зниження кількості рекламаций від інвесторів.

Вирішення вищезазначених задач буде досягнуто за рахунок:

- вдосконалення загальної організації роботи підприємства;
- співпраці керівництва з персоналом;
- вдосконалення роботи по забезпеченню документацією, кресленнями, інструкціями та іншою інформацією, необхідною для роботи, а також своєчасним забезпеченням обсягами робіт та ресурсами для їх виконання ;
- удосконалення системи стимулювання якості праці.

Керівництво ВАТ “ДБК-3” має наміри і в подальшому задовольняти вимоги Замовників щодо якості продукції, постійно поліпшувати результативність системи управління якістю, забезпечувати, щоб Політика завжди була основою для перегляду цілей у сфері якості, була зрозумілою на всіх рівнях підприємства, аналізувалася та була актуальною.

Голова правління -  
генеральний директор ВАТ “ДБК-3”



I.M. Сухоросов

12.01.2012р.

Врахований екземпляр

Політика в сфері якості

Місія ВАТ „ДБК-3”: „Бути провідною організацією в галузі індустріального домобудування”.

Головною метою своєї діяльності підприємство ВАТ “ДБК-3” вважає задоволення потреб Замовників, покращення якості продукції, виконання умов контрактів.

Крім того підприємство ставить своїми цілями завоювання і підтримання позицій на вітчизняному ринку житла, розвиток підприємства, постійне підвищення добробуту членів колективу, загальний ріст конкурентної здатності підприємства, ефективна протидія всесвітній економічній кризі.

В теперішній час високий рівень задоволеності Замовників ВАТ “ДБК-3” забезпечується завдяки:

- високому технічному рівню виконання робіт;
- надійності побудованих об’єктів.

Досягнення цих завдань стало можливим за рахунок:

- чітко сформованих вимог до якості робіт;
- створених умов роботи персоналу на своїх робочих місцях;
- постійного аналізування керівництвом результатів роботи підприємства.

На майбутнє наше підприємство ставить перед собою наступні задачі для задоволення вимог Замовників:

- дотримання термінів виконання робіт згідно з умовами контрактів ;
- зниження кількості рекламаций від інвесторів.

Вирішення вищезазначених задач буде досягнуто за рахунок:

- вдосконалення загальної організації роботи підприємства;
- співпраці керівництва з персоналом;
- вдосконалення роботи по забезпеченню документацією, кресленнями, інструкціями та іншою інформацією, необхідною для роботи, а також своєчасним забезпеченням обсягами робіт та ресурсами для їх виконання ;
- удосконалення системи стимулювання якості праці.

Керівництво ВАТ “ДБК-3” має наміри і в подальшому задовольняти вимоги Замовників щодо якості продукції, постійно поліпшувати результативність системи управління якістю, забезпечувати, щоб Політика завжди була основою для перегляду цілей у сфері якості, була зрозумілою на всіх рівнях підприємства, аналізувалася та була актуальною.

Голова правління -  
генеральний директор ВАТ “ДБК-3”  
12.01.2012р.



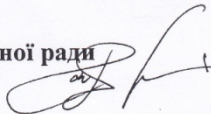
I.M. Сухоросов

Врахований екземпляр

## *Цілі в сфері якості*

1. Зниження кількості рекламацій від інвесторів та внутрішніх споживачів .
2. Дотримання термінів виконання робіт згідно з умовами контрактів і побажаннями замовників.
3. Подальше вдосконалення аналізування керівництвом результатів роботи підприємства (з урахуванням нових умов виробництва).
4. Удосконалення системи стимулювання якості праці персоналу та партнерів ( постачальників та субпідрядників ).
5. Поліпшення умов роботи персоналу підприємства та партнерів на робочих місцях .
6. Підвищення соціальної захищеності персоналу (згідно колективного договору).

Голова Координаційної ради  
ВАТ "ДБК-3"



Л.Д.Клюс

12.01.2012 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ :**

Голова правління-генеральний  
директор ВАТ «ДБК-3»

*[Підпис]*  
І.М. Сухоросов

7.12.2011

**ПЛАН**

**рекламно - іміджевої підтримки  
діяльності комбінату на 2012 рік**

№ п/п	Заходи	Терміни і виконавці	Відмітка про виконання
1.	Участь в публікації матеріалів про ВАТ «ДБК-3» колективного члена АБУ та спілки будівельників	Січень-грудень 2012р., ВК	✓
2.	Доповідь на Президії АБУ з питань соціального житла та застосування новітніх енергозберігаючих матеріалів і технологій	Червень-грудень 2012р., ВССЯ, головний архітектор	✓
3.	Публікація статей про ВАТ «ДБК-3», якість БМР, нові конструкції, технології, енергозбереження в збірниках НДІБВ, НДІБМВ, Київ ЗНДІЕП та в засобах масової інформації	Січень-грудень 2012р., ВССЯ,ВГТ,ВК,керівники ВАТ«ДБК-3»	✓
4.	Продовження роботи по покращенню конструкції серії, місць загального користування та планування квартири	Січень-вересень 2012 р., Гол. архітектор,ПВВ,ВГТ,ВССЯ	✓
5.	Підготувати матеріали для участі в конкурсі на кращу споруду введення в дію в 2011 році	Червень-липень 2012р., ВССЯ,ВГТ,керівництво ВАТ «ДБК-3»	✓
6.	Провести зовнішній наглядовий аудит СУЯ	Січень-лютий 2012р., ВССЯ,керівники підрозділів	—
7.	Участь в підготовці і святкуванні 20 річчя УАН.	Січень-грудень 2012р., Керівники ВАТ «ДБК-3»	—
8.	Зустрічі і надання матеріалів про будинки, які буде будувати ВАТ «ДБК-3», потенційним замовникам СБУ, НАНУ, Міноборони, Мінрегіонбуду і т.д.	Січень-грудень 2012р., ВССЯ,ВГТ	✓
9.	Проведення зустрічі з представниками замовника (ХК «КМБ» і т.д.) на заводі ЗЗБВ та в управлінні ВАТ «ДБК-3»	Січень - грудень 2012р., ВК,ВССЯ,ВГТ	✓
10.	Поширення матеріалів (фото, креслень, проектів і т.д.) про ВАТ «ДБК-3» серед потенційних замовників	Січень - грудень 2012р., ВК,ВССЯ,ВГТ	✓
11.	Систематизувати і підготувати матеріали (документи, фото і т.д.) про внесок ВАТ «ДБК-3» в будівництво. <i>НСК Освітлення</i>	Січень-березень 2012р., Керівництво ВАТ «ДБК-3», БМУ-1,2,4	✓

12.	Участь в роботі, як колективних членів. Спілки будівельників України, Академії будівництва України	Січень-грудень 2012р., Керівництво ВАТ «ДБК-3»	~
14.	Підготувати для показу на «Дні відкритих дверей» об'єкти ВАТ «ДБК-3» згідно плану	Січень-грудень 2012р., БМУ-1,2,4	+ ✓
15.	Підготувати еталонні квартири та місця загального користування на об'єктах, що вводяться в експлуатацію.	Січень-грудень 2012р., БМУ-1,2	✓
16.	Висвітлювати на стенді ВАТ «ДБК-3» інформацію про функціонування СУЯ, результати перевірок і т.д.	Січень-грудень 2012р., ВССЯ,ВГТ	✓ ?
17.	Направляти і сприяти роботі відділення індустріального житлового будівництва АБУ організованого на базі ВАТ «ДБК-3»	Січень-грудень 2012р.	✓
18.	Підготувати роботу на премію АБУ ім. М.С. Буднікова	Січень-грудень 2012р. ВССЯ,ВК, ПВВ,ВГТ, Керівники ВАТ «ДБК-3»	✓

Підготував : *В.І. Савенко*  
тел. 454-76-89



Ознакомлені:

7) ЗЗБВ - Інженерні С.В.В. одержали.

ПОПЕРЕДНЯ ПРОГРАМА ВІЗИТУ  
на ВАТ «Домобудівний комбінат №3»

з 26 по 28 вересня 2011 р.

групи експертів Українського національного конкурсу з якості у складі:

1. Бурак Руслан Іванович - старший експерт (БМУ-1 - Мур 20.09.11)
2. Зелінський Володимир Антонович - експерт (БМУ-2 - Зелінський В.А.)
3. Намистюк Наталія Петрівна - експерт (БМУ-4 - Бурак Р.І.)

№ п/п	Зміст дій групи експертів	Час роботи	Тема розділу подання	ПІБ експерта та представника підприємства
	<b>День перший</b>			
1.	Зустріч групи експертів з представниками вишого керівництва підприємства та узгодження програми візиту	10.00 - 10.30		Склад групи
2.	Відвідування підрозділів та робочих місць. Співбесіда експертів з персоналом, спостереження	10.30 - 13.00	1г, 2г, 3а, 3б, 3в, 3г, 3д, 7а, 7а	Склад групи
3.	Робочий обід	13.00...14.00		Склад групи
4.	Співбесіда з головним інженером з питань формування стратегії та лідерства і з питань управління процесами та ресурсами	14.00...14.40	1а, 1а, 1в, 1г, 1д, 2а, 2в, 2г, 4в, 4г	Намистюк Н.П., Зелінський В.А.
5.	Співбесіда з начальником планово-економічного відділу з питань формування стратегії та лідерства, з питань управління процесами та ресурсами	14.40...15.10	2а1, 2а2, 2а2, 4а, 5в	Намистюк Н.П., Зелінський В.А.
6.	Співбесіда з начальником відділу кадрів і оплати праці і зробітної плати з питань управління персоналом та оцінки роботи з персоналом	14.00...15.10	3а, 3а, 3б, 3б, 3в, 3г, 3г, 3д, 3д	Бурак Р.І.
7.	Співбесіда з начальником відділу контролю якості з питань формування стратегії та лідерства, з питань управління процесами та ресурсами, з питань оцінки роботи із споживачами	15.10...16.00	1б, 1г, 2б, 2а, 2г, 4а, 4а, 5а, 5б, 5д, 6а, 6б	Намистюк Н.П., Зелінський В.А., Бурак Р.І.

8.	Співбесіда з начальником відділу АСУ з питань управління процесами та ресурсами	16-00...16-30	4г, 4а, 5а, 5б	Зелінський В.А.
9.	Співбесіда з заступником головного інженера з питань управління процесами та ресурсами	15-50... 16-10	4в1	Зелінський В.А.
10.	Співбесіда з головним технологом з питань управління процесами та ресурсами	16-30... 17-00	4г	Зелінський В.А.
11.	Співбесіда з головним бухгалтером з питань формування стратегії та лідерства та з питань вибору, відслідковування та перегляду показників оцінки	16-00...17-00	1а, 1б, 2б, 2в, 2г, 8а, 8б, 9а, 9б	Намистоюк Н.П., Бурак Р.І.
12.	Робоча нарада експертної групи	17-00...17-30		Склад групи
<b>День другий</b>				
13.	Співбесіда з керівниками будівельно-монтажних управлінь з питань формування стратегії та лідерства, з питань управління процесами та ресурсами, з питань вибору, відслідковування та перегляду показників оцінки, з питань оцінки роботи із споживачами	09-30... 10-30	1а, 1в, 1г, 2б, 2в, 2г, 3а, 3б, 3в, 3г, 3 д, 4а, 4в, 4г, 4д, 5в, 5г, 5д, 6а, 6б, 7а, 7б, 9а, 9б,	Намистоюк Н.П., Зелінський В.А., Бурак Р.І.
14.	Співбесіда з Керівниками підрозділів з питань формування стратегії та лідерства і з питань управління процесами та ресурсами, з питань вибору, відслідковування та перегляду показників оцінки, з питань оцінки роботи із споживачами	10-30...13-00	1,2 критерій 4,5 критерій 3,6,7 критерій	Намистоюк Н.П., Зелінський В.А., Бурак Р.І.
15.	Робочий обл	13-00...14-00		Склад групи
16.	Співбесіда з головним бухгалтером з питань управління процесами та ресурсами, з питань вибору, відслідковування та перегляду показників оцінки	14-00...14-40	3д, 4б, 7а, 8а, 8б, 9а, 9б	Зелінський В.А., Намистоюк Н.П., Бурак Р.І.
17.	Співбесіда з начальником відділу контролю якості з питань управління процесами та ресурсами	14-40...15-20	5а, 5б, 5в, 5г, 5д	Зелінський В.А.
18.	Співбесіда з головним механіком-енергетиком з питань управління процесами та ресурсами	15-20...15-40	4в	Зелінський В.А.
19.	Співбесіда з начальником проектно-конструкторського відділу з питань управління процесами та ресурсами	15-40... 16-10	5в	Зелінський В.А.

20.	Співбесіда з начальником планово-економічного відділу питань управління процесами та ресурсами, з питань оцінки роботи із споживачами, з питань вибору, відслідковування та перегляду показників оцінки	14-40...15-30	6а, 6б, 7а, 7б, 9а, 9б	Буряк Р.І., Намиесток Н.П.
21.	Співбесіда з начальником відділу кадрів і оплати праці і заробітної плати з питань вибору, відслідковування та перегляду показників оцінки	15-30... 16-30	3а, 3д, 7а1, 7а2, 7б1, 7б2, 9а, 9б	Буряк Р.І., Намиесток Н.П.
22.	Співбесіда з керівником групи проєктів виконаних робіт з питань управління процесами та ресурсами	16-10... 16-30	5в, 5г	Зелінський В.А.
23.	Співбесіда з вищим керівництвом та керівниками підрозділів	16-30...17-00	Критерії 1-9	Склад групи експертів
24.	Робоча нарада експертної групи <u>День третій</u>	17-00...17-30		Склад групи
25.	Угодовувальна нарада групи експертів	10-00...16-00	Визначення підсумкових оцінок	Склад групи експертів
26.	Завершення візиту	До 17-00		Склад групи експертів

Старший експерт \_\_\_\_\_ Р.І. Буряк

**План-графік внутрішньої перевірки  
ВАТ "ДБК-3"**

(підрозділ, що перевіряється)

<p><b>Підстава перевірки:</b> Розпорядження № 1 12.2010р. № 1. <b>Підрозділ:</b> ВАТ "ДБК-3" <b>Ціль перевірки:</b> сприяння поліпшенню СУЯ, підтвердження відповідності вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2008 <b>Обсяг перевірки:</b> всі розділи стандарту ДСТУ ISO 9001:2008 та Настанов з якості, методик та процедур, технологічних карт та іншої технічної документації, виконання коригувальних дій, по усуненню невідповідностей виявлених в результаті попередніх аудитів, та заходів по поліпшенню роботи. <b>Документи, покладені в основу перевірки:</b> НЯ 01, НЯП 4.2.3, НЯП 4.2.4, НЯП 8.2.2, НЯП 05, НЯП 8.5, НЯП 6.2, НЯП 6.3, НЯП 7.5, НЯП 7.4, НЯП 7.6, НЯП 7.2, НЯП 7.3, листи реєстрації невідповідностей, заходи по поліпшенню роботи, показники результативності процесів. <b>Дата перевірки</b> 09-15.09.2011 р.</p>	<p><b>Аудиторська група:</b>  <b>Головний аудитор:</b> Панова Л.І.  <b>Аудитори:</b> Савенко В.І., Лисенко А.А., Полосенко О.В.</p>
---	---

**Графік перевірки**

Дата/ час	Заходи	Місце	Учасники перевірки	
			аудитори	від підрозділу
<b>09-15.09.2011р.</b>				
8.45 - 9.00	Попередня нарада	Кабинет ген. директора ВАТ "ДБК-3"	Вся група	Керівництво ВАТ "ДБК-3", Начальник відділів, Менеджер з якості
9.00 – 9.30	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.2	КДВ	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
9.30-10.00	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.3	Відділ головного технолога	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
10.00-10.45	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.2, 7.5	Виробничий відділ	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
10.45-11.00	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.2	Планово-економ. відділ	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
11.00-11.30	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.2, 7.5	Відділ головного диспетчера	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
11.30-12.00	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 6.3	АСУ	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
12.00-12.30	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.3	ПКВ	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
12.30-13.00	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 6.2	Відділ кадрів	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
13.00-14.00	Обідня перерва			
14.00-14.45	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.2, 7.3, 7.5	Технічний відділ	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
14-45-15.00	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 6.3	ОП та НС	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
15.00-15.30	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.4, 7.6	Будівельна лабораторія	Вся група	Начальник будів.лабораторії, Менеджер з якості
15.45-15.30	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 7.3	ВЗРД	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
15.30-16.30	Перевірка виконання процесів 4.2.3, 4.2.4, 0.5, 8.2.2, 8.5,	ВКЯ	Вся група	Начальник відділу, Менеджер з якості
16.30-17.00	Нарада аудиторської групи	Кабинет ВКЯ	Вся група	-----
17.00-17.30	Заключна нарада. Підведення підсумків аудиту	Кабинет ген. директора ВАТ "ДБК-3"	Вся група	Керівництво ВАТ "ДБК-3", Начальники відділів Менеджер з якості

Погоджено:

Керівник підрозділу,  
що перевіряється:  
Сухоросов І.М.

(прізвище, підпис)

Головний аудитор:

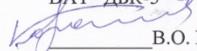
Панова Л.І.

(прізвище, підпис)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Головний інженер

ВАТ "ДБК-3"



В.О. Ковальчук

5.х1.03

### МЕТОДИЧНА НАСТАНОВА

По застосуванню статистичних методів управління якістю

При виготовленні залізобетонних виробів на ДБК-3

Рекомендації склав Гаєвський О.А

Контрольний екземпляр

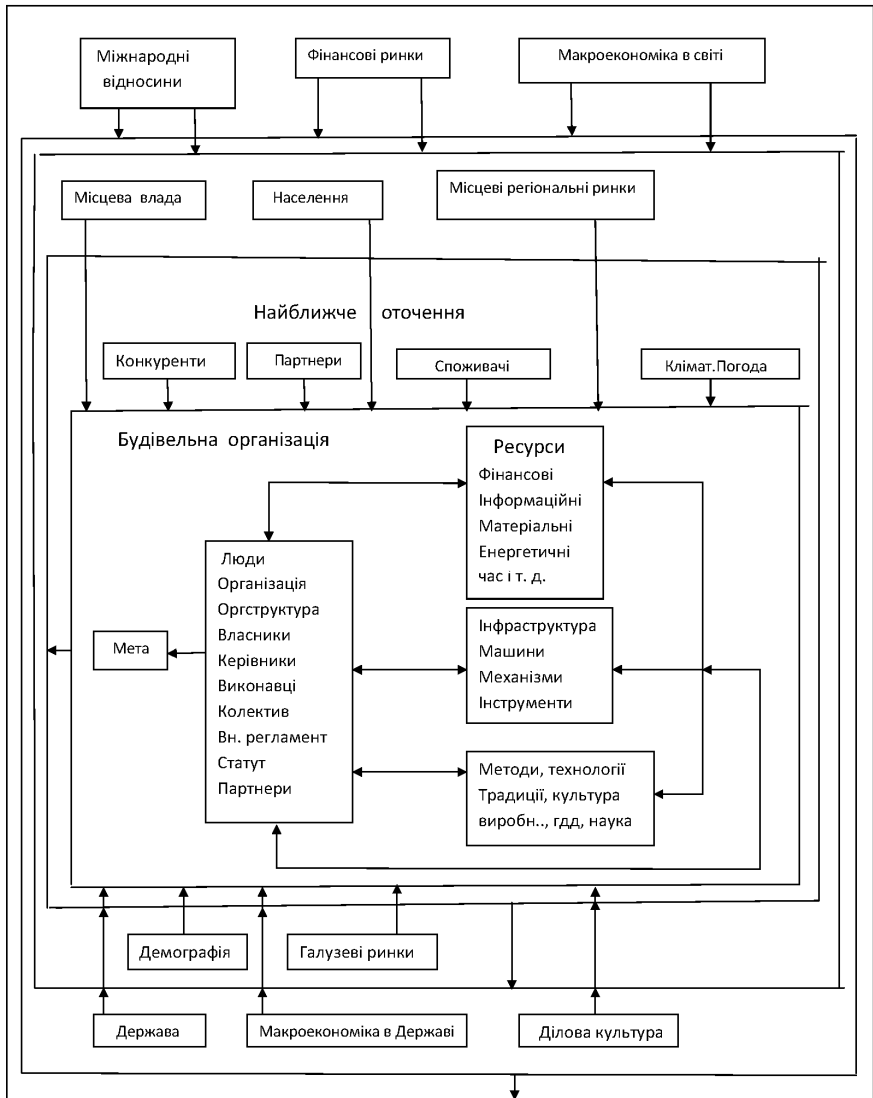
Посвідчено  
5.х1.03



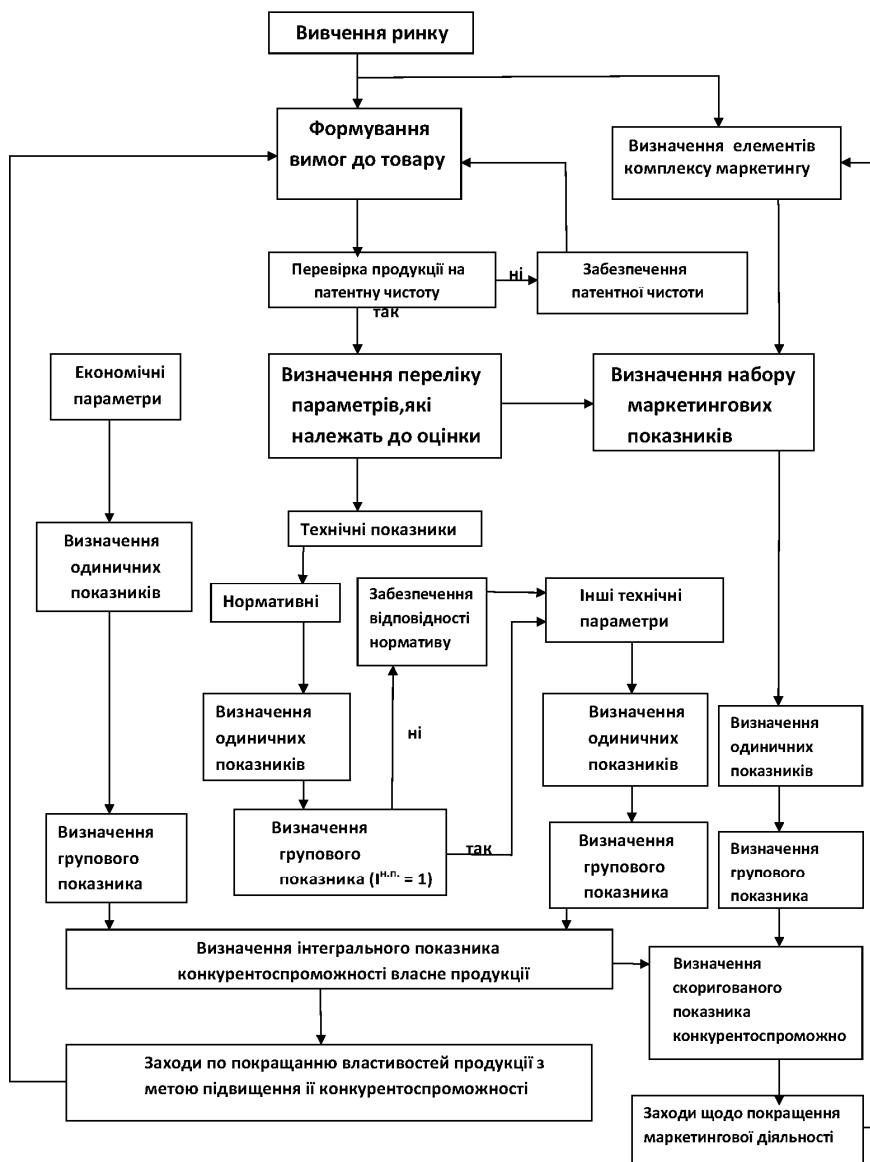
| Савенко В.І. |

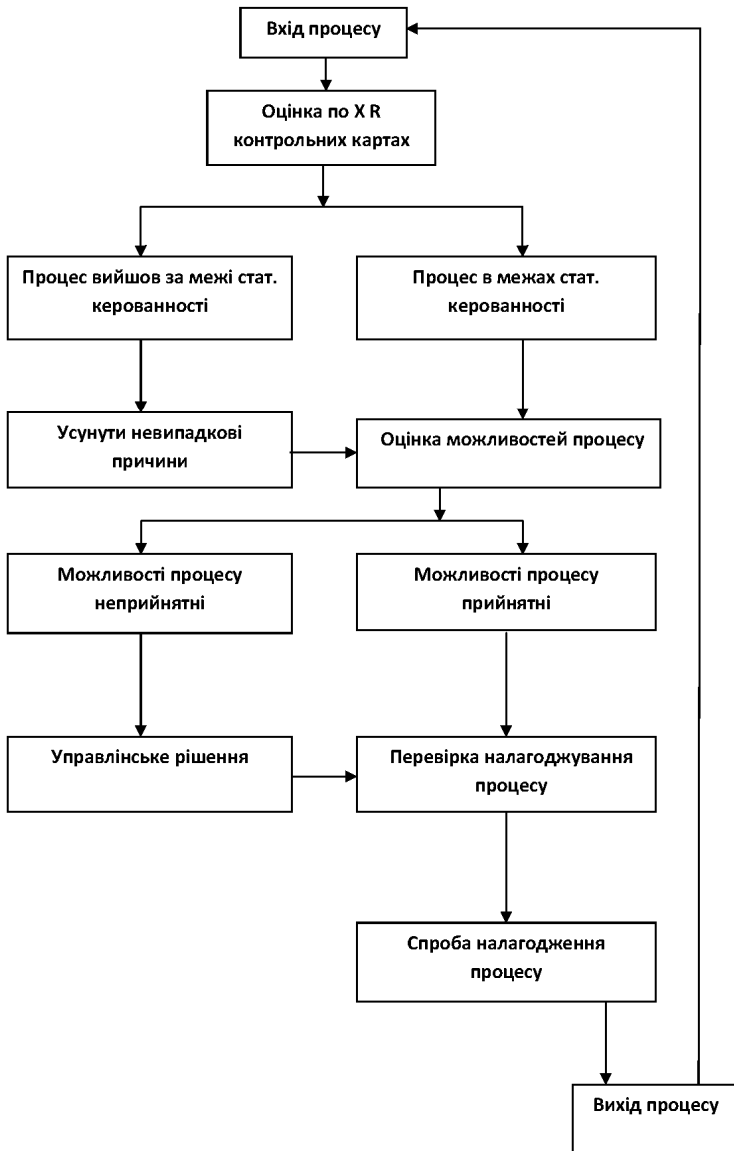
Київ – 2003

М



Внутрішнє і зовнішнє середовище будівельної організації



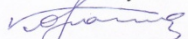


Рациональний алгоритм вдосконалення процесу



**ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ №3"**

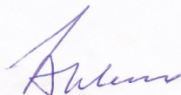
**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Головний інженер  
ВАТ "ДБК-3"  
Ковальчук В.О.

  
жовтень 2003р.

**Методика статистичного вибіркового  
контролю монтажу об'єктів  
будівництва ВАТ "ДБК-3"**

Контрольний екземпляр

Погоджено:  
Начальник відділу контролю  
якості БМР ВАТ "ДБК-3"



/Савенко В.І./

Розробив:  
Менеджер з якості ВАТ "ДБК-3"



/Кривенко Ю.П./

**Аналіз**  
**результатів внутрішнього аудиту по підрозділах ВАТ „ДБК-3”**  
**16.09.2011 р.**

№ п/п	Назва підрозділу	Кількість невідповідностей та зауважень			Примітка
		НВ	З	Всього	
1	БМУ-1	21	-	21	
2	БМУ-2	15	-	15	
3	БМУ-4	6	-	6	
4	УВТК	19	-	19	
5	ЗЗБВ	18	-	18	
6	Упр-ня ВАТ „ДБК-3”	37	-	37	
7	Σ	116		116	

**Основні невідповідності :**


1. Не в повній мірі відновлено систему стимулювання продуктивності і якості БМР
2. Не відрезультовано ведення документації по поставкам об'єкту і списанню на виробництво у зв'язку з переходом на нову програму "1С"
3. Не укомплектовано кваліфікованими робітничими кадрами та заплановані зв'язки 2011-2012 рр згідно зав'язок керівників підрозділів
4. Не завершено оновлення і актуалізація посадових інструкцій інструкції та документації СДЯ
5. Не в повній мірі забезпечено об'єкти будівництва робочими кресленнями.

**Коригувальні та запобіжні дії :**

1. Прискорити (перехід) освоєння нової програми "1С"
2. Даліше рекламувати продукцію ВАТ „ДБК-3”
3. Прискорити темпи БМР і освоєння коштів замовника на об'єктах із стабільною гарантованою прибутком (по Інструкції та Особових)
4. Залучити і закрити кваліфіковані робітні кадри в підрозділах ВАТ „ДБК-3”
5. Присобиувати активний пошук замовників та будівельних майстерств
6. Укомплектувати кваліфікованими робочими кадрами виробничі підрозділи

Заст. гол. інженера –

уповноважений з якості ВАТ „ДБК-3”

 Савенко В.І.

**Аналіз**  
**Ф –няп – 8.2.2-1.10-02**  
**невідповідностей, виявлених під час проведення**  
**внутрішнього аудиту по ВАТ «ДБК-3» в 2011 році**

№	Підрозділ	Назва характерних основних невідповідностей																		
		Порушення заявлених записів	Відсутність документації СУА	Положення про відділ, посадові не актуальні	Стимуляція праці (КТУ)	Нехватка квал. роб. картів	Заявки та моніторинг	Не завер- шені ста- тусні квар.	Відсутність робочої документ.	Аналіз заявлень інвесторів	Забезпечення ресурсами									
1	БМУ-1	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
2	БМУ-2	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
3	БМУ-4	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
4	УВТК	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
5	ЗЗБВ	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
6	УПР-Я	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕

**Вагомість невідповідностей**

( По важкості )	
3	6
4	5
2	1
1	8
5	3



✕ - кількість зауважень

ВИКОНАВ:

менеджер з якості ВСЯЯ ВАТ «ДБК-3»

Полосенко О.В.

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Голова Координаційної ради  
Л.Г. Єлюс



**ЗВІТ**  
**про функціонування СУЯ в 2011 році**  
**розглянуто на Координаційній раді**  
**Протокол № 10**

Система управління якістю функціонує. Політика і цілі в сфері якості в основному виконуються. Зовнішні політичні і економічні умови в м.Києві як і в усій Україні на протязі останніх років змінювались. В зв'язку з цим останні роки ВАТ «ДБК-3» були роками боротьби за виживання. Розроблялися і виконувалися заходи по боротьбі із економічною кризою, жорстко контролюються і обмежені усі види витрат, як на виробництво, так і на соціальні програми.

Однак, незважаючи на економічну кризу, проводились по плану всі заходи згідно «Комплексного плану»:

- заходи по рекламно-іміджевій підтримці ВАТ «ДБК-3» (Додаток №1);
- аналізування керівництвом роботи підприємства (Додаток №2);
- щоденні наради у заступника генерального директора (з будівництва);
- щотижневі наради у генерального директора (див. форма НЯП-7.2-1.10-05) (Додаток №4);
- приймання етапів робіт з «0» циклу до будівництва надземної частини (Додаток №5);
- заходи по поліпшенню якості БМР, оновлення оснастки заводу ЗБВ, реконструкція цехів та транспортної бази, ремонт та підтримка інфраструктури ВАТ «ДБК-3»;

Проведено «Дні відкритих дверей» із залученням громадськості та засобів масової інформації на ж/б 5-А, пр.Правди та ж/б Осокорки. 2, 3А, ж/б 109 Б/Лин. Атич сеска

ВАТ «ДБК-3» брав участь у спорудженні НСК «Олімпійський», виконував БМР власними силами БМУ-1,2,4. На засіданнях штабу з якості постійно проводився моніторинг якості БМР (див. протокол Додаток №6). Наради штабу з якості проводив Масалов А.Г., де ЗАТ «ДБК-3» мало найменше зауважень з якості серед більш, ніж 40 організацій України – учасників будівництва НСК «Олімпійський».

Щорічно ведеться навчання та перевірка знань ІПП та робітників, пов'язаних з роботою вантажно-підйомних механізмів та судин під тиском.

На ВАТ «ДБК-3» проводились атестація електроварників, де всього переатестовано електроварників -52 чол. (БМУ-1 – 10 чол., БМУ-2-5 чол., БМУ-4 –7 чол., ЗЗБВ-30 чол.)

За результатами 16-го національного конкурсу ВАТ «ДБК-3» підтвердило звання Лауреата конкурсу (Додаток №7).

Оцінювання за принципами TQM дало можливість виявити сильні і слабкі сторони роботи підприємства.

В конкурсі на кращий об'єкт, введений в дію в 2010 році, об'єкти ВАТ «ДБК-3» (вул.Урлівська,30-А ввійшли в число 100 кращих об'єктів по Україні.

Проведена акредитація атестація лабораторій ЗЗБВ та будлабораторії ВАТ «ДБК-3» і сертифіковані основні види продукції заводу ЗБВ (Додаток № 8)

В 2011 році було проведено анкетування замовників ВАТ „ДБК-3”. По результатах анкетування замовників був встановлений рівень задоволеності побажань та очікувань замовників – 4,28 бала, дані побажання замовника ХК „КМБ” , СБУ, Міноборони по покращенню опорядження місць загального користування та вхідних груп.(Додаток № 9)

Дали позитивні результати заходи по зменшенню кількості скарг і їх запобіганню – „Гаряча телефонна лінія” та „Пункти по роботі з інвесторами”. Зменшилась кількість скарг як по ХК „Київміськбуд” так і кількість зауважень від інвесторів щодо гарантійного обслуговування по ВАТ „ДБК-3” вцілому. Відомості про претензії та скарги інвесторів наведено в додатку № 10

Кількість скарг по ВАТ „ДБК-3”:

2009 рік	2010 рік	2011 рік
54 шт.	63 шт.	55 шт

Згідно програми аудитів було проведено внутрішні аудити. За результатами яких було виявлено 116 невідповідностей. Критичних невідповідностей виявлено не було (Додаток № 3). Основні зауваження внутрішніх аудитів по управлінню стосувалися:

- ведення записів – 8 ,
- наявності необхідної документації на робочих місцях – 9 ,
- ідентифікації записів – 5 ,
- альбомів форм записів з якості та реєстрів – 9 ,
- визначення статусу документації – 2 ,
- посадових інструкцій – 4 ,

Кількість невідповідностей по підрозділах: БМУ-1 -21 шт.; БМУ-2 -15 шт.; БМУ-4 6 шт.; УВТК -19 шт.; ЗЗБВ -18 шт.; Управління -37 шт.

Основну кількість зауважень внутрішніх аудитів було усунуто згідно розроблених коригувальних та запобіжних дій, вказаних в листах реєстрації невідповідностей та в звітах.

Згідно з впровадженою на заводі ЗБВ системи оцінки якості, матеріально-стимулювання, організації бездефектного виготовлення продукції та здачі її ВТК з першого подання (Додаток №ff):

Рівень дефектності складає:

в 2008 році	в 2009 році	в 2010 році	в 2011 році
0,25 %	0,23 %	0,22%	0,23 %

Приймання продукції з I пред'явлення складає:

в 2008 році	в 2009 році	в 2010 році	в 2011 році
88 %	91.1 %	92,4%	93,5%

Анкетування внутрішніх споживачів дозволяє враховувати побажання і недоліки до застосовуваних виробів. По результатах анкетування замовників заводу та по аналізу невідповідностей з/б виробів розроблені коригувальні та запобіжні дії, затверджені головним інженером заводу (Додаток №2), а також з урахуванням результатів аудитів розроблено заводом перспективний план розвитку ЗЗБВ на 2005-2011 рр. (Додаток №3).

Щорічно проводиться аналіз господарської діяльності ВАТ «ДБК-3» з боку керівництва (Додаток №4)

Проводиться аналіз зауважень:

- передачі етапів робіт з „0” в монтаж (Додаток №5);
- аналіз зауважень по журналах роботи з інвесторами (Додаток №6);
- аналіз зауважень поточного контролю БМР (Додаток №7).

На об'єктах будівництва виконується статистичний вибірковий контроль точності монтажу. Регулярне визначення коефіцієнта точності монтажу дозволяє проводити моніторинг монтажних робіт по об'єктах: *Додаток №8*

в 2009 р.  $K_{TM} = 0,90$

$K_{TM} \geq 1$  - „відмінно”

в 2010 р.  $K_{TM} = 0,88$

$0,8 \leq K_{TM} < 1$  - „добре” *(усунуто в)*

в 2011 р.  $K_{TM} = 0,90$

де  $0,6 < K_{TM} < 0,8$  - „задовільно” *(усунуто в)*

*Завдяки своєчасному виявленню відхилен, усунуто 50% щільнішого контролю будівництва*

Результати виміру процесів системи управління якістю наведено в додатку до НЯ-01 (Додаток №9).

Основні з них виглядають наступним чином:

№ пп	Показники	од. виміру	2008 р.	2009 рік	2010 рік	2011	
						9місяців	рік
1.	Обсяги будівельних робіт власними силами	т.грн.	199926	301703	242368	190728	
2.	Рентабельність	%	11	-3	-3	5	
3.	Собівартість БМР	т.грн.	206685	301703	242368	77800	
4.	Прибуток	т.грн.	22445	11586	-184,3	15200	
5.	Рівень задоволеності замовників	бали	4,26	4,28	4,28	4,28	
6.	Кількість скарг	шт.	67	59	57	55	

Про успіхи у застосуванні в СУЯ ВАТ „ДБК-3” методів математичної статистики та інших сучасних методів і технологій, в тому числі і в енергозбереженні, були зроблені в УАН, в АБУ, доповіді по матеріалах яких видано статті і монографії.

В рамках заходів до 50-річчя ВАТ «ДЕК-3» проведено спартакіаду, вручено грамоти і медалі передовикам виробництва. Видано ювілейну книгу про ВАТ «ДБК-3» - «50 років стабільності ВАТ «ДБК-3»»

Підготував:  
керівник ВССЯ ВАТ „ДБК-3”

3

В.І. Савенко

## 5.2. Матриця оцінювання RADAR

Матриця оцінювання RADAR – це метод оцінювання, який використовується для оцінки матеріалів подання на конкурси на здобуття Європейської нагороди з якості та більшості національних нагород з якості у Європі. Вона також використовується організаціями, які бажають провести самооцінку, отримати бальну оцінку для бенчмаркінга чи для інших цілей.

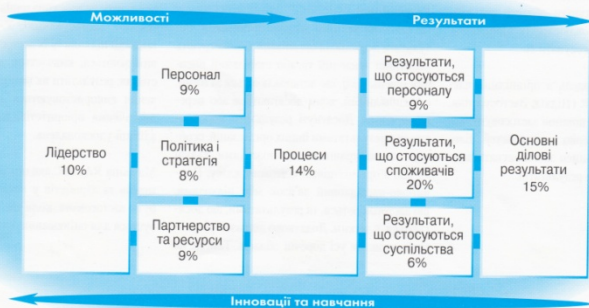
Якщо організація оцінена за допомогою матриці оцінювання RADAR, вагові коефіцієнти визначені для кожного з дев'яти критеріїв, як це показано на діаграмі нижче, для того, щоб підрахувати присуджені бали. Ці вагові коефіцієнти були встановлені в 1991 році, як результат широкого дослідження по всій Європі. Ці вагові коефіцієнти широко визнані, періодично вони переглядаються, останній раз це відбулося у 2002 році.

У цілому, кожен підкритерій при оцінюванні має рівну вагу в межах свого критерію. Наприклад, підкритерій 1а оцінюється як 20% від балів, якими оцінюється в цілому критерій 1.

Однак існує три винятки:

1. підкритерій 6а оцінюється як 75% від балів, якими в цілому оцінюється критерій 6, тоді як підкритерій 6б оцінюється як 25%
2. підкритерій 7а оцінюється як 75% від балів, якими в цілому оцінюється критерій 7, тоді як підкритерій 7б оцінюється як 25%
3. підкритерій 8а оцінюється як 25% від балів, якими в цілому оцінюється критерій 8, тоді як підкритерій 8б оцінюється як 75%.

Першим кроком оцінювання є використання Матриці оцінювання RADAR для визначення відсоткової оцінки за кожним з підкритеріїв. Для цього розглядається кожен з елементів та атрибутів Матриці для кожного підкритерію Моделі. Форма для сумарної оцінки (стор. 31) використовується для об'єднання відсоткових оцінок за підкритеріями та отримання загальної оцінки за шкалою 0-1000 балів.



МАТРИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ RADAR®  
КРИТЕРІЙ РЕЗУЛЬТАТІВ

Елементи	Атрибути	0%	25%	50%	75%	100%
Результати	<b>Тенденції</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Тенденції позитивні ТА/АБО</li> <li>Постійне гарне виконання</li> </ul>	Відсутні результати або необґрунтована інформація	Позитивні тенденції та/або задовільне виконання, приблизно на 1/4 досягнених результатів не менше ніж за 3 роки	Позитивні тенденції та/або постійно гарне виконання, приблизно на 1/2 досягнених результатів не менше ніж за 3 роки	Позитивні тенденції та/або постійно досконале виконання, приблизно на 3/4 досягнених результатів не менше ніж за 3 роки	Позитивні тенденції та/або постійно досконале виконання приблизно за всіма досягненими результатами не менше ніж за 3 роки
	<b>Порівняння з класовим цілями</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цілі досягаються</li> <li>Цілі є обґрунтованими</li> </ul>	Відсутні результати або необґрунтована інформація	Цілі досягаються та відповідають на 1/4 результатам	Цілі досягаються та відповідають на 1/2 результатам	Цілі досягаються та відповідають на 3/4 результатам	Цілі досягаються та повністю відповідають результатам
	<b>Порівняння з зовнішніми організаціями</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Результати порівнюються з результатами інших організацій ТА/АБО</li> <li>Результати порівнюються з результатами організацій з визнаним кращим рівнем</li> </ul>	Відсутні результати або необґрунтована інформація	Позитивні порівняння на 1/4 результатів	Позитивні порівняння на 1/2 результатів	Позитивні порівняння на 3/4 результатів	Позитивні порівняння для всіх результатів
	<b>Висвітленість результатів</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Результати викликані підходами</li> </ul>	Відсутні результати або необґрунтована інформація для результатів	Причино-наслідковий зв'язок продемонстровано для 1/4 результатів	Причино-наслідковий зв'язок продемонстровано для 1/2 результатів	Причино-наслідковий зв'язок продемонстровано для 3/4 результатів	Причино-наслідковий зв'язок продемонстровано
<b>Загальна оцінка</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

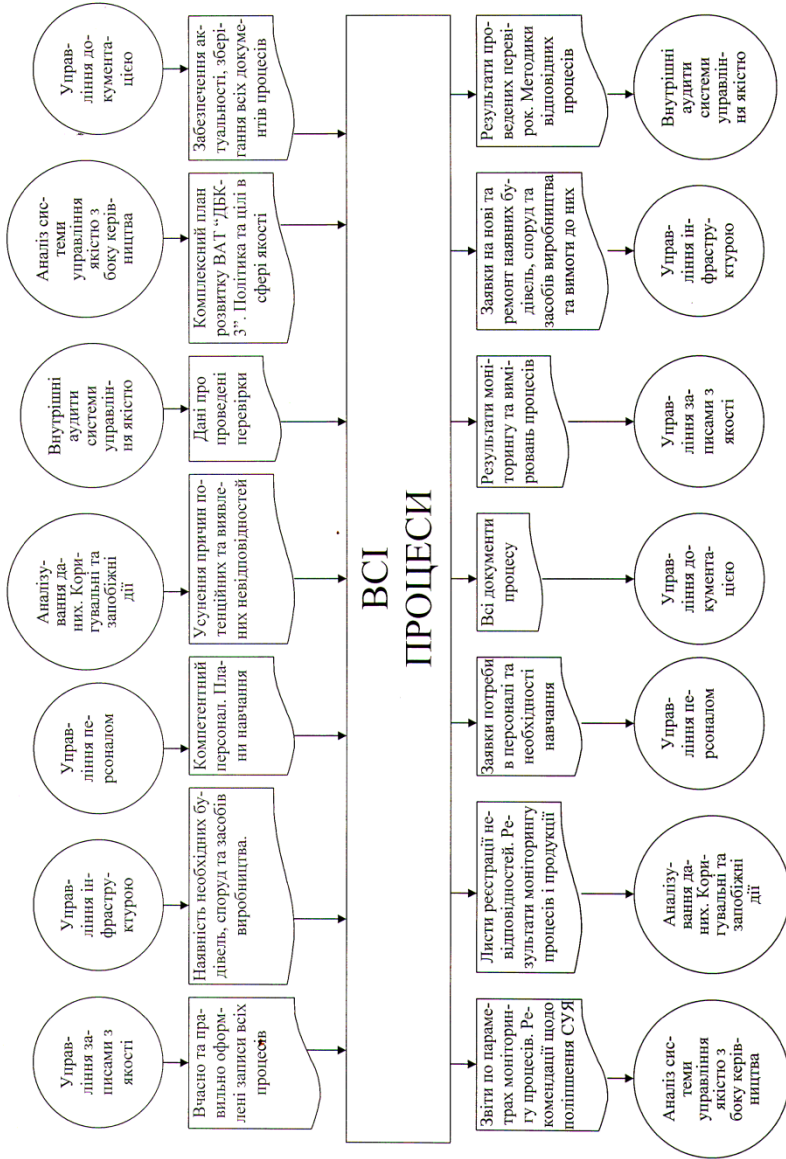
Елементи	Атрибути	0%	25%	50%	75%	100%
Загальна оцінка	<b>Діапазон</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Результати стосуються відповідних областей</li> </ul>	Відсутні результати або необґрунтована інформація	Результати охоплюють 1/4 відповідних областей або діяльності	Результати охоплюють 1/2 відповідних областей або діяльності	Результати охоплюють 3/4 відповідних областей або діяльності	Результати охоплюють всі відповідні області або діяльності
		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<b>Остаточна оцінка</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

### МАТРИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ RADAR® КРИТЕРІЙ МОЖЛИВОСТЕЙ

Елементи	Атрибути	0%	25%	50%	75%	100%
Підхід	<b>Обґрунтованість</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Підхід чітко обґрунтований</li> <li>Добре визначені та структуровані процеси</li> <li>Підхід сфокусований на потребах зацікавлених сторін</li> </ul> <b>Інтегрованість</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Підхід підтримує політику та стратегію</li> <li>Підхід пов'язаний з іншим підходом</li> </ul>	Відсутні результати або необґрунтована інформація	Деякі докази	Докази	Чіткі докази	Виняткові докази
		Відсутні результати або необґрунтована інформація	Деякі докази	Докази	Чіткі докази	Виняткові докази
Загальна оцінка			15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Елементи	Атрибути	0%	25%	50%	75%	100%
Застосування	<b>Впровадження</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Підхід є впровадженим</li> </ul> <b>Системність</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Підхід застосовується структурним шляхом за допомогою запланованого та чітко впровадженого методу</li> </ul>	Відсутні докази впровадження	Використовується до 1/4 потенціалу у відповідних областях	Використовується до 1/2 потенціалу у відповідних областях	Використовується до 3/4 потенціалу у відповідних областях	Використовується до всього потенціалу у відповідних областях
		Відсутні або необґрунтовані докази	Деякі докази	Докази	Чіткі докази	Виняткові докази
Загальна оцінка			15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Елементи	Атрибути	0%	25%	50%	75%	100%
Оцінка та перегляд	<b>Вимірювання</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярно вимірюється ефективність підходів та їх застосування</li> </ul> <b>Вивчення використовується для:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення та поширення найкращої практики та можливостей для вдосконалення</li> </ul> <b>Вдосконалення</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Результати вимірювання та вивчення використовуються для:</li> <li>Визначення, встановлення пріоритетів, планування та впровадження вдосконалень</li> </ul>	Відсутні результати або необґрунтована інформація	Деякі докази	Докази	Чіткі докази	Вичерпні докази
		Відсутні результати або необґрунтована інформація	Деякі докази	Докази	Чіткі докази	Вичерпні докази
Загальна оцінка			15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Остаточна оцінка			15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100





## Настанови з якості

№ п/п	Найменування документа	Дата введення	Редакція	Кількість змін	Штampi	Записи	Передано в підрозділи
1	НЯП 01 “Настанова з якості”						
2	НЯП 4.2.3 ”Управління документацією”						
3	НЯП 4.2.4 ”Управління записами з якості”						
4	НЯП 8.2.2 ”Внутрішні аудити системи управління якістю”						
5	НЯП 05 “Аналіз системи управління якістю з боку керівництва ”						
6	НЯП 8.5 “Аналізування даних. Коригувальні та запобіжні дії”						
7	НЯП 6.2 “Управління персоналом”						
8	НЯП 6.3 “Управління інфраструктурою”						
9	НЯП 6.3 “Управління інфраструктурою ЗЗБВ”						
10	НЯП 6.3 “Управління інфраструктурою БМУ – 1,2,4 ”						
11	НЯП 6.3 “Управління інфраструктурою УВГК ”						
12	НЯП 7.5 “Виробництво та надання послуг ЗЗБВ”						
13	НЯП 7.5 “Виробництво та надання послуг БМУ – 1,2 ВАТ ДБК - 3”						
14	НЯП 7.5 “Виробництво та надання послуг БМУ – 4 ВАТ ДБК - 3”						
15	НЯП 7.4 “Закупівлі”						
16	НЯП 7.6 “Управління контрольньо-вимірювальними приладами”						
17	НЯП 7.2 “Організація процесів, пов’язаних з замовниками”						
18	НЯП 7.3 “Проектування та розроблення”						

## Список документів

## Процедури

№ п/п	Найменування документу	Дата введення	Редакція	Кількість змін	Дата перегляду
1	Пр.-НЯП-4.2.3-01 "Введення нового документу"	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
2	Пр.-НЯП-4.2.3-02 "Введення додаткового врахованого примірника документу"	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
3	Пр.-НЯП-4.2.3-03 "Внесення змін до документу"	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
4	Пр.-НЯП-4.2.3-04 "Анулювання документу"	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
5	Пр.-НЯП-4.2.3-05 "Розробка та внесення змін в корпоративну інформаційну систему"	2.03.2005	Перша		2.03.2005
6	Пр.-НЯП-4.2.4-01 Прийом на місце зберігання записів з якості	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
7	Пр.-НЯП-4.2.4-02 Копіювання записів з якості	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
8	Пр.-НЯП-4.2.4-03 Знищення записів з якості	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
9	Пр.-НЯП-8.2.2-01 "Складання реєстру внутрішніх аудиторів"	03.08.2005	Друга	0	03.08.2005
10	Пр.-НЯП-8.2.2-02 "Атестація внутрішніх аудиторів"	03.08.2005	Друга	0	03.08.2005
11	Пр.-НЯП-8.2.2-03 "Формування програми аудитів"	03.08.2005	Друга	0	03.08.2005
12	Пр.-НЯП-8.2.2-04 "Видання розпорядження про проведення планової (позапланової) внутрішньої перевірки СУЯ "	03.08.2005	Друга	0	03.08.2005
13	Пр.-НЯП-8.2.2-05 "Розробка плану-графіку проведення внутрішнього аудиту"	03.08.2005	Друга	0	03.08.2005
14	Пр.-НЯП-8.2.2-06 "Проведення внутрішньої перевірки СУЯ керівником групи аудиторів"	03.08.2005	Друга	0	03.08.2005
15	Пр.-НЯП-8.2.2-07 "Проведення внутрішньої перевірки СУЯ аудитором"	03.08.2005	Друга	0	03.08.2005
16	Пр.-НЯП-05-01 "Актуалізація Політики підприємства в сфері якості"	26.05.2004	Друга	0	26.05.2004
17	Пр.-НЯП-8.5-01 "Порядок виконання коригувальних дій по невідповідностях, що виявлені споживачем"	5.06.2003	Перша	1	26.05.2004
18	Пр.-НЯП-7.4-6-01 "Робота з класифікатором закупівель"	30.07.2003	Перша	1	26.05.2004
19	Пр.-НЯП-7.4-6-02 "Робота з реєстром постачальників"	30.07.2003	Перша	1	26.05.2004
20	Пр.-НЯП-7.4-6-03 "Укладання договору та організація закупівель"	30.07.2003	Перша	1	26.05.2004

**Модель досконалості ЄФУЯ**

**Подання матеріалів на 15 –й Український  
конкурс якості**

**ВАТ ”Домобудівний комбінат №3”**



**Назва організації:** ВАТ „Домобудівний комбінат №3”

**Адреса:** 03061, м. Київ, пр-т Відрадний, 103

**Телефон:** (044) 497-96-25

**Факс:** (044) 497-96-25; (044) 454-76-89

**Загальна кількість співробітників:** 1768

**Підготував**  
**Уповноважений**  
**Керівництва з якості**

**В.І. Савенко**

**Голова правління**  
**- генеральний директор**  
**ВАТ”ДБК-3”**

**І.М. Сухоросов**

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА: Дивіться організаційну структуру (додаток 1).

### ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ

#### Коротка історія розвитку організації

Домобудівний комбінат № 3 був заснований у 1961 р. з проектною потужністю 100 тис. м<sup>2</sup> житла на рік. У 1995 році комбінат стає відкритим акціонерним товариством Холдингової компанії "Київміськбуд". Завдяки Холдинговій компанії "Київміськбуд" були знайдені нові форми фінансування і розвитку будівельного виробництва.

Сьогодні ВАТ "ДБК-3" – це одне із сучасних підприємств м. Києва.

Останнім часом на комбінаті значно оновлено планування квартир та місць загального користування за рахунок модернізації відомої серії "КТ" (Київська технологія) та початком зведення монолітно-каркасних будинків. Зводяться будинки з "вентильованими термофасадами", які зовнішнім виглядом і можливостями внутрішнього планування не менш привабливі, ніж цегляні.

Виробнича структура ДБК-3 складається з трьох будівельно-монтажних управлінь, управління виробничо-технологічної комплектації та заводу залізобетонних виробів. Чисельність працюючих в підрозділах ДБК-3 1768 чоловік. Завод залізобетонних виробів – структурний підрозділ комбінату і його виробнича база. Проектна потужність – 125,3 тис. м<sup>3</sup> збірного залізобетону на рік.

ВМУ-1, 2, 4 виконують комплекс будівельно-монтажних робіт.

У 1998 році для задоволення постійно зростаючих потреб населення в покращеному опорадженні своїх квартир на ВАТ "ДБК-3" створено "Салон замовлень" і ділянище, що займається вивченням використання нових матеріалів та технологій в будівництві і в опорадженні квартир зокрема. В інженерному корпусі розгорнуто постійно діюча виставка будівельних та оздоблювальних матеріалів закордонних та вітчизняних виробників, технологій виконання опораджувальних робіт.

На підприємстві стали Заслуженими будівельниками 20 працівників, Заслуженими працівниками промисловості – 3, Заслуженим працівником комунальної сфери – 1, Заслуженим економістом – 1, лауреатами державної премії – 2.

У 2000 році колективу ВАТ "ДБК-3" у місті Нью-Йорку (США) було вручено Міжнародну Платинову Зірку "За якість робіт та успіхи в бізнесі". З 2000 р. ВАТ "ДБК-3" – колективний член Академії будівництва України, дійсними членами якої обрано 4-х працівників комбінату. Партнерські відносини пов'язують ВАТ "ДБК-3" з Українською асоціацією якості, яка нагородила наше підприємство медаллю "За високу якість" (Фіналіст 12-го Українського Національного Конкуру Якісті, 2007 р.), і з Українською Академією наук, членами якої обрано 3-х працівників комбінату.

У 2009 році авторський колектив ВАТ "ДБК-3" разом з КНУБА та АТ "Київпроект" стали лауреатами премії Академії будівництва України ім. М.С. Буднікова

На підприємстві працює побутовий комплекс, їдальня, спортивний комплекс, база відпочинку "Сосновий бір". В спорткомплексі підприємства підготовлено 5 майстрів спорту міжнародного класу, 54 майстрів спорту, 118 кандидатів у майстри спорту, Олімпійські чемпіони. У 2000 році спорткомплекс комбінату реконструйовано з новим відкритим плавальним басейном, з новими побутовими приміщеннями, кімнатою реабілітації і сауною з використанням протягом всього року.

#### Основні групи продукції/послуг.

Продукція комбінату – це житлові будинки. Підприємством виконується повний комплекс робіт – зведення, опорадження, інженерні мережі та благоустрій в межах пускового комплексу.

Завод залізобетонних виробів – структурний підрозділ комбінату і його виробнича база. Завод також виробляє широкий асортимент продукції для народного споживання:

- фундаментні блоки;
- тротуарні плити;
- кільця для шахтних криниць;
- лотки для прокладання труб закритого типу;
- товарний бетон та розчин;
- стовпи для огорож, панелі огорож;
- ліноблоки;
- шпакітові бікна;

Ключові процеси.

- Аналіз системи управління якістю з боку керівництва.
- Аналізування даних. Коригувальні та запобіжні дії.
- Виробництво та надання послуг.
- Управління персоналом.
- Організація процесів, пов'язаних з замовниками.

#### Основні ринки та ситуація на них.

Основним ринком для ВАТ "ДБК-3" є будівництво житлових будинків, де було введено: в 2007 році - 152066 м<sup>2</sup>,

в 2008 році – 98237 м<sup>2</sup>, в 2009 році - 29682 м<sup>2</sup>. (Зменшення об'ємів зумовлено світовою економічною кризою, але завдяки впровадженню розроблених заходів по подоланню економічної кризи ВАТ „ДБК-3” вдалося зберегти виробництво і в найближчий час забезпечити зростання економічних показників).

#### **Коротка характеристика зацікавлених сторін**

##### **1. Споживачі (внутрішні, інвестори).**

- Забезпечення поставок якісних матеріалів та своєї продукції, згідно графіків будівництва, – своєчасне отримання інвестором якісного житла.
- Тісна співпраця з нашими партнерами та споживачами, а також кожен їхній відтук – предмет нашого самовдосконалення.
- Вдосконалюючись технічно, крокуючи в ногу з часом – ми забезпечуємо більш комфортні умови життя наших споживачів.
- Висока якість – наш обов'язок, дотримання термінів виконання робіт та термінів експлуатації – наша гарантія.

##### **2. Партнери та постачальники (внутрішні, зовнішні).**

Тривалість та розвиток стосунків забезпечується на основі взаємної вигоди та поваги.

##### **3. Персонал.**

Ми цінуємо наш персонал, його досвід, професійні здібності та досягнення, порядність.

Гарантуємо стабільність роботи, соціальну захищеність, чіткість вимог до якості роботи, загальну організацію робіт, створення необхідних умов роботи на своїх робочих місцях, достойну заробітну плату, професійний розвиток і навчання, підтримання новаторських ідей, забезпечення достойного відпочинку та оздоровлення своїх співробітників та їх дітей (віком до 14-ти років).

##### **4. Акціонери.**

Акціонери мають право:

- брати участь в управлінні Товариством;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (інвістити);
- отримати частку майна у разі ліквідації Товариства;;
- вибирати та бути обраним у керівні органи Товариства;
- отримувати інформацію про діяльність Товариства;
- вийти з Товариства;
- вносити пропозиції органам управління та контролю товариства;

Товариство збільшує вартість комбінату в інтересах акціонерів.

Головні конкурентні переваги нашого підприємства:

- короткий термін будівництва в порівнянні з цегляним, монолітним та монолітно-каркасним будинками;
- висока якість виконання будівельно-монтажних робіт.

Стратегії розвитку та довготермінові завдання.

- вдосконалення серії КТ (Київська технологія) та пристосування її до вимог сучасності;
- будівництво монолітно-каркасних будинків та споруд, паралельно з панельним домобудуванням;
- пошук та впровадження нових серій панельного домобудування.

## КРИТЕРІЙ І : ЛІДЕРСТВО

## ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Лідерів ВАТ "ДБК-3" можна умовно розділити на три групи:

1. Лідери вищої ланки - це голова правління-генеральний директор, начальники підрозділів, заступники генерального директора, головні інженери, головні спеціалісти, їх 29 чоловік. Вони займаються визначенням і переглядом місії, бачення, політики, системи цінностей; розвитком корпоративної культури; ініціюванням удосконалень.
2. Лідери середньої ланки - це начальники цехів, дільниць, відділів, їх 63 чоловік, вони займаються організацією роботи в команді, мотивацією персоналу, організацією зворотного зв'язку від персоналу, ініціюванням удосконалень.
3. Неформальні лідери - це люди, які користуються авторитетом на підприємстві, їх 43 чоловік. Вони займаються ініціюванням удосконалень, беруть участь у залученні персоналу до роботи по вдосконаленню (3в), командною роботою.

Лідери всіх ланок визначили місію, бачення і систему цінностей ВАТ "ДБК-3" шляхом вивчення досвіду передових українських і зарубіжних підприємств, навчання, самопідготовки та самоудосконалення (1а). На їх основі розробляється політика, стратегія розвитку, цілі організації і плани реалізації.

Місія, бачення, система цінностей (1а), політика і стратегія (2в) щорічно переглядається лідерами, доповнюються із урахуванням пропозицій споживачів, працівників, постачальників, представників інших зацікавлених сторін.

Щороку аналізується рівень задоволеності замовників і внутрішніх споживачів, проводиться анкетування, вивчається досвід кращих підприємств України і світу. На підставі аналізу формуються політика, місія, цінності та бачення. При формуванні тверджень головною умовою є можливість підприємства, а також врахування анкетування, результатів аналізування системи менеджменту якості, постійного поліпшення її результативності.

В 2003 році лідерами було прийняте рішення вдосконалити систему управління згідно з ДСТУ ISO 9001-2001, а в 2009 році сертифікували систему управління якістю згідно із стандартом ISO 9001-2008.

Ця вдосконалена система повинна забезпечувати виконання місії, цілей, політики, стратегії підприємства і можливості особистого і професійного розвитку співробітників. Кожен з лідерів особисто переглядає та актуалізує документацію основних процесів, постійно аналізує результати моніторингу свого процесу, на основі аналізу результатів при необхідності планує і виконує відповідні коригувальні, запобіжні дії по вдосконаленню процесу (1б). Чіткий розподіл сфер відповідальності за конкретні напрямки діяльності забезпечує виконання встановленої політики та стратегії: на щотижневих оперативних нарадах лідери вищої та середньої ланки аналізують поточні результати діяльності підприємства і приймають рішення про необхідні оперативні дії, які сприяють виконанню політики і стратегії підприємства і досягнення його цілей.

Голова правління - генеральний директор, його заступники, начальники будівельно-монтажних управлінь, директор заводу і головні спеціалісти являються носіями корпоративних цінностей підприємства, формують його культуру, освітлюють ці питання вході оперативних нарад та щотижневих нарад безпосередньо на об'єктах.

При спілкуванні з лідерами середньої ланки та персоналом голова правління-генеральний директор і його заступники роз'яснюють та поширюють місію, бачення і цінності підприємства, забезпечують збереження цінностей системи управління при плануванні в цілому та по напрямках діяльності. Вони постійно виводажують ці цінності та культуру, як всередині підприємства під час спілкування з персоналом (1г, 3г) так і на зовнішніх партнерів (1в) під час спілкування, ділових зустрічей, участі у заходах на об'єктах "День відкритих дверей", "День якості" тощо. Цінності і культура ВАТ "ДБК-3" є міцним фундаментом для вдосконалення системи управління, покращення якості його продукції, підвищення задоволеності всіх зацікавлених сторін і досягнення успіхів. Цінності і корпоративна культура підприємства є тим еталоном, на відповідність якому персонал оцінює лідерів вищої і середньої ланки під час анкетних опитувань (3а), і на відповідність яким лідери здійснюють самооцінку.

В 2009 році колектив ВАТ „ДБК-3” на чолі з професійковою організацією унеможливив спробу рейдерського захоплення нашого підприємства, звернувшись до Верховної Ради, Уряду та прокуратури України.

**КРИТЕРІЙ І: ЛІДЕРСТВО****ПІДКРИТЕРІЙ 1А**

Розробка лідерами місії, бачення і системи цінностей і їх діяльність, як носіїв загальної культури ділової досконалості.

**Назва:** розробка місії, бачення, цінності.

**ПІДХІД**

Діяльність всіх лідерів ВАТ "ДБК-3" націлена на виробництво якісної продукції і підвищення задоволеності всіх зацікавлених сторін, як щодо виробленої продукції так і різних аспектів функціонування підприємства.

Лідери ВАТ "ДБК-3" постійно проводять вивчення досвіду передових підприємств, беруть участь у виставках, днях відкритих дверей, семінарах, навчаються. Своїм баченням і реалізацією бачення, голова правління – генеральний директор сприяє становленню підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для визначення напрямків діяльності командою лідерів щороку переглядаються і актуалізуються місія і бачення підприємства, - бути провідною організацією в галузі індустріального домобудування.

В ході зустрічей з лідерами всіх рівнів і персоналом голова правління-генеральний директор і його заступники роз'яснюють та поширюють місію, бачення і цінності, пов'язують їх з діями керівництва, планами розвитку. Керівники всіх структурних підрозділів освітлюють ці питання в ході оперативних нарад. Сприйняття співробітниками місії, бачення, цінностей, положень політики підприємства, розуміння своєї ролі в її реалізації перевіряється в ході щорічного анкетування персоналу (7а, 7б), внутрішніх аудитів, що проводяться за затвердженим графіком, безпосереднього спілкування керівництва персоналом на об'єктах будівництва та за зверненнями співробітників щотижня у приймальні години (7а). Одним з базових принципів лідерства є надання широкіх повноважень керівникам всіх рівнів. Кожен з них має такі повноваження: внутрішнє планування, управління персоналом і визначення повноважень підлеглих, визначення структури підлеглих підрозділів в рамках штатного розкладу, прийняття управлінських рішень в рамках компетентності (управління ресурсами, затвердження нормативної документації, укладання договорів, контрактів з зовнішніми організаціями, ініціювання і очолювання проєктів з вдосконалень, тощо). Відповідальність та повноваження персоналу чітко визначені документальною менеджменту якості підприємства.

Цей підхід дає можливість залучити персонал на чолі з лідерами до вдосконалення всіх інших підходів і повністю відповідає політиці підприємства.

**ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність.** Діяльність у рамках цього підходу переглядається щорічно, аналіз проводиться щоквартально на засіданнях Координаційної ради та щотижня на технічних нарадах.

**Впровадження.** Цей підхід розповсюджується на лідерів вищого рівня і на вдосконалення всіх процесів підприємства.

**ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання.** Ефективність цього підходу визначається покращенням основних результатів підприємства внаслідок впровадження вдосконалень, результатів анкетування.

**Вивчення.** Лідери підприємства регулярно під час проведення нарад різних рівнів вивчають досвід застосування цього підходу в ВАТ "ДБК-3" та інших підприємствах.

**Удосконалення.** Лідери підприємства регулярно аналізують результати вимірювання та вивчення і приймають рішення про можливість удосконалення цього підходу.

Додаткові підходи застосовані до даного підприємства	Застосування	Вимір ефективності і посилення на результати
Перегляд і вдосконалення ефективності особистої поведінки лідерів	Для всіх лідерів	Результати анкетування персоналу (7а), Звіт зборів акціонерів
Стимулювання та захоплення лідерами творчості та інновацій персоналу шляхом делегування повноважень	Для всіх лідерів	Покращення основних результатів підприємства (9а, 9б)
Участь у заходах „День відкритих дверей”, „День якості”, семінарах, конференціях, як свого підприємства так і підприємств АТ ХК „Київськийбуд”	Для всіх заходів	Кількість вдосконалень за результатами участі (8а, 9а, 9б)
Музей „Історії ВАТ „ДБК-3”	Для всіх досягнень	Підвищення іміджу підприємства (8б)
Участь у конкурсах	Для всього персоналу	Стимулювання позитивного відношення і підвищення якості робіт
Участь у засіданнях зовнішніх рад УАН та президії та президії АБУ	Для лідерів вищого ланки	Кількість вдосконалень за результатами участі (8а)

**КРИТЕРІЙ 1 : ЛІДЕРСТВО****Підкритерій 1Б**

Особиста участь лідерів у розробці, впровадженні та постійному удосконаленні системи управління

**Назва ключового підходу:** узгодження організаційної структури для забезпечення реалізації політики та стратегії

**ПІДХІД**

Задача всіх лідерів ВАТ "ДБК-3" створити передове у всіх відношеннях підприємство. Ця задача знайшла відображення в місії, баченні, в політиці і стратегії. Кращий досвід регулярно розглядається і аналізується на сумісних засіданнях правління і наглядової ради з замовниками, постачальниками, партнерами. Для реалізації політики та стратегії ВАТ "ДБК-3" на підприємстві за особистою участю всіх лідерів розроблена, впроваджена і постійно вдосконалюється система управління (5 а ). Система управління якістю побудована у відповідності з процесним підходом, тобто вся діяльність підприємства представлена як сукупність взаємопов'язаних процесів, що дає можливість лідерам управляти на основі записів за результатами процесів, що ведуться персоналом задіяним в реалізації процесів, результатів аналізу вимірювання цих процесів і тим самим досягати найкращих результатів. Розподіл повноважень і взаємодії між лідерами в процесі вдосконалення системи управління чітко регламентований документальною системою управління. На підприємстві створена організаційна структура (Додаток 1), яка відповідає вимогам політики, стратегії. Вище керівництво в рамках щорічного аналізу діяльності підприємства після актуалізації політики і стратегії особливу увагу приділяє аналізу відповідності їм наявної структури процесів і створення оптимальної організаційної структури. Для реалізації місії, політики і стратегії підприємства, збори лідерів, планово протягом всього року аналізують наскільки діюча організаційна структура забезпечує виконання впроваджених вдоскохань. Наприклад, в 2004 р. введени нові посади в підрозділах – заступник начальника БМУ; в 2005 р. був створений новий відділ – відділ по забезпеченню робочою документацією, в БМУ-1 дільниця каркасно – монолітного будівництва, 2007р. в БМУ-2 - дільниця каркасно-монолітного будівництва. Якщо на підприємстві відбуваються зміни, які впливають на політику та стратегію, лідери вищої ланки приймають самостійно рішення про зміни в оргструктурі, вносять зміни в систему управління. Такий підхід забезпечує постійну відповідність організаційної структури підприємства вимогам його політики, стратегії та структури процесів, що дає можливість персоналу підприємства найкращим чином виконувати свою роботу, досягати запланованих цілей і уникати зайвих втрат внаслідок організаційних непорозумінь.

**ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність.** Відповідні роботи плануються і вносяться до службових обов'язків лідерів вищої та середньої ланок.

**Впровадження.** Підхід впроваджено для всіх лідерів, створення оптимальної організаційної структури підприємства, забезпечення реалізації політики та стратегії.

**ОЦІНКА ТА ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання.** Ефективність підходу визначається рівнем виконання політики і стратегії, запланованих цілей підприємства.

**Вивчення.** Лідери вищої та середньої ланки регулярно під час нарад різного рівня аналізують та вивчають досвід застосування цього підходу на підприємстві. Під час участі у виставках, заходах „День відкритих дверей”, „День якості” та інших контактів з представниками зацікавлених сторін (4а) лідери вищої та середньої ланки вивчають досвід застосування подібних підходів на інших підприємствах.

**Удосконалення.** Лідери підприємства регулярно аналізують результати вимірювання та вивчення цього підходу і приймають рішення про можливість удосконалення.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимірювання ефективності і посилання на результати
Аналіз функціонування системи управління з боку вищого керівництва	Для всіх процесів	Покращення основних результатів діяльності підприємства
Визначення лідерами чіткої відповідальності за процеси	Для всіх процесів	Покращення параметрів процесів
Постійне вдосконалення системи управління на основі впровадження нових стандартів і методів управління	Див.5б	Див.5б
Систематичний аналіз результативності процесів підприємства	Див.5а	Див.5а

<b>КРИТЕРІЙ 1 : ЛІДЕРСТВО</b>	<b>Підкритерій 1В</b>
<b>Лідери взаємодіють із споживачами, партнерами та представниками суспільства</b>	

**Назва ключового підходу:** ініціювання партнерських стосунків та участь у них

#### **ПІДХІД**

Робота ВАТ "ДБК-3" неможлива без залучення зовнішніх зацікавлених організацій-партнерів (підрядних організацій), наприклад, таких як: «Київелектромонтаж», «Київспецбуд», «Київпроект», «КиївЗНПЕП», «НЦУБВ», «АБУ», «УАН», «УАЯ», «Термофасад+» та інших, а також внутрішніх структурних підрозділів комбінату.

Для ефективної реалізації стратегії кожний з лідерів складає перелік зовнішніх зацікавлених сторін і застосовує методи роботи встановлені системою управління та вдосконалює їх. Підходи взаємодії із споживачами, партнерами та представниками суспільства аналізуються на засіданнях лідерів, і кращі з них поширюються серед структурних підрозділів організації.

Команда лідерів організації щокварталу аналізує інформацію про положення справ, порівнює підсумки роботи підприємства, аналізує відповідність потребам очікування зацікавлених сторін, розглядає реагування на них можливості їх реалізації, і на щотижневих нарадах при голові правління-генеральному директорі колегіально приймає ті або інші рішення по удосконаленню співпраці. При взаємодії із споживачами, партнерами та представниками суспільства лідерами всіх ланок підприємства забезпечується системність та планування.

Потреба в співробітництві підприємства визначається в залежності від того, які питання вирішуються на даному етапі, тому лідери підприємства вважають доцільним постійне розширення кола партнерів.

Напрямок удосконалення вибирається згідно пріоритетів підприємства на даному етапі із врахуванням балансу вимог і побажань усіх зацікавлених сторін і можливості підприємства задовольнити ці потреби.

Ефективність співробітництва з тєю, або іншою організацією визначається за підсумками роботи з нею. Критерії оцінки співпраці зі споживачами, партнерами встановлені системою управління підприємства. Вищим керівництвом підприємства створені умови щодо внутрішнього інформування, обміну досвідом на щотижневих нарадах лідерів усіх рівнів, аналізу ефективності і перегляду підходів до взаємодії зі споживачами, партнерами та представниками суспільства. Провідна роль лідерам всіх ланок підприємства відведена при організації профільних виставок, конкурсів якості, участь в конференціях, семінарах. Їх особиста участь в заходах є прикладом для всього персоналу, поширює позитивний імідж підприємства.

#### **ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність.** Заходи цього підходу плануються, зустрічі з основними партнерами відбуваються щотижня на нараді при голові правління-генеральному директорі.

**Впровадження.** Підхід використовується для лідерів всіх ланок.

#### **ОЦІНКА ТА ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання.** Ефективність цього підходу вимірюється кількістю пропозицій по вдосконаленню за результатами аналізування (6б).

**Вивчення.** Голова правління-генеральний директор та його заступники регулярно аналізують досвід впровадження цього підходу на підприємстві, а також досвід впровадження аналогічних підходів на інших підприємствах.

**Удосконалення.** Регулярно під час нарад проводиться аналіз вимірювання і вивчення цього підходу. На підставі аналізування приймаються рішення по його вдосконаленню.

<b>Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію</b>	<b>Застосування</b>	<b>Вимірювання ефективності і посилення на результаті</b>
Традиційні зустрічі лідерів вищої та середньої ланки з директорами організацій-партнерів	Для всіх лідерів вищої та середньої ланки	Покращення основних показників (9а, 9б), задоволеність зацікавлених сторін (6а, 7а, 8а)
День відкритих дверей	Для всіх зацікавлених сторін	Покращення основних показників (9а, 9б), задоволеність зацікавлених сторін (6а, 7а, 8а)
Традиційні зустрічі лідерів вищої ланки з кращими партнерами	Для всіх кращих партнерів	Покращення основних показників (9а, 9б), задоволеність зацікавлених сторін
Друковані праці в науково-технічних виданнях	Для впровадження в виробництво науково-технічних досягнень	Підвищення рівня науково-технічних знань лідерів підприємства, підвищення позитивного іміджу підприємства
Виступи в пресі, телебаченні, радіо	Для лідерів вищої ланки	Кількість пропозицій по вдосконаленню за результатами аналізування

**КРИТЕРІЙ 1 : ЛІДЕРСТВО****Підкритерій 1Г****Лідери поширюють культуру досконалості серед персоналу організації**

Назва ключового підходу: особисте поширення місій, бачення, цінностей, політики і стратегії, планів, цілей та задач організації.

**ПІДХІД**

Для досягнення виконання місії і політики підприємства лідери працюють у напрямку об'єднання людей загальними цілями, прагнуть до створення передового виробництва, робота на якому для колективу буде не необхідною, а улюбленою справою, за яку персонал відчуває свою необхідність і турботу про свої потреби. Кожен з лідерів ВАТ «ДБК-3» проводить роботу безпосередньо зі своїми підлеглими по роз'ясненню їм основних напрямків діяльності підприємства і підходів, що розробляють для їх досягнення. У рамках підрозділів за участю лідерів вивчаються: місія, бачення, політика підприємства, потреби зацікавлених сторін, система цінностей, стратегічний план діяльності підприємства, цілі, задачі підприємства, підрозділів і працівників, корпоративна культура і етичні принципи організації. Сприйняття співробітниками місії, політики, системи цінностей і інших положень підприємства, розуміння своєї ролі в її реалізації здійснюється в рамках загального опитування, що організується при анкетуванні персоналу, у ході проведення підготовчих занять, при усіх виках навчання, при зачіпці на розряд, а також як внутрішніми, так і зовнішніми аудитами системи управління якістю. Результати обговорюються на загальних зборах лідерів і доводяться його членами до всіх працівників підприємства. Як показує практика, більшість людей і готові внести свій вклад у досягнення цілей організації. У ході виконання поставлених задач лідери надають активну допомогу своїм підлеглим для реалізації особистих планів, а також працюють над тим, щоб ці плани ставали досконалішими. З метою стимулювання дій по удосконаленню кожному лідерові надається фонд для матеріальної винагороди і важелі для морального стимулювання. У залежності від внеску кожного працівника в рішення поставлених перед підрозділом задач лідери заохочують членів колективу. Кожен лідер бере активну участь у розробці системи мотивації через систему заохочень, виходячи з індивідуальної оцінки внеску кожного працівника в удосконалення діяльності і визначення місії, бачення і цілей організації. Взаємодія керівників з персоналом визначена положеннями про структурі підрозділі і посадовими інструкціями керівників і фахівців. Взаємодія лідерів вищого ланки визначена наказом по ВАТ «ДБК-3» з розподілом обов'язків відповідно до структури підприємства. Для використання творчого потенціалу кожен лідер залучає найбільш кваліфікованих працівників у склад ініціативних груп. Лідери всіх ланок підприємства усвідомлюють і планують реалізацію цінностей нашої організації шляхом удосконалення культури виробництва, безперервного розвитку людського потенціалу, через підтримку і стимулювання розвитку особистих здібностей, підвищення кваліфікації, компетентності персоналу шляхом навчання, як на підприємстві, так і в зовнішніх організаціях, впровадження нових технологій.

**ЗАСТОСУВАННЯ****Системність.** Зустрічі лідерів з персоналом плануються і відбуваються щотижня.**Впровадження.** Підхід впроваджений для всіх категорій персоналу підприємства.**ОЦІНКА ТА ПЕРЕГЛЯД****Вимірювання.** Ефективність підходу визначається рівнем задоволеності персоналу (7а), кількістю поданих і реалізованих пропозицій по вдосконаленню (6б).**Вивчення.** Голова правління-генеральний директор та його заступники регулярно аналізують досвід впровадження цього підходу на підприємстві, а також досвід впровадження подібних підходів на інших підприємствах (8 б)**Удосконалення.** На основі аналізу результатів вимірювання та вивчення голова правління - генеральний директор приймає рішення про вдосконалення цього підходу.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимірювання ефективності і посилення на результати
Загальні збори акціонерів, попередній збір пропозицій через скриньки	Для всіх співробітників, власників акцій	Покращення основних показників(9а, 9б), задоволеність зацікавлених сторін (6а, 7а, 8а)
Стимулювання та заохочення лідерами творчості та іноватив персоналу шляхом делегування повноважень (1а)	Див. 1а	Див. 1а.
Традиційне відзначення дня будівельника	Для всіх співробітників.	Задоволеність зацікавлених сторін (6а, 7а, 8а)

**КРИТЕРІЙ 1 : ЛІДЕРСТВО****Підкритерій 1Д****Лідери ідентифікують організаційні зміни та керують ними****Назва ключового підходу:** забезпечення ефективного впровадження змін і управління зацікавленими сторонами**ПІДХІД**

Впровадження будь-яких змін на підприємстві завжди відповідають місії організації і спрямовано на реалізацію бачення організації. Головна мета всіх змін – пошук і створення конкурентної переваги. Провідна роль у реалізації змін відводиться лідерам. Після рішення про впровадження зміни в організації інформація доводиться й улаштовується зацікавленим особам і персоналу підприємства. Вони можуть здійснювати контроль за ходом впровадження зміни і за взаємною домовленістю вносити корективи в план впровадження змін.

Схема впровадження зміни виглядає так: спочатку визначається область для удосконалення, потім встановлюється мета удосконалення. Наступний етап - це визначення шляхів досягнення цілей і необхідні ресурси. Потім планується рівень, який буде займати організація, коли поставлена ціль буде досягнута і (можливі ризики, відхилення). Виконання цілей пов'язане з персоналом, економічними і фінансовими факторами, вивченням структури ринку, пропозиції зацікавлених сторін.

Після прийняття лідерами рішення про доцільність запровадження зміни, вони затверджуються Головою правління - генеральним директором і відбивають у положеннях про структурні підрозділи, організаційну структуру, системних інструкціях, посадових інструкціях. До впровадження змін залучаються зацікавлені сторони (персонал, акціонери, споживачі, партнери, постачальники). Будь-які пропозиції зацікавлених сторін розглядаються й аналізуються, узагальнюються в першу чергу лідером по напрямку діяльності, готується пропозиція і надається для ознайомлення вищому керівництву підприємства (у залежності від теми пропозиції можуть залучатися лідери всіх рівнів). Після ознайомлення, на засіданні лідерів приймаються рішення про впровадження зміни. Контроль виконання надається зацікавленим сторонам.

**ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність.** Заходи цього підходу плануються, витрати на них заздалегідь передбачаються в бюджеті, встановлюються терміни впровадження, виділяються матеріальні та людські ресурси.

**Впровадження.** Підхід впроваджено для всіх лідерів, для всіх видів ресурсів, з метою підтримки лідерської позиції підприємства на ринку.

**ОЦІНКА ТА ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання.** Ефективність цього підходу визначається покращенням основних результатів підприємства внаслідок впровадження нових технологій (9а, 9б), рівнем задоволеності персоналу залученого до процесів удосконалення і мотивацією його (7а).

**Вивчення.** Лідери вищої та середньої ланки регулярно під час нарад різного рівня вивчають досвід застосування цього підходу на підприємстві. Під час контактів з представниками зацікавлених сторін (4а) лідери вищої та середньої ланки вивчають досвід застосування подібних підходів на інших підприємствах.

**Удосконалення.** Лідери підприємства регулярно аналізують результати вимірювання та вивчення і приймають рішення про можливість удосконалення цього підходу.

<b>Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію</b>	<b>Застосування</b>	<b>Вимірювання ефективності і посилення на результати</b>
Поширення інформації серед всіх зацікавлених сторін	Всі зацікавлені сторони	Покращення основних показників(9а, 9б), задоволеність зацікавлених сторін
Маркетингові дослідження, глибокий аналіз ринку	Для всіх видів продукції	Покращення основних показників(9а, 9б), задоволеність зацікавлених сторін
Постійне вдосконалення системи управління на основі впровадження нових стандартів і методів управління (5б)	Див.5б	Див.5б
Традиційні зустрічі-навчання лідерів вищої та середньої ланки з спеціалістами провідних фірм	Для всіх лідерів вищої та середньої ланки	Покращення основних показників(9а, 9б), задоволеність зацікавлених сторін (6а, 7а, 8а)

КРИТЕРІЙ 2	ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ
	Загальна інформація

Місія Демобудівного комбінату ВАТ „ДБК-3” – бути провідною організацією з високим рівнем науково-технічного та соціального розвитку в галузі промислового будівництва.

Вачення – ВАТ „ДБК-3” – лідер на вітчизняному ринку будівництва житлових будинків.

Система цінностей складається з наступних переконань:

1 Задоволений, соціально-захиснений, професійний та компетентний персонал – наш найбільший пріоритет.

2 Наша продукція надійна і завжди високої якості.

3 Кожне зауваження інвестора – це крок до самоудосконалення.

4 Ми знаємо потреби і очікування наших замовників і завжди спроможні задовольнити їх.

5 Ціна житла повинна бути доступна для всіх верств населення.

6 Турбота про поквілля для нас – це турбота про життя на Землі.

7 Ми є найлішим партнером для проєктних, науково-дослідних, академічних та освітніх закладів, для наших постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних вимог та договірних зобов'язань.

8 Ми – учасники виконання соціальних програм з врахуванням всіх зацікавлених сторін (держави, акціонерів, громадськості, персоналу).

Політика нашого підприємства базується на постійному підвищенню рівня задоволеності вимог та сподівань замовників – і в цьому наше майбутнє.

На підставі аналізу економічних та ринкових тенденцій в системі будівництва, детального вивчення досвіду вітчизняних підприємств – лідерів, таких, як „ДБК-4”, „Солстрой”, з-д ім Ковальської, та ситуації, що склалась на ринку житла в м. Києві, а також потреб і очікувань замовників, інвесторів, своїх внутрішніх споживачів, постачальників, партнерів, акціонерів, персоналу та суспільства (2а, 2б) та для збереження виробничої бази підприємства, якою являється завод запобіжних виробів, продукція якого на сьогоднішній день дає можливість будувати як 25-типоверхові панельні житлові будинки так і монолітно-каркасні (4а, 4г), на підприємстві ВАТ „ДБК-3” здійснюється стратегічне планування та визначається політика, місія і стратегія підприємства (2в).

Стратегія ВАТ „ДБК-3” націлена на постійно зростаючий рівень задоволення потреб та очікувань замовників, за рахунок чого, підприємство зможе утримувати провідні позиції на вітчизняному ринку житла, враховуючи при цьому всі зацікавлені сторони та зберігаючи довкілля. Крім того, розвиток підприємства, загальний ріст його конкурентноспроможності та ефективна протидія всебітній економічній кризі – цілі, які ставить підприємство на найближчі часи.

Всього цього ми зможемо досягти завдяки:

а) реалізації планів – заходів мінімізації фінансово – економічної кризи та організації протидії подальшим її проявам на підприємстві;

б) удосконаленню серії 111-161 та пристосуванню її до вимог сучасності;

в) будівництву монолітно-каркасних будинків та споруд паралельно з панельним домобудуванням;

г) пошуку та впровадженню нових серій панельного домобудування;

д) підвищенню конкурентноспроможності продукції та збільшенню об'ємів виробництва;

е) дослідженню, розробці та впровадженню енергозберігаючих ефективних конструкцій, технологій в будівництві;

ж) розвитку соціального житла;

з) постійному удосконаленню СУЯ (5а), що функціонує на підприємстві та відповідає вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001-2008 і є невід'ємною складовою частиною стратегії підприємства.

Удосконалення системи управління ВАТ „ДБК-3” полягає в наступному:

- дотриманні договірних зобов'язань та термінів виконання робіт перед нашими замовниками при безумовному виконанні нормативних вимог;

- зменшенні реєстраційних витрат;

- поліпшенні безпечних умов роботи персоналу та підвищенні його соціальної захищеності, керуючись стандартами міжнародного рівня з охорони праці, екології та соціального захисту;

- постійному аналізуванню керівництвом результатів роботи підприємства.

Концепція реалізації стратегічних завдань підприємства доповдалась, обговорювалась та отримала схвалення в Програмі домобудівельного будівництва при Академії будівництва України на науково-технічних радах Міністерства регіонального розвитку та будівництва, конференцій, КМДА та коштингової компанії „Київміськбуд”

Для реалізації Політики вище керівництво ВАТ „ДБК-3” спільно з керівниками підрозділів забезпечують підприємство необхідними ресурсами (4а-д), систематично перерядають та поліпшують результативність впровадження СУЯ, забезпечують, щоб Політика і Цілі були доступні та зрозумілі на всіх рівнях підприємства, а також систематично аналізувались та були актуальними.

На підставі затвердженій Політики, вище керівництво встановлює вимірні цілі. Цілі встановлюються як для СМЯ в цілому, так і для основних 20 взаємопов'язаних процесів, діяльність яких описана в Настанові з якості. Для їх досягнення вище керівництво щорічно розробляє Комплексний план розвитку ВАТ „ДБК-3”, який складається з:

- заходів по удосконаленню кожного з підрозділів;
- фінансового плану на поточний рік;
- колективного договору, що включає комплексні заходи по удосконаленню виробництва, охорони праці та розвитку соціальної сфери.

За кожний процес визначений „господар”. Щоквартально проводиться вимірювання результативності показників процесів, при необхідності, розробляються коригувальні та запобіжні дії.

На підставі річного плану систематично проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства, визначаються напрямлення їх вдосконалення. Щорічний перегляд стратегії та політики, структури процесів сприяє перегляду організації підприємства.

Підприємство зацікавлює персонал до розробки планів та виконання завдань, стимулюючи при цьому підвищення показників та застосовуючи по різним напрямкам діяльності підходи, що мають такий елемент, як мотивація (Зв,Зд).

В підрозділах ВАТ „ДБК-3” регулярно проводяться навчання персоналу, де передається досвід, накопичений кращими досвідченими спеціалістами (За, Зб). Багато працівників підприємства підвищують свій кваліфікаційний рівень на курсах, навчаннях, семінарах та ін.

Затверджена політика доводиться до відома всіх керівників, начальників цехів та відділів підрозділів, які, в свою чергу, знайомлять персонал з політикою та стратегічними цілями підприємства.

Розповсюдження політики та стратегії на процеси проходить при формуванні Комплексного плану, де визначені відповідальні та указані терміни виконання. Також на підприємстві в кожному підрозділі існують стенди, де розміщена інформація, що дає можливість знайомитися з нею не тільки персоналу підприємства, а і всім відвідувачам підприємства.

Споживачі, партнери та суспільство інформуються про політику і стратегію нашого підприємства при анкетуванні, спільній участі в навчаннях та через наших замовників, якими являються ходингова кампанія „Київміськбуд”.

Про ступінь інформування персоналу про політику та стратегію свідчать результати анкетування (7а) а також результати успіш опитувань під час навчання.

Показники вимірювання того, як поширюється інформація про політику, стратегію та їх впровадження – це рівень задоволеності внутрішніх споживачів (БМУ-1,2,4) та основних замовників ВАТ „ДБК-3” (6а, 6б), яке проводиться через анкетування.

#### КРИТЕРІЙ 2 ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ

#### ПІДКРИТЕРІЙ 2А

Політика та стратегія базуються на теперішніх та майбутніх потребах і очікуваннях зацікавлених сторін

Назва визначення, розуміння та передбачення потреб і очікувань існуючих та майбутніх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, персонал, партнерів, суспільство та акціонерів

#### ПІДХІД

Обрунтованість. Виходячи із актуалізованої місії, бачення та стратегії підприємства, націленої на утримання провідних позицій на вітчизняному ринку житла, на підставі маркетингових досліджень ХК „Київміськбуд”, а також звернень інвесторів(споживачів), постійно відслідковуються потреби та очікування замовників і всіх зацікавлених сторін (постачальників, партнерів, акціонерів, персоналу та суспільства в цілому) для їх більшого задоволення.

Круг зацікавлених сторін, об'єм інформації визначено підприємством, також визначені основні методи збору та аналізу інформації для подальшого формування Політики та стратегії підприємства.

Через визначену підприємством систему обміну інформацією: анкетування, опитування, поточні споживчі запити, поширення рекламних матеріалів, участі у виставках, „днів відкритих дверей” та ін підприємство визначає вимоги замовників, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Збір інформації про замовника, його потреби та очікування, а також рівень задоволеності потреб, підприємство щорічно визначає за переліком основних аспектів діяльності по важливості показника та в порівнянні його з конкурентами, такими як ВАТ „ДБК-4”, „Солстрой”. Показники, по яким підприємство не досягло високого рівня й уступає конкурентам, підприємством розглядається як пріоритетні. Для них проводяться додаткові дослідження для визначення конкретних заходів щодо удосконалення, які включаються в Комплексний план розвитку підприємства. Також при формуванні Політики та стратегії підприємства враховуються нові аспекти та пропозиції замовника.

За останні три роки рівень задоволеності побажань та очікувань замовників залишається на рівні 4,28( за 5-тибальною шкалою).

На підприємстві запроваджено нову технологію збору інформації по теперішнім і майбутнім потребам кінцевих споживачів - це „гаряча телефонна лінія” зі зворотним зв'язком, а також „Пункти по роботі з інвесторами” що дають змогу миттєво реагувати на відгуки та пропозиції всіх зацікавлених сторін, при цьому, узагальнюючи та аналізуючи інформацію для актуалізації Політики та перспектив розвитку підприємства на майбутній період.

На підприємстві щорічно проводиться анкетування внутрішнього споживача (БМУ-1.2.4). Пропозиції та звернення споживачів, систематично аналізуються та розглядаються на КР, „дних якості” що дає можливість своєчасно впливати на якість продукції та послуг заводу.

Збір інформації про персонал, його потреби та очікування на теперішній час та на майбутнє, його пропозиції визначаються під час анкетування, результати якого використовуються при актуалізації Політики та цілей на майбутнє та виображені в Колективному договорі, що визначений дипломами (1 місце – по Києву, 3 місце – по Україні) та Перспективному плані розвитку заводу ЗЕВ на 2005-2010рр.

Інформація про вимоги і очікування постачальника визначається в діалогових, в поточній роботі, оцінюючи постачальника стосовно відповідних вимог, коригується діяльність підприємства.

З метою вивчення ринку, на підставі маркетингової діяльності ХК „Київміськбуд” через ЗМЛ, мережі „Інтернет” відділ ВКЯ відслідковує тенденції розвитку ринку, за допомогою бенчмаркінга вивчає поведінку конкурентів.

Реалізуючи державну політику енергозбереження та враховуючи побажання інвесторів, нашими фахівцями були досліджені засоби покращення енергоутеплення та вперше впроваджені енергозберігаючі ефективні конструкції та технології.

Особлива увага в ході збору інформації приділяється пропозиціям зацікавлених сторін, зокрема партнерів. Всі пропозиції та вимоги розглядаються різними підрозділами. Отримана інформація створюється з інформацією, одержаною з іншого джерела, аналізується і приймається відповідні рішення.

Для планування діяльності підприємства важливу роль має отримання інформації про потреби та очікування суспільства. Рішення однієї з стратегічних завляч підприємства – будівництво соціального житла цілкомсячно обговорюється Радою директорів холдингу в міськдержадміністрації та щотижня – на нарадах ХК „Київміськбуд”.

Інформація, що надходить від населення міста, органів місцевої влади, організацій міста, природоохоронних організацій, а також через співбесіди керівництва і персоналу з різними представниками суспільства узагальнюється та аналізується екологом підприємства. В рамках загального планування розглядається КР і використовується при складанні Поточного плану роботи з питань охорони навколишнього природного середовища, що входить до КП розвитку ВАТ „ДБК-3”.

Результати описаних підходів до збору інформації розглядаються на засіданні КР в рамках загального планування діяльності підприємства.

Інтегрованість. Результати анкетування та інших підходів в рамках даного підкритерію дають основу для планування діяльності підприємства, розробки Політики та її перегляду.

#### ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Перелік всіх видів узагальненої інформації про потреби і очікування зацікавлених сторін за минулий рік, схему її збору і аналізу в ході формування Політики та стратегії підприємства на наступний рік визначений в Настанові з якості процесу „Аналіз СУЯ з боку керівництва”

Впровадження. Цей підхід використовується для всіх видів продукції та послуг, а також всіх зацікавлених сторін.

#### ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД

Вимірювання. Результативність підходу оцінюється: за відсотком опитаних зацікавлених сторін, кількістю проведених опитувань, рівнем задоволеності зацікавлених сторін, рівнем реалізації Політики та цілей

Вивчення. З метою впровадження даних підходів регулярно ведеться вивчення цього досвіду на підприємстві-конкуренті ВАТ „ДБК-4” та при аналізі системи управління з боку керівництва.

Удосконалення. Для удосконалення підходів по задоволенню потреб і очікувань зацікавлених сторін на засіданні членів КР запроваджено нові технології збору, актуалізацію анкет споживача продукції.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимір ефективності і посилення на результати
Узагальнений аналіз скарг і претензій споживачів (інвесторів)	Для всіх процесів підприємства	Кількість скарг та пропозицій, що надійшло – помісячно (6а,6б)
Узагальнені результати соціологічних досліджень потреб та очікувань персоналу	Для всіх підрозділів та процесів	Відсоток опитаних, частота опитування(3а,7б)

КРИТЕРІЙ 2 Політика і стратегія	Підкритерій 2Б
Політика та стратегія, що базується на інформації, що отримана через оцінку ефективності, дослідження, навчання та відповідну зовнішню діяльність	

Назва: Аналіз висновків від внутрішніх показників діяльності

#### ПІДХІД

Обґрунтованість. Політика та стратегія розвитку ВАТ „ДБК-3” формується засіданням членів КР та членами правління з врахуванням минулого досвіду планування, аналізу інформації від внутрішніх показників діяльності, зовнішнього досвіду, аналізу діяльності конкурентів та вимог ринку, а також аналізу впливу зібраної всіх видів інформації на зміст Політики, стратегії і планів підприємства.

Щорічно, по підсумках роботи року, економічними відділами підрозділів готується Пояснювальна записка до Річного звіту, в якій приводиться повний аналіз господарської діяльності підприємства та аналіз ефективності підходів. Наприкінці року відділом ВКЯ на КР подається Звіт, де на вході – результати реалізації загальної стратегії, цілей, оцінка внутрішніх, зовнішніх аудиторів, оцінка процесів та інша інформація. На виході – аналіз системи управління, підходи для її удосконалення та подальшого розвитку підприємства. На розгляд подаються Програма видорожжіння індустріального будівництва Академії наук України, пропозиції керівників, інформація замовників ХК „Київміськбуд” та „Житлоінвесту”, що стосується стратегічних напрямків підприємства таких як будівництво соціального житла, інформація проєктних інститутів, результати досліджень та удосконаленя.

Одержана інформація стосується всіх сфер діяльності підприємства: аналізу замовників, інвесторів, аналізу споживачів, постачальників, партнерів, оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявленню слабких місць та заходів до їх удосконалення.

Вся інформація збирається відповідальними за процеси і розглядається та актуалізується на відповідному рівні членами КР та правління, робляться протнози про наслідки впровадження одержаних знань на підприємстві., обговорюється найкращий досвід та, при умові доцільності, приймається рішення про впровадження підходу та включення його в КР розвитку підприємства, а далі – на рівні планів дій – поширюється по підрозділах організації. Періодичність збору і об'єми використання інформації плануються з врахуванням місці, стратегії та обраних програм. Актуалізується як перелік інформації, так і рівень її використання. З 2003р менеджерами підрозділів аналізується та систематизується інформація про результати внутрішніх, зовнішніх аудитів, зовнішнього навчання, постійно переглядаються показники вимірювання процесів.

Через маркетингові дослідження ХК „Київміськбуд” та бенчмаркінг проводиться аналіз продукції конкурентів. Основні конкуренти нашого підприємства, що випереджають нас по обсягам виробництва –це ВАТ „ДБК-4” та „З-д Ковальської”.

Для вивчення підходів цих підприємств та накопичення досвіду, співробітники організації відвідують їх підприємства, беруть участь у семінарах, форумах, виставках, одержують інформацію через мережу Інтернет, співпрацюють з науково-дослідними інститутами.

Реалізуючи державну політику та один із напрямків стратегії підприємства – енергозбереження, фахівці ВАТ „ДБК-3” спільно з науковими інституту „КиївЗДНІЕТ”, збираючи та досліджуючи інформацію покращення теплотехнічних властивостей огорожуючих конструкцій (стіни, стики, вікна, підлоги і т.д.), удосконалили технологію зовнішньої панелі, застосували зовнішні системи опалення та більш ефективні теплоізолюючі матеріали і технології. Це дало змогу зберегти тепло та суттєво поліпшити якість та комфортність житла. Таким чином, за рахунок удосконалення серії 111-161 та збільшення обсягів житлового будівництва, ми зможемо задовольнити майбутні потреби споживача.

По результатах аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації, керівництвом своєчасно проводиться її аналіз, що дозволяє ефективно використовувати в управлінні підприємством, збільшуючи обсяги будівництва та утримувати тим самим позиції на ринку житла.

Інтегрованість. Цей підхід надає інформацію для розробки Політики та стратегії підприємства.

#### ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Ця діяльність планується і входить до службових обов'язків керівників підрозділів, описана в документації системи управління та поширюється на всі процеси діяльності підприємства.

Впровадження. Цей підхід використовується для всіх видів продукції та послуг, а також всіх зацікавлених сторін.

#### ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД

Вимірювання. Результативність підходу оцінюється збільшенням обсягів виконаних робіт, утриманням долі ринку при зростанні конкуренції (9а), рівнем задоволення споживача (6а) та ефективністю функціонування кожного процесу (3а).

Вивчення. З метою впровадження даних підходів здійснюється збір інформації всіх видів внутрішньої та зовнішньої діяльності інших підприємств. Регулярно ведеться вивчення досвіду інших підприємств, таких як ВАТ „ДБК-4”.

Удосконалення. Щоквартально для удосконалення підходів на засіданні членів КР підприємства проводиться аналіз результатів діяльності підприємства та приймаються рішення про удосконалення підходів, внесення змін.

Додаткові підходи застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимір ефективності і послідовності на результати
Збір і аналіз внутрішніх показників процесів підприємства під час проведення внутрішніх аудитів	Для всіх процесів підприємства	Охоплення аудитами всіх процесів підприємства, кількість пропозицій про покращення діяльності (9а,9б)
Фінансові показники діяльності підприємства	Для всіх процесів підприємства та всіх зацікавлених сторін	За схемою моніторингу (рентабельність, собівартість продукції, 9а,9б)
Аналіз впливів продукції виробовж усього їх життєвого циклу	Для всіх процесів підприємства та всіх зацікавлених сторін	Відсоток браку з/б виробів (6б), кількість звернень від зацікавлених сторін (6б)

<b>Критерій 2 Політика і стратегія</b>	<b>Підкритерій 2В</b>
<b>Розробка, перегляд та актуалізація Політики і стратегії</b>	

Назва: розробка, перегляд та актуалізація Політики та стратегії, узгоджених з місцею та баченням організації та концепціями досконалості

### ПІДХІД

Об'єднуваність. Для конкурентоздатності підприємства на ринку житла розробка Політики-найважливіша задача підприємства. Тому, щорічно, при плануванні діяльності на наступний рік, підприємство на підставі аналізу минулорічної діяльності, результатів маркетингових досліджень потреб і очікувань споживачів в порівнянні з конкурентами, переглядає місію, бачення та систему цінностей з метою актуалізації політики підприємства, основною задачею якої є прагнення збалансувати і задовольнити потреби і побажання всіх зацікавлених сторін (замовників, постачальників, партнерів, персонал, акціонерів та суспільства в цілому).

Загальна відповідальність за гармонізацію зусиль по всіх цих напрямках покладена на голову правління-генерального директора ВАТ „ДБК-3”.

Для перегляду Політики і стратегії підприємства на КР подається Загальний звіт, який містить інформацію про результати виконання планів підприємства, вимоги і очікування та рівень задоволеності замовників, їх пропозиції, побажання; презентації інвесторів та внутрішніх споживачів продукції заводу, результати внутрішніх та зовнішніх аудитів, показники вимірвання процесів, інформацію про позиції на ринку житла, зміни нормативного регулювання діяльності підприємства. Також при перегляді Політики враховуються очікування та побажання суспільства - будівництво житла за доступними цінами, впровадження енергозберігаючих технологій, нових проектів на базі серії 111-161, надання благодійної допомоги. Всі ці пролозиції систематизуються в рамках підготовки інформації і використовуються при складанні стратегічного плану підприємства.

На підставі вивчення Звіту, який поширюється серед учасників КР за тиждень до проведення аналізу, члени КР надають пропозиції з головних напрямків розвитку підприємства та декларують сильні сторони в Політиці, як гарантії подальшого успіху, на сьогодні - це зменшення кількості рекламаций та скарг інвесторів, слабкі сторони, такі як обсяги виконаних робіт розглядаються як пріоритетні області для удосконалення. Після внесення змін у Політику, переглядаються структура процесів, відповідальність за них, показники ефективності, цілі з них. Для них досягнення розробляються заходи, що вносять до Комплексного плану розвитку ВАТ „ДБК-3”.

Проекти Політики та цілей підприємства передаються для обговорення в усі підрозділи підприємства. Пропозиції по їх зміц з узагальнюються, після чого вносяться зміни в Політику, цілі, структуру процесів, оргструктуру. Затверджується Політика генеральним директором-головою правління ВАТ „ДБК-3”, після чого поширюється серед персоналу через керівників підрозділу, для потенційних споживачів продукції інформація розміщується на стендах „Куточки якості” в підрозділах підприємства (3г, 6а).

Наступним кроком, на підставі визначеної Політики і стратегічних напрямків вносяться зміни, формується Комплексний план, який включає заходи з визначенням необхідних матеріальних, людських та фінансових ресурсів.

Зміни в Політиці, КП є платвою для перегляду всіх інших планів: виробництва, фінансового плану, Колективного договору. Зміни вносяться в стратегію і плани з метою їх взаємоузгодження.

Інтегрованість. Цей підхід надає інформацію всім іншим підходам і є основою для планування і наступного аналізу всієї діяльності підприємства

### ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Діяльність по цьому підходу планується і входить до посадових обов'язків лідерів вищої ланки підприємства і описана в документації системи управління якістю.

Впровадження. Підхід розповсюджується на всі види діяльності підприємства

### ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД

Вимірювання. Ефективність застосування даного підходу визначається основними фінансовими результатами підприємства (9а), утриманням позицій на вітчизняному ринку житла (9а), рівнем задоволення споживачів(6а,6б) та рівнем задоволення персоналу (7а).

Вивчення. Вище керівництво та спеціалісти з якості постійно вивчають методи розробки політики на своєму підприємстві, а також досвід використання подібних підходів на інших підприємствах таких як ВАТ „ДБК-4”, „Солотро” шляхом прямих контактів, спільних нарадах, участі в конференціях, семінарах.

Удосконалення. Вище керівництво регулярно здійснює аналіз вимірювання і вивчення цього підходу та вивчає можливості його удосконалення. При розробці стратегій та Політики на 2010р., враховуючи стратегічну настреленість підприємства на перспективу розвитку панельного домобудування, яке більш якісне, дешевше, менш трудоміске за монолітно-каркасне, керівництвом підприємства поставлено за ціль удосконалити серію КТ, пристосовуючи її до сучасних вимог та відновити технологічне устаткування на підприємстві (4г).

Додаткові підходи застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимір ефективності і посилення на результати
Щотижневі технічні наради	Для всіх підрозділів та процесів підприємства	Покращення ефективності функціонування СУЯ (2б,2в)
Систематичний аналіз результативності процесів підприємства	Для всіх підрозділів та процесів підприємства	Покращення результативності процесів(5а)
Збалансована система показників	Всі види процесів	Покращення основних результатів підприємства (9а,9б)

Критерій 2 Політика і стратегія	Підкритерій 2Г
Розповсюдження політики і стратегії на основні процеси, поширення інформації про них	

Назва: Гармонізація, встановлення пріоритетів, узгодження, деталізація планів, цілей та завдань, поширення інформації про них та про їх виконання
---

ПІДСІД
--------

Обґрунтованість. Розроблена Політика поширюється на всі підрозділи підприємства, конкретизуючись на кожному рівні. Лідери вищого рівня на засіданнях формують загальні напрямки діяльності (Політика, довготермінові плани), керівники підрозділів конкретизують їх заяви в дії для своїх підрозділів, а лідери нижчого рівня (начальники цехів, майстри) перетворюють ці плани у вказівки для персоналу.

Для реалізації Політики та стратегії підприємство визначило три основні групи процесів: управління, процеси життєвого циклу продукції та допоміжні. Лідерами підприємства визначені задачі процесів, відповідальні за них та критерії вимірювання результатів. Виділені головні та допоміжні процеси. Для кожного з них визначені входи та виходи. В ході розробки процесів всі діями потоку процесів узгоджені із загальною блок-схемою. Лідери процесів визначили ряд найбільш важливих факторів для реалізації політики та стратегії. Відповідно важливості факторів, здійснюється вибір критичних процесів та їх ранжування. На підприємстві та по всіх його підрозділах проводиться аналіз відповідності результатів діяльності процесів плановим показникам та вносяться корективи.

В відповідності з Політикою та стратегією підприємства члени КР передають структуру існуючих процесів і відповідальність за них. На підставі перегляду структури процесів уточнюється організаційна структура підприємства. Після затвердження обговорених проектів на розширеному засіданні КР, блок-схема і органограма розміщуються на інформаційних стендах всіх підрозділів.

Аналіз виконання планів щодня проводиться на оперативних нарадах підприємства та його підрозділах. Прокладаючи деталізацію, плани узгоджуються на кожному рівні. Найнижчий рівень – плани діяльності бригад. Керівники підрозділів аналізують вплив стратегічних планів на діяльність організації і доповідають про них на технічних нарадах. При проведений аналізі використовуються показники, по яким вимірюються ефективність процесів, проводиться аналіз затрат. Результати аналізу розкладаються на засіданнях КР і приймаються рішення про удосконалення планування, поліпшення процесів.

Протягом року персонал і всі відвідувачі, в т.ч. постачальники та партнери мають змогу познайомитись з Політикою та стратегією підприємства через інформаційні стенди. Також інформація про Політику підприємства персоналу доводиться через керівників підрозділів. Результати анкетування відображають цілковите розуміння та сприйняття задач стратегічних планів та удосконалення процесів. Інформація про Політику підприємства розповсюджується серед замовників через анкетування, ділові контакти вищого керівництва, щотижневі засідання штабу з питань якості будівництва за участю головного інженера ХК „Київськбуд”. При цьому впливається рівень сприйняття важливості показника діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами.

Інвестори, суттєвостю отримують інформацію через ЗМІ, заходах „день відкритих дверей“, через гарячу телефонну лінію зі зворотним зв'язком, „Пункти по роботі з інвесторами“, що дає можливість миттєво реагуючи на всі звернення, зменшити кількість скарг, тим самим покращити якість гарантійного обслуговування.

По результатах рівня сприйняття Політики та стратегії підприємства виокреслюються корективи в КП розвитку підприємства.

Акціонери одержують інформацію про політику та стратегію на щорічному засіданні акціонерів, де вони можуть висловити свою думку та внести пропозицію.

Інтегрованість. Підхід впливає на всі інші підходи і дає основу для наступного аналізу всієї діяльності підприємства та планування.

#### ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Методика виконання кожного з процесів визначена у документації СУ і описана в її головному документі НЯ-01.

Впровадження. Підхід розповсюджується на всі види діяльності підприємства та всі зацікавлені сторони.

#### ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД

Вимірювання. Ефективність застосування даного підходу визначається основними результатами фінансової діяльності підприємства (9а), ефективністю функціонування кожного процесу (3а) та схемою їх взаємодії, рівнем

Вивчення. Аналіз виконання цього підходу з боку вищого керівництва та досвід використання подібних підходів на інших підприємствах (наприклад, ВАТ „ДБК-4“) шляхом прямих контактів, участі в конференціях, семінарах та вивчення друкованих видань.

Удосконалення. Механізм планування цього підходу забезпечує „господарів“ процесів інформацією, яка необхідна для виконання таких методів як загальний менеджмент якості, поліпшення процесів. Все це дозволяє в вигляді фінансових показників визначити результати діяльності (9а,9б) і, відповідно, реагувати на реалізацію стратегії та планів, їх перегляд, актуалізацію та удосконалення.

Додаткові підходи застосовані до даного підкритерію ефективності	Застосування	Вимір ефективності і посилання на результати
Перегляд показників моніторингу процесів	Для всіх процесів підприємства	Поліпшення основних показників (9а,9б), задоволеність зацікавлених сторін (6а,7а,8а)
Перегляд документальних описів процесів	Для змін в Політиці, стратегії, всіх процесах підприємства	Для покращення основних результатів підприємства (9а,9б)

КРИТЕРІЙ 3	ПЕРСОНАЛ
	Загальна інформація

Загальна кількість співробітників ВАТ "ДБК-3" - 1769 чел. Кадрова політика стратегії і плани відносно персоналу (3а) формуються виходячи з політики стратегії і планів підприємства. Основними планами в сфері якості процесу "Управління персоналом" є:

- План підготовки кадрів
- підвищення кваліфікації
- навчання посадових осіб і робітників підприємства.

В рамках СУЯ підприємство постійно визначає потребу в людських ресурсах, що виконують роботу, яка позначається на якості продукту. При управлінні персоналом: визначається потрібна компетентність, персоналу, здійснюється його підготовка, оцінюється результативність навчання та ведеться реєстрація даних щодо навчання. Вимоги до компетентності персоналу встановлені в посадових та робочих інструкціях.

Щорічно, з початку року до 01 березня на підприємстві визначається необхідність в проведенні навчання персоналу. Начальником відділу кадрів розробляється план підготовки кадрів, підвищення кваліфікації та навчання посадових осіб і робітників. План розробляється на підставі замовлень від керівників підрозділів, вказююч голови правління - генерального директора, вимог нормативних документів з охорони праці, де є потреба в проведенні навчання та перевірок знань відповідних працівників. При цьому визначається, де буде проводитись навчання силами самого підприємства, а де сторонніми організаціями.

Програми підготовки складаються фахівцями, які мають необхідну кваліфікацію. За зміст навчальних матеріалів відповідальність несуть:

- щодо питань технології - головний інженер;
- щодо правил експлуатації обладнання - головний механік;
- щодо питань охорони праці - інженер з охорони праці;
- щодо питань управління якістю - уповноважений представник з якості;

Після навчання копія свідоцтва (посвідчення) та відповідні дані про проходження навчання вносяться в особову картку та трудову книжку кожного працівника, який пройшов навчання. Серед працівників, які пройшли навчання, начальником відділу кадрів проводиться бесіда, в якій визначається задоволення проведеним навчанням.

Вимоги до кваліфікації інженерно-технічних працівників встановлені у посадових інструкціях, відповідальність керівників структурних підрозділів визначена в Положеннях про структуру підрозділи.

Відповідальність за підтримку кваліфікації персоналу покладається на керівників вищої ланки по своїх напрямках діяльності.

В ході прийняття колективного договору лідери із співробітниками обговорюють діяльність підприємства та зустрічаються з колективами всіх підрозділів. Всі одержані пропозиції та зауваження узагальнюються і враховуються при підготовці звіту.

Заохочення та підкування про персонал завжди знаходиться в центрі уваги, адже персонал є одною з найголовніших цінностей підприємства. Про це свідчить щомісячне преміювання співробітників за досягнення успішних результатів з окремими преміюванням за впровадження раціоналізацій та інших заслуг (участь у спортивних змаганнях, змаганнях з профмайстерністю та ін.). В кінці року видачується винагорода по результатам роботи за вислугу років, при необхідності надається матеріальна допомога, всім бажаним надаються пільгові путівки на санітарно-курортне лікування, діти працівників підприємства забезпечуються путівками в оздоровчі табори, працює медпункт, спорткомплекс, їдальня.

КРИТЕРІЙ 3	ПЕРСОНАЛ
Підкритерій 3а	Людські ресурси плануються, управляються та ідентифікуються

Назва ключового підходу: розробка політики, стратегії та планів щодо людських ресурсів

#### ПІДХІД

Обґрунтованість. Щорічно, Координаційна рада формує політику і стратегію на наступний рік, враховуючи проведення анкетування (опитування персоналу), в якому задаються питання, що можуть цікавити кожного працівника підприємства (рівень задоволеності, соціальної захищеності, навчання, мотивації та ін.).

Під час формування політики відносно людських ресурсів ні одна з категорій персоналу не залишається без уваги. Так в колективному договорі відносно людських ресурсів на 2010 р. визначено:

матеріальне стимулювання;  
організація робочих місць;

створення сприятливих умов праці та зниження впливу шкідливих факторів на робочих місцях; надання можливості підвищення рівня освіти та професійної майстерності.

Політика комбінату направлена на збереження персоналу та ціленаправлену ротацию кадрів як в рамках підрозділів, так і між підрозділами. Потребу в людських ресурсах визначають „господарі професій”. Вони надають заявки в ВК своїх підрозділів про необхідну кількість працівників за спеціальностями і їх кваліфікацію. ВК збирає цю інформацію та інформацію про придбані навички та досвід, підвищення кваліфікацію працівників для забезпечення ротации кадрів. Ця інформація та штатний розклад є базою для формування політики, планів та стратегії щодо людських ресурсів.

На підставі вимог статті 7 Закону України „Про охорону праці від 21 листопада 2002 року № 229-4тл. В ВАГ „ДБК-3” в грудні 2009 р. проведена чергова атестація робочих місць за умовами праці. Атестовано-30 робочих місць, де підтверджено:

- право на пільгове пенсійне забезпечення,
- доплата до ставок до 12%;
- додаткові щорічні відпустки (4-7 календ. днів);
- безоплатне одержання молока 0,5 л. за зміню;
- безоплатне одержання спецодягу, спецвзуття, засобів індивідуального захисту.

Для визначення в потреби персоналу, щорічно, до 1 лютого, на підприємстві визначається необхідність в зміні кількісного складу персоналу чи ротации кадрів. Джерелом інформації для визначення цих потреб є плани збільшення обсягів виробництва, чи удосконалення виробничих та технологічних можливостей підприємства, замовлення від керівників підрозділів. Начальник ПЕВ за вказівкою голови правління - генерального директора розробляє новий штатний розклад, в який включаються і нові вакансії. Обґрунтованість цього підходу полягає в тому, що залучення персоналу при розробці політики та правильне планування людських ресурсів призводить до його задоволеності - покращення командної роботи та духовного настрою.

Інтегрованість. Цей підхід впливає на всі інші підходи і відповідає принципам політики підприємства.

#### ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Проведення щорічної Координаційної ради, перегляд пунктів колективного договору, проведення анкетування з щорічним удосконаленням змісту анкетного матеріалу, робота відділу кадрів по збору інформації.

Впровадження. Застосовується для всіх категорій персоналу

#### ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД

Вимрювання  
Ефективність підходу визначається забезпеченістю відповідним персоналом потреб виробництва  
Вивчення ВК регулярно аналізується досвід впровадження цього підходу на підприємстві, а також досвід впровадження подібних підходів на інших підприємствах.

Удосконалення

На основі аналізу результатів вимрювання та вивчення приймається рішення про удосконалення цього підходу

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимрювання ефективності і посилення на результати
Вивчення досвіду провідних підприємств України, Європи	Керівництво підприємства, менеджери з якості	Успішність запровадження нових елементів
Опитування персоналу	Для всіх категорій персоналу	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін

КРИТЕРІЙ 3	ПЕРСОНАЛ
Підкритерій 3б	Визначення, розвиток та підтримка знань та компетенцій персоналу.

Назва ключового підходу: Проведення внутрішнього та зовнішнього навчання персоналу.

ПІДХІД

Обрунтованість. Щорічно проводиться навчання посадових осіб і робітників. План розробляється на підставі замовлень від керівників підрозділів, вказівок Голови правління - генерального директора, вимог нормативних документів з охорони праці, де є потреба в проведенні навчання та перевірці знань відповідних працівників. З початку року начальником відділу кадрів розробляється план підготовки кадрів, підвищення кваліфікації і визначається, де буде проводитись навчання силами самого підприємства, а де сторонніми організаціями.

Головні спеціалісти проходять здебільшого зовнішнє навчання і потім одержані знання доводять до персоналу. Такій диференційованій підхід до навчання визначається з огляду на те, що з його допомогою росте рівень компетентності персоналу, форма навчання відповідає потребам і можливостям працівника компанії.

При проведенні навчання силами сторонньої організації вибирається конкретна організація із тих, які мають право проводити подібне навчання відповідно критеріям якості, досвіду попередніх стосунків, коштам та вимогам до проведення навчання.

Після проведення зовнішнього навчання проводиться перевірка знань, одночасно проводиться анкетування задоволеності робітників рівнем одержаних знань, надається копія свідоцтва та необхідні дані про проходження навчання, та проводиться бесіда начальником ВК в якій визначається задоволеність проведеним навчанням.

Підходи до навчання переглядаються поступово в рамках актуалізації місії, бачення, стратегії та політики, задач та чисельності персоналу.

Інтегрованість. Цей підхід повністю відповідає твердженню політики, що успіх підприємства залежить від спільної праці людей, їх кваліфікації та готовності працювати в одній команді.

ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Цей підхід описаний в інстансові з якості процесу «Управління персоналом», навчання планується, контролюється і оцінюється.

Впровадження. Цей підхід використовується для всіх категорій персоналу всіх підрозділів підприємства.

ОЦІНКА ТА ПЕРЕГЛЯД

Вимрювання. Ефективність цього підходу вимрюється рівнем задоволеності співробітників навчанням та, кількістю співробітників, що пройшли різні форми навчання та, кількістю працівників, що володіють певною кваліфікацією та рівнем задоволеності керівників підрозділів кваліфікацією персоналу.

Вивчення ВК регулярно аналізує задоволеність працівників підрозділів чисельністю і кваліфікацією персоналу

Удосконалення На основі аналізу результатів вимрювання знаходження форм і методів навчання новим технологіям і методам роботи

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимірювання ефективності і посилення на результати
Розвиток персоналу через досвід роботи.	Для всіх категорій персоналу	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін
Систематичне внутрішнє навчання персоналу відповідно потребам, стимулювання самопідготовки персоналу	Для всіх категорій персоналу	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін

<b>КРИТЕРІЙ 3</b>	<b>ПЕРСОНАЛ</b>
Підкритерій 3в	Залучення персоналу до процесів удосконалення та надання йому повноважень.

Назва ключового підходу: Використання опитування персоналу для залучення його до удосконалення

**ПІДХІД**

Обґрунтованість. Щорічно між керівництвом підприємства та профспілковою організацією складається та оформляється колективний договір. У його створенні беруть участь всі підрозділи та служби комбінату.

Перед проведенням загальних зборів акціонерного товариства на комбінаті встановлюються скриньки для надання пропозицій. В підрозділах проходять збори керівництва з співробітниками, на яких обговорюються та узагальнюються внесені пропозиції. Після підписання головою профкому та головою правління – генеральним директором підприємства проект колективного договору, він вноситься для обговорення та затвердження на загальні збори. На внесення пропозицій та поправок також має право кожен акціонер та співробітник, якщо він являється одночасно акціонером. Після внесення поправок, договір затверджується голосуванням акціонерів.

Інтегрованість. Підхід відповідає зобов'язанню Політики щодо забезпечення підвищення мотивації співробітників.

**ЗАСТОСУВАННЯ**

Системність. Підхід застосовується кожний рік при перегляді колективного договору та постійно удосконалюється

Вироводження. Цей підхід використовується для всіх категорій персоналу всіх підрозділів підприємства

**ОЦІНКА ТА ПЕРЕГЛЯД**

Вимірювання. Ефективність цього підходу вимірюється кількістю участі персоналу в обговоренні договору та його задоволеністю результатами цієї участі.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимірювання ефективності і посилення на результати
Матеріальне і моральне заохочення за участь в удосконаленні процесів на підприємстві	Для всього персоналу підприємства та всіх процесів підприємства	Кількість удосконалень, % зданих з/б виробів та конструкцій
Конкурс крашою за професією	Для всього персоналу підприємства	Кількість проведених конкурсів, зайняте призове місце

КРИТЕРІЙ 3	ПЕРСОНАЛ
Підкритерій 3г	Ведення діалогу між персоналом і організацією

Назва ключового підходу: Використання опитування персоналу як вид діалогу між персоналом і організацією

#### ПІДХІД

Обґрунтованість. Для масового залучення персоналу до діалогу з організацією використовується щорічне анкетне опитування, яке здійснює, узагальнює та вносить на засідання Координаційної ради відділ контролю якості. Координаційна рада аналізує результати анкетування, за необхідністю робить висновок з вдосконалення анкет. Співробітники відповідають на питання, які висвітлюють рівень їх задоволеності умовами праці, організацією робочого процесу, моральним та матеріальним заохоченням та ін. Так як анкети проводяться анонімно, керівництво одержує правдиву та неупереджену інформацію.

З метою підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи кадрів, раціональної їх розстановки з урахуванням досвіду та складності виконуваних робіт в ВАТ „ДЕК-3” проведена з 15 по 30 січня 2010 року атестація професіоналів, фахівців лінійного персоналу, згідно „Положення про порядок проведення атестації” та трафіку.

Атестаційна комісія атестувала 52 особи інженерного персоналу в т.ч.: БМУ-1 21, БМУ-2 19, БМУ-4 12.

Інтегрованість. Цей підхід знайомить керівництво комбінату з рівнем задоволеності співробітників і дає можливість проаналізувати його та працювати над удосконаленням.

#### ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Анкетування проводиться раз на рік і кожен раз удосконалюється. Атестація персоналу 1 раз на 3 роки.)  
Вировалення. Цей підхід застосовується до всього персоналу всіх категорій.

#### ОЦІНКА ТА ПЕРСПЕКТИВА

Вимірювання Рівнем задоволеності персоналу

Вивчення Постійно вивчається досвід використання цього підходу.

Удосконалення Регулярно аналізуються результати вимірювання та вивчення та приймаються рішення про удосконалення цього підходу.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимірювання ефективності і носіяння на результати
Щомісячні збори профспілкового активу комбінату	Для всього персоналу	Рішення задоволення персоналу роботою та рішеннями профспілкового активу
Участь персоналу у створенні колективного договору	Для всього персоналу	Рівень активності персоналу та його задоволеність
Проведення оперативних нарад	Для керівників підрозділів	Інформованість персоналу про стан та зміни на підприємстві
Зустрічі з керівництвом в підрозділах	Для всього персоналу	1 раз на тиждень, рівень задоволеності персоналу

КРИТЕРІЙ 3	ПЕРСОНАЛ
Підкритерій 3а	Винагородження та заохочення персоналу, піклування про нього

Назва ключового підходу: Заохочення та прив'язка усіх категорій персоналу на підприємстві

#### ПІДХІД

Обрунтованість. Система преміювання на підприємстві діє щомісячно і розмір премії залежить як від загального прибутку підприємства за певний період (згідно виконання плану по комбінату нараховується КТД (коефіцієнт трудової діяльності), так і від персональної участі працівника (коефіцієнт КТД для окремих працівників може змінювати начальник підрозділу). Також на підприємстві в кінці року нараховується премія, розмір якої залежить від стажу роботи працівника.

Відповідно колективному договору на підприємстві з метою поліпшення житлових умов згідно черги надається безвідсоткова позика, грошова допомога на поховання, при хірургічних операціях та при госпіталізації по швидкій допомозі, та ін.

Одне з важливих заохочень на підприємстві є моральне стимулювання персоналу – поздоровлення з ювілеями, днем народження, внесення подяки. Поздоровлення в діні пам'ятних дат ветеранам ВВВ.

В ВАТ „ДБК-3” розроблено положення про нагородження працівників „Грамотою та Пам'ятною медаллю ВАТ „ДБК-3”, для заохочення кращих працівників, які досягли – вище значних успіхів в професійній діяльності, високу якість роботи, вагомий особистий внесок в здобутки ВАТ „ДБК-3” з виплатою премій в суммі - 1000 грн.

Такий підхід до стимулювання і заохочення персоналу дає можливість кожному працівнику почувати себе невід'ємною частиною підприємства з впевненістю про те, що від кожного залежить розвиток та розквіт підприємства.

Інтегрованість. Цей підхід повністю відповідає одному з напрямлень Політики підприємства щодо забезпечення підвищення мотивації працівників комбінату.

#### ЗАСТОСУВАННЯ

Системність. Цей підхід діє систематично і повністю описаний в документації підприємства.

Впровадження. Підхід проваджений і діє систематично.

#### ОЦІНКА ТА ПЕРЕГЛЯД

Вимірювання плінністю кадрів

Вимірювання. Аналіз виконання цього підходу шляхом анкетування, прямих контактів з персоналом та його рівня задоволеності.

Удосконалення. Проводиться аналіз вимірювання та вивчення цього підходу. Результати відображаються при актуалізації Політики підприємства та розробки Колективного договору.

Додаткові підходи, застосовані до даного під критерією	Застосування	Вимірювання ефективності і посилення результати на
Пільгові путівки у санаторії, пансіонати, бази відпочинку.	Для всіх працівників Всіх підрозділів підприємства	Задоволеність персоналу, зменшення плінності кадрів
Створення соціальної інфраструктури (Ідальня, медпункт, стоматологічний кабінет, спорткомплекс)	Для всіх працівників Всіх підрозділів підприємства	Задоволеність персоналу, зменшення плінності кадрів
Винагородження при виході на пенсію та відсугу років за сумлінну працю.	Для всіх працівників Всіх підрозділів підприємства	Задоволеність персоналу.

## Критерій 4: партнерство та ресурси

## ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

З метою виконання планів ВАТ „ДБК-3” проводить старанний вибір партнерів. Оцінка та вибір постачальників описані у настанові процесу „Закупівлі”. Існує реєстр затверджених постачальників, який щорічно переглядається і аналізується за основними критеріями оцінки постачальника: визначення ділової репутації до заключення договору, визначення відповідності ресурсів вимогам по обсягам і термам постачання, визначення відповідності ресурсів вимогам по вартості, умовам оплати і доставки і відповідності ресурсів вимогам якості. За кожну категорію закупівель закріплено відповідального працівника ВАТ „ДБК-3” в своєму підрозділі. Це дає змогу забезпечувати простежуваність в управлінні по основним закупівлям. Кожен співробітник підприємства може ініціювати внесення змін у структуру закупівель та інших процесів. За згодою постачальника або за потребою співробітника підприємства можуть провести аудит його діяльності, дотримання технологій виробництва, якості проведення лабораторних досліджень, санітарного стану та функціонування системи управління якістю. В результаті ми маємо високу довіру постачальників, надання ними закупівель їх послуг без передоплати.

Лідери підприємства постійно беруть участь у різних проектах: зв'язки із громадськими і науковими організаціями та органами державної влади шляхом обміну інформацією, роботи у сумісних групах надання спонсорської допомоги.

Для визначення ефективності роботи з замовниками та постачальниками щомісячно проводяться „Дні якості” на об'єктах ВАТ „ДБК-3” згідно розроблених та затверджених графіків. Основними формами партнерських стосунків є обмін інформацією та проведення різних конкурсів.

В рамках аналізу СУЯ з боку керівництва визначаються необхідні види ресурсів і вимоги до них. Створення чи придбання цих ресурсів здійснюється відповідно до комплексного плану розвитку підприємства та планів виробництва.

Дії по встановленню потреб в ресурсах і плануванні в виконанні процесу “Виробництво та надання послуг”, “Закупівлі”, “Управління інфраструктурою”, “Управління контрольно-вимірними приладами”, “Управління персоналом”.

Підприємство визначає і переглядає вимоги до компетенції персоналу, що виконує роботи. Відповідні вимоги описуються в посадових і робочих інструкціях. Відповідність персоналу встановленим вимогам забезпечується шляхом його підбору і навчання. При прийомі на роботу нових співробітників чи при внутрішніх переміщеннях, перевіряється відповідність співробітників встановленим вимогам. Ця діяльність описана в НІП “Управління персоналом”.

Компетенція, знання і навчання.

Для виконання встановлених вимог до компетенції, знань і навчання персоналу, підприємство:

- визначає необхідну компетентність персоналу і відображає її в посадових і робочих інструкціях;
- складає річні навчальні плани та організовує навчання персоналу;
- оцінює ефективність заходів щодо навчання персоналу за допомогою анкетування й аналізу його діяльності;
- за допомогою періодичних атестацій перевіряє відповідність персоналу встановленим вимогам, а також співробітниками своєї ролі у функціонуванні СУЯ.

Усі заходи, пов'язані з навчанням і підготовкою персоналу відображаються в записках про якість. Діяльність по навчанню персоналу описана в НІП “Управління персоналом”.

Управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами відображені в стратегії підприємства та який контролюється лідерами для визначення правильності планування та ефективності розподілення інвестицій. Для управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами на ВАТ „ДБК-3” функціонують настанови та процеси НІП 6.3 „Управління інфраструктурою”, Пр-НІП-6.3-2-01 „Підтримування робочого стану технологічного обладнання”, Пр-НІП-6.3-2-02 „Забезпечення транспортними засобами” та Пр-НІП-6.3-2-03 „Управління транспортними засобами для обслуговування виробництва”, в яких чітко сказано: визначення потреби в необхідності оновлення та ремонту, складання проекту, кошторису, обговорення з відповідним персоналом.

Необхідність нових або покращення існуючих технологій (4г) визначається на основі політики і стратегії. При виборі будь-яких технологій, перед її впровадженням проводиться аналіз впливу на персонал, суспільство. Впровадження нововведень здійснюється згідно настанов НІП 7.5 „Виробництво та надання послуг БМУ-1,2 ВАТ „ДБК-3”, НІП 7.5 „Виробництво та надання послуг БМУ-4 ВАТ „ДБК-3” та НІП 7.5 „Виробництво та надання послуг ЗЗБВ ВАТ „ДБК-3. Для вимрювання рівня управління технологіями використовуємо результати прибутку підприємства.

З урахуванням політики та стратегії визначається потреба в інформаційному та програмному забезпеченні, аналізується її необхідність придбання інформаційних ресурсів, інформування про їх наявність на стендах та оперативних нарадах. Перегляд підходів до управління інформаційними ресурсами та удосконалень зийшли відображені в Пр-НІП-4.2.3-05 „Розробка та внесення змін в корпоративну інформаційну систему”. Для забезпечення необхідного доступу для всіх співробітників, щодо впровадження будь-чого нового по всіх підрозділах, на стендах розміщується інформація на внутрішньому сайті. Кінцевому споживачу надається інформація через ЗМІ та по телефону нашими замовниками.

Взаємодійності з партнерами являються складовою життєдіяльності ВАТ „ДБК-3”. Перечислені аргументи підтверджують ефективність підходів лідерів і персоналу ВАТ „ДБК-3” до взаємодійності з партнерами, демонструють ефективність перегляду підходів та їх удосконалення.

<b>КРИТЕРІЙ 4: ПАРТНЕРСТВО І РЕСУРСИ</b>	<b>Підкритерій 4А</b>
<b>Формування партнерських стосунків у ланцюгах постачання для створення додаткових цінностей для споживачів.</b>	

**Назва:** День якості і робота лідерів з інвесторами.

#### **ПІДХІД**

**Обґрунтованість:** На підприємстві розроблена та діє система підбору постачальників, яка ґрунтується на партнерських взаємовідносинах їх з зарубіжними та вітчизняними представниками виготовлення матеріалів, обладнання, технологій та послуг. Головним критерієм вибору постачальника являються гарантована якість продукції та послуг, оптимальна ціна, строки поставок та виконання. Виходячи з цього, керівництво підприємства переглядає організаційні та фінансові відносини з постачальниками. За розвиток партнерських відносин з постачальниками відновляють закріплені за цим співробітниками. При виборі та оцінці постачальників вони користуються НЯП-7.4. Сфера партнерських відносин вимагає від підприємства різносторонніх якостей: толерантності і вміння завоювати довіру, збереження конфіденційності, добросовісного виконання зобов'язань, тому покращення партнерських відносин охоплює слідує основні напрямлення: розвиток ділових і соціальних якостей працівників, які взаємодіють з партнерами, розвиток інформаційних комунікацій для забезпечення пошуку інформації про партнерів. Безперечно, налічними партнерами являються різні улюбні заклади, з якими підприємство проводить програми підготовки кадрів. Підприємство проводить підбір, надає їм можливість проходити практику, надає молодим спеціалістам надаються робочі місця.

З 2003 року було впроваджено щомісячні «Дні якості» по підрозділах ВАТ «ДБК-3» та підтримано замовником ХК «Київськбуд», який не тільки підтримує, а сам почав приймати участь у проведенні «Днів якості». Під час цих зустрічей виступають головні інженери підрозділів, менеджери з якості та представники наглядових служб ХК «Київськбуд». Потім відбувається живе спілкування, запитання і відповіді та складається після обговорення протокол проведення «Дня якості». На координаційній раді раз у місяць та на оперативних нарадах в підрозділах розглядаються, аналізуються та приймаються рішення по протоколам «Днів якості».

В 2004 р. за наказом ВАТ «ДБК-3» в підрозділах були запроваджені «Пункти по роботі з інвесторами». Щотижня, згідно графіку, лідери підрозділів спілкуються безпосередньо з потенційними споживачами та інвесторами. Їхні побажання обговорюються та заносяться в «Журнал по роботі з інвесторами».

**Інтегрованість:** Цей підхід дозволив добитися лояльності інвесторів, замовників і лідируючого положення на ринку, ми орієнтуємося на такі ключові аспекти, як якість, задоволеність запитів і підтримка ефективних взаємовідносин з інвесторами. Поняття розвитку і взаємозв'язку цих аспектів в тій ролі, яку вони грають в загальних цінностях продукту і підприємства, є найважливіше для досягнення успіху.

#### **ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність:** «Дні якості» проводяться по підрозділах згідно графіка. Вся необхідна інформація стосовно роботи лідерів з інвесторами викладена на інформаційних стендах в «Пункти по роботі з інвесторами».

**Впровадження:** «День якості» впроваджені в усіх підрозділах ВАТ «ДБК-3», а робота лідерів по роботі з інвесторами впроваджена в усіх підрозділах які мають прями відносини з інвесторами.

#### **ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання:** Результати підходу вимірюються аналізом записів в журналі по роботі з інвесторами та кількістю скарг від них, кількість зауважень.

**Вивчення:** Регулярно вивчається досвід подібної роботи у інших організацій, таких як ВА «ДБК-3», «ДБК-4», «ЗЗБВ-1»

**Удосконалення:** Після проведення «Дня якості» на координаційній раді та на оперативних нарадах в підрозділах розглядаються протоколи, аналізуються, глибше вивчаються та приймаються них рішення «Днів якості».

<b>Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію</b>	<b>Застосування</b>	<b>Вимір ефективності і посилання на результати</b>
Вибір і оцінка постачальників	Для всіх постачальників	Покращення всіх показників, задоволеність зацікавлених сторін.
Візити семінари під час щорічного Форуму «Дні якості в Києві»	Для всіх «Дні якості в Києві»	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін.

<b>КРИТЕРІЙ 4: ПАРТНЕРСТВО І РЕСУРСИ</b>	<b>Підкритерій 4Б</b>
<b>Управління фінансами.</b>	

**Назва:** Системи фінансового планування та звітності для поширення потреб фінансових зацікавлених сторін в межах організації.

**ПІДХІД**

**Обґрунтованість:** Економічні служби підрозділів ВАТ „ДБК-3” розробляють набір по місячно Ф-НІЯП-7.5-3.06-05, та інші. На основі цих наборів економічна служба підприємства ВАТ „ДБК-3” розробляє план фінансування Ф-НІЯП-7.5-1.06-01, який передається замовнику, а також доводиться до підрозділів ВАТ „ДБК-3” як Ф-НІЯП-7.5-1.06-02 „Завдання на виконання обсягів робіт по підрозділу”. Цей баланс має прив’язку до конкретних доходів та витрат. Всі економічні служби підрозділів ВАТ „ДБК-3” працюють в програмному комплексі „Флагман”, „Будівельні технології” і т. д.. Економічний та фінансовий відділи ВАТ „ДБК-3” отримують зведену інформацію від підрозділів, на основі якої організація та її підрозділи розробляють місячний звіт з наростаючим підсумком і надають для аналізу вищому керівництву та управлінню статистики. Бухгалтерські відділи ВАТ „ДБК-3” та їх підрозділи працюють в програмному комплексі „Інтегратор” який взаємопов’язаний з „Флагманом”. Дані з програмного комплексу „Флагман” передаються в систему „Інтегратор”. На основі яких ведуться розрахунки, звітність. А також проводиться аналіз розрахунків – виводиться заборгованість та складаються акти звірки. Такий підхід дозволяє оперативно одержати актуальну інформацію про фінансові потоки і своєчасно приймати обґрунтовані рішення, що в результаті дає можливість найбільш ефективно використовувати фінансові ресурси підприємства.

**Інтегрованість:** Це дає можливість одержувати інформацію про фінансові надходження і витрати всіх інших підрозділів і дає можливість оптимально забезпечити їх фінансовими ресурсами.

**ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність:** Фінансове планування тісно зв’язане з виробничими та іншими планами підприємства, підпорядковується місій і загальній стратегії підприємства. Вся діяльність по цьому підходу планується і входить до посадових обов’язків персоналу економічної служби підприємства. Для функціонування цього підходу використовується програмний комплекс „Флагман”, „Інтегратор”.

**Впровадження:** Цей впроваджено для забезпечення фінансовими ресурсами всіх процесів підприємства.

**ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання:** Ефективність цього підходу оцінюється по відсутності дисбалансу витрат і надходжень, одержання запланованого прибутку, зменшення непередбачених витрат.

**Вивчення:** Регулярно вивчається досвід подібної роботи на інших підприємствах та економічна служба підприємства постійно вивчає досвід застосування цього підходу в середині підприємства.

На період економічної кризи керівником підприємства, заступником з економіки а в окремих випадках за участю Правління ВАТ „ДБК-3” проводиться аналіз і розподіл фінансових ресурсів з огляду на їх обмеженість. При ньому враховується план подолання економічної кризи на ВАТ „ДБК-3”

**Удосконалення:** Аналізуються результати вимірювання та вивчення і на основі цього аналізу приймаються рішення про можливі удосконалення.

Додаткові застосовані підходи до даного підкритерію	Застосування	Вимір ефективності і посилення на результати
Розробка фінансової стратегії підприємства	Для всіх процесів підприємства	Фінансові результати діяльності підприємства
Складання фінансового плану	Для всіх процесів	Враховання всіх можливих надходжень та витрат

<b>КРИТЕРІЙ 4: ПАРТНЕРСТВО І РЕСУРСИ</b>	<b>Підкритерій 4В</b>
<b>Управління нерухомістю, устаткуванням і матеріалом.</b>	

**Назва:** Управління утриманням та використанням обладнання.

**ПІДХІД**

**Обґрунтованість:** Ступінь і характер механізації робіт на виробництві вибирається виконавцем робіт або, за погодженням з ним, розробниками проекту організації будівництва і проектів виконання робіт, виходячи з технічної необхідності і техніко-економічної доцільності. Для забезпечення максимальної і надійності роботи обладнання підприємства, виконують вибір підходів до управління обладнанням ІЯП 6.3 „Управління інфраструктурою” головні інженери, головні механіки. Регулярно, в кінці поточного року головні механіки та енергетики підрозділів складають графіки ППР для наявного обладнання на підприємстві на наступний рік у відповідності з вимогами нормативної документації та ступеню його зносу. Графіки ППР заповнюються і ведуться щомісячно та поквартально. Вхідними даними для розробки цих графіків являються норми ДБН, графіки ППР, нормативи „Положення по введенню ППР на підприємствах будівельної промисловості”, заявки від механіків, плани (заходи) вдосконалення діяльності підприємства, загальна стратегія підприємства. Обладнання на підприємстві працює щодобово, тому в підрозділах виконуються ремонти прямо на місці, що значно економить час і зменшує непродуктивні втрати. Також це призводить до невеликого зносу обладнання і дозволяє економити кошти на запасних частинах, що збільшує термін служби вузлів та механізмів. Весь процес роботи стає більш керованим і ефективним. Основною метою підходу є максимальна продуктивність обладнання.

**Інтегрованість:** При достатніх обсягах робіт, які обслуговуються засобами механізації, зосереджуються ці засоби в спеціалізованих підрозділах, в яких мають інструментально-роздаточні пункти і ресурсні механізмові майстерні з необхідними засобами механізованого виконання робіт. Цей підхід забезпечує оперативне впровадження нових технологій, реконструкцію застарілого обладнання, безперебійну роботу діючого обладнання та вале інформацію для вдосконалення інших підходів і повністю відповідає твердженню політики підприємства.

З метою підвищення ефективності виробництва на ЗЗБ впроваджено нові види виробництва: металопластикові вікна, верстатні баски. Відповідно модернізовано основні засоби виробництва, введено в дію нові потужності.

**ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність:** Вимоги по виконанню цього підходу викладені в настанові „Управління інфраструктурою”. На підприємстві складаються і виконуються графіки капітальних ремонтів. Для планово-попереджувальних ремонтів складаються графіки технічного обслуговування для кожного виду обладнання на основі паспортів обладнання і досвіду експлуатації. Досвідчені робітники і механіки беруть участь у прийнятті рішення про вибір конкретних видів нового обладнання. Головні інженери і механіки постійно спілкуються з фірмами-виробниками обладнання з метою вдосконалення. А також оптимізацію використання транспорту займається диспетчерська служба яка здійснює такі функції оперативно-диспетчерського управління: збір, передача, обробка та аналіз оперативної інформації про засоби механізації і транспорту.

**Впровадження:** Підхід впроваджено для всіх підрозділів і всіх видів виробництва.

**ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання:** Ефективність підходу вимірюється за допомогою наступних показників: відсоток прогонів обладнання на рік з вини механічної служби (відділ головного механіка та електрослюсарів).

**Випищення:** Регулярно проводяться наради в робочому порядку на робочих місцях головних механіків та виконавців робіт.

**Удосконалення:** На підприємстві регулярно аналізуються результати вимірювання „Показники результативності СУЯ ВЛТ „ДБК-3”.

<b>Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію</b>	<b>Застосування</b>	<b>Вимір ефективності і посилання на результати</b>
Регулярне відновлення обладнання підприємства	Для всіх видів обладнання	Показники відповідних процесів, основні показники діяльності, задоволеність персоналу.
Управління транспортом	Для всіх транспортних засобів	Основні показники діяльності.
Управління нерухомістю	Для всіх споруд	Основні показники діяльності.
Управління безпекою активів	Для всіх активів	Основні показники діяльності
Управління утилізацією відходів	Для всіх екологічних аспектів.	Зменшення шкідливих впливів на навколишнє середовище.

<b>КРИТЕРІЙ 4: ПАРТНЕРСТВО І РЕСУРСИ</b>	<b>Підкритерій 4Г</b>
<b>Управління технологіями.</b>	

**Назва:** Використання наявних технологій.

**ПІДХІД**

**Обґрунтованість:** На підставі завдання і основної проектною документації планова служба підраховує можливий економічний ефект значного нововведення, вартість, прибуток. Враховуючи ці показники, Координаційна Рада та правління ВАТ „ДЕК-3” на чолі з генеральним директором робить висновок про можливість впровадження і використання технологій. Якщо прийняте рішення про розробку, вдосконалення заміну застарілих технологій, призначається коло відповідальних осіб за розробку і впровадження, або вдосконалення технологій. Розробка ведеться самостійно, в робочому порядку, на основі наявної інформації, досвіду або спільно з науковими організаціями. Так на основі обговорення, та прийняття рішенням директором заводу було закуплено для заводу галійські станки для гнуття арматури. Такий підхід дозволив вирішити питання з прискоренням виготовлення різних елементів. На даний момент ведуться пошуки замовлень на виготовлення виробів, так як станок покриває внутрішню потребу виробництва підприємства.

Регулярно, в кінці поточного року головний механік заводу та головний енергетик складають графіки ПНР для наявного обладнання на наступний рік.

Заподом ЗЗЕВ освоєно виробництво метало-пластикових вікон та пористих блоків. На об'єктах ВАТ „ДЕК-3” впроваджено нові проекти покращеного окрадження вікних ґрун, мисть загального користування, фасадів. Розпочато роботу по покращенню онорадження квартир з урахуванням побажань інвесторів.

Технічне обслуговування, ремонт всіх типів обладнання та вантажопідіймальних засобів проводиться згідно графіків ПНР (та „Інструкції по експлуатації і ремонту обладнання” слюсарям, електромонтерами, електроварвальниками під керівництвом механіків відповідних цехів. Діаграма ходу дії процесу технічного обслуговування та ремонту приведена в НІП-6.3 „Управління інфраструктурою”. В разі неможливості провести ремонт власними силами, до ремонту залучаються спеціальні організації; результати ремонту оформляються актами виконаних робіт.

**Інтегрованість:** Цей підхід зв'язаний як з виробництвом так і з відповідними процесами виробництва та задоволеністю суспільства і повністю відповідає твердженню політики підприємства.

**ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність:** Ця діяльність розгортається на технічних нарадах, відповідний персонал навчається та постійно проводяться пошуки замовників на внутрішню продукцію.

**Впровадження:** Підхід використовується для всіх потреб як заводу, так і будівельним управлінням для будівництва.

**ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання:** Ефективність підходу вимірюється об'ємом вироблених виробів, кількістю зароблених коштів від продажу одержаної в результаті продукції.

**Випення:** Постійно вивчається як свій досвід використання цього підходу на підприємстві, так і існуючі інші передові подібні технології.

**Удосконалення:** Участь на виставках, семінарах та обмін досвідом (візиди за кордон). Цією програмою передбачено чіткі сформульовані вимоги до якості робіт, підвищення технічного рівня та загальної організації робіт.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимір ефективності і посилання на результати
Розробка нових технологій виробництва	Для всіх видів виробництва.	Основні показники, задоволеність споживачів.
Вдосконалення комп'ютерної мережі.	Для всіх підрозділів і процесів.	Відсутність претензій роботи мережі, технічні характеристики мережі.
Технологія виробництва з/б виробів.	Для всіх видів з/б виробів.	Підвищення якості з/б виробів та поліпшення основних показників.

КРИТЕРІЙ 4. ПАРТНЕРСТВО І РЕСУРСИ	Підкритерій 4Д
Управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами.	

Назва: Забезпечення та підвищення надійності, цілісності та безпеки інформації.
ІНДХД

Обрунтованість. Організація використовує інформацію в електронному вигляді і на твердих носіях, а також використовують складучі інформаційні ресурси: телефон, телеграф, телебачення, пошта та локальна електронна мережа. Хід інформаційних потоків виконується згідно з функціональними положеннями підрозділів і інструкціями робітників. Інформація надається лідерам процесів, керівникам підрозділів і працівникам підрозділів для прийняття оперативних рішень. Задля ефективного управління інформаційними ресурсами на підприємстві являється забезпечення керівництва і структурних підрозділів підприємства оперативною інформацією по питанням життєдіяльності організації, впровадження інформаційної технології в підрозділах підприємства, задоволеність в інформації всіх зацікавлених сторін, як внутрішніх (персонал, підрозділи підприємства), так і зовнішніх. Це все відображено в шлях „Політики корпоративної безпеки”, яка була введена 10 червня 2005 року та „Правил користування комп’ютерною технікою” від 10 червня 2005 року. Вимоги до місць і умов зберігання документів вказані в документі СУЯ.

Системність впровадження ґрунтується до управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами забезпечуються: роллю системного адміністратора по визначенню споживання і підтримці в актуальному стані автоматизованих та інформаційних ресурсів, виконання всіх вимог ISO 9001:2008 до управління документацією і записами, навчання користувачів роботи з паперовими і електронними документами, використовуючи законодавчо встановлений метод захисту інтелектуальної власності.

Для стратегічного розвитку підприємства визначені і використовуються інформаційні потоки, які включають в себе: підписки на спеціалізовані (профільні) друковані видання, довідкову літературу, а також замовлення по пошті деяких спеціфічних видань; використання Інтернету з багатьма чисельними пошуковими службами; використання електронних каталогів фондів на компакт-дискках; запити на технічну документацію інформацію в вітчизняних партнерах; внутрішньої мережі забезпечення підприємства; матеріали і записи по підсумках консультацій, зустрічей. На підприємстві використовуються два рівня інформації: оперативна інформація - про внутрішню діяльність підприємства (різносторонні інформаційні потоки про продукцію, про партнерів і інвесторів, про обладнання і нерухомість і інше). **Зовнішня інформація** - (нормативна і технічна, довідкова і інформаційна база даних, загально інформація, зв’язані з сферою діяльності підприємства.)

Інтегрованість: Гарантія використання за призначенням комп’ютерів та телекомунікаційних ресурсів ВАТ „ДБК-3” її співробітниками, незалежними підрядниками та іншими користувачами згідно „Політики корпоративної безпеки”

ЗАСТОСУВАННЯ
--------------

Системність. На підприємстві постійно підвищується кваліфікація технічного персоналу. Крім того по завданню працівників та рішення керівництва приймаються рішення до закупівлі або оновлення комп’ютерної техніки для роботи.

Впровадження. Цей підхід використовується для всіх процесів і підрозділів підприємства.

ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД
-------------------

Вимірювання. Моніторинг та вимірювання здійснюється відповідальним за стан інфраструктури. Хід виконання запланованих заходів розглядається керівництвом ВАТ „ДБК-3” на оперативних та технічних нарадах. Результати аналізуються і при необхідності вносяться корективи. Проведення ремонтів комп’ютерної техніки виконується згідно графіку.

Вивчення. Персонал підрозділів постійно підвищує кваліфікацію відвідує виставки з метою вивчення досвіду впровадження підходів та проведення навчання в „Центре сетевих технологій”.

Удосконалення. Щоразу, при виявленні невідповідності (включаючи вивчення фактичних результатів від установлених цілей) у кож одному з аналізів вивчаються його причини. За результатами вивчення приймається рішення про необхідність у корегувальних діях, спрямованих на виключення можливості і повторення невідповідності. При ухваленні позитивного рішення в рамках аналізу визначається відповідна дія і вноситься в комплексний план розвитку підприємства. При цьому признається співробітників, відповідальний за його виконання, і терміни виконання.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	Застосування	Вимір ефективності і посилення на результати
Вдосконалення комп’ютерної мережі	Для всіх підрозділів і процесів	Відсутність претензій на швидкість роботи мережі, технічні характеристики мережі.
Внутрішній сайт організації	Для всіх підрозділів і процесів, зовнішніх користувачів.	Об’єм інформації, кількість відвідувань.
Розвиток телекомунікаційних послуг.	Для всіх підрозділів і процесів	Відсутність обґрунтованих претензій.

КРИТЕРІЙ 5	ПРОЦЕСИ
	Загальна інформація

ВАТ "ДБК-3" націлено на систематичну розробку новітніх технологій та процесів для досягнення та подальшого удосконалення політики та цілей комбінату які ставлять за мету задовольнити найвибагливіші потреби Замовників.

На підприємстві створена, документально оформлена та впроваджена система управління якістю (СУЯ), що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2008. Для того, щоб забезпечити її функціонування та постійно підвищувати її ефективність, підприємство:

- визначило необхідні для СУЯ процеси;
- визначило послідовність та взаємодію цих процесів;
- визначило критерії та методи, необхідні для ефективності виконання процесів та управління ними (описані в Настановах з якості процесів – НЯП);
- забезпечило наявність ресурсів та інформації, які необхідні для забезпечення, виконання та контролю цих процесів;
- здійснило контроль, вимірювання та аналіз цих процесів;
- виконує дії, необхідні для отримання запланованих результатів і постійного поліпшення цих процесів.

Етапи в управлінні процесами:

- Визначення мережі процесів, їх входів і виходів на підставі політики і стратегії;
- Визначення господарів процесів у відповідності з організацією підприємства;
- Визначення необхідних ресурсів для виконання процесів і їх забезпечення;
- Визначення показників виконання процесів;
- Розробка і вдосконалення документів, що регламентують виконання процесів;
- Поточний контроль виконання процесів (включаючи моніторинг показників, інших джерел інформації, внутрішній і зовнішній аудит);
- Удосконалення діяльності в рамках процесів.

Вказані етапи реалізуються в руслі загального напрямку розвитку системи управління якістю, що визначається в ході щорічного аналізу її ефективності Координаційною радою на підставі зібраної інформації.

Мінімальний обсяг інформації, використовуваної при аналізі, складає:

- ✓ рівень задоволеності споживачів, їхні вивуки, скарги і побажання;
- ✓ звіт про досягнення Політики та цілей у сфері якості;
- ✓ звіт про претензії та рекламачі споживачів;
- ✓ звіт про невідповідності за результатами внутрішніх перевірок;
- ✓ результати зовнішніх аудитів;
- ✓ результати вимірювання процесів СУЯ;
- ✓ результати виконання планів підприємства;
- ✓ адекватність навчання персоналу

Зібрана інформація зводиться у загальний звіт який поширюється серед членів Координаційної ради не пізніше, чим за тиждень до проведення аналізу.

На підставі вивчення звіту кожний з членів КР дає пропозиції з головних напрямків розвитку підприємства, які враховуються при перегляді та формуванні Політики підприємства в сфері якості та формуванні Комплексного плану розвитку ВАТ "ДБК-3".

Для встановлення цілей підприємства визначаються заходи, що впливають на їх досягнення, які включаються в комплексний план. Шляхом декомпозиції цілей підприємства встановлюються цілі для процесів, визначається схема їх моніторингу.

Відповідно до планів маркетингової діяльності ХК "Київміськбуд", "Житлоінвест" та ін., а також при зверненні інвесторів (споживачів), підприємство визначає вимоги замовників, що відносяться до характеристик продукції і гарантійного обслуговування (за допомогою анкетування тощо).

Також відслідковуються пов'язані з продукцією нормативні і законодавчі правила і вимоги.

Результати визначення вимог відображаються в контрактах, що знаходяться у КДВ.

При одержанні замовлення від замовника на виробництво продукції, підприємство аналізує вимоги цього замовника, пов'язані з продукцією чи послугами. Такий аналіз проводиться до того, як підприємство візьме на себе зобов'язання щодо виконання ЕМР. У ході аналізу підприємство перевіряє, наскільки вимоги замовника визначені, зрозумілі, відображені в контракті і можуть бути виконані підприємством.

У випадку зміни вимог замовника до продукції підприємство забезпечує їх додатковий аналіз і ухвалення рішення по них. При ухваленні позитивного рішення, вносяться зміни в контракт.

Підприємство визначило і впровадило систему обміну інформацією з замовниками та інвесторами через такі канали:

- ✓ поточні споживчі запити,

- ✓ поширення рекламних матеріалів;
- ✓ участь у виставках, "днях відкритих дверей",
- ✓ планові опитування

Ця система охоплює наступні теми:

- поширення інформації про продукцію і її властивості, про додаткові послуги,
  - обробка запитів, контрактних пропозицій, замовлень, включаючи внесення змін,
  - обробка відгуків і скарг інвесторів.
- Діюча система забезпечує одержання замовниками повної, достовірної та актуальної інформації з тем, які їх цікавлять.

Відділом контролю якості будівництва ВАТ "ДБК-3" до кожного процесу з якості було розроблено настанови.

Перелік настанов з якості процесів системи управління якістю продукції:

- "Управління документацією" НЯП-4.2.3;
- "Управління записами з якості" НЯП-4.2.4;
- "Внутрішні аудити СУЯ" НЯП-8.2.2;
- "Аналіз системи управління якістю з боку керівництва" НЯП-05;
- "Аналізування даних. Коригувальні та запобіжні дії" НЯП-8.5;
- "Організація процесів пов'язаних з замовниками" НЯП-7.2;
- "Проектування та розроблення" НЯП-7.3;
- "Закупівля" НЯП-7.4;
- "Виробництво та надання послуг" НЯП-7.5;
- "Управління персоналом" НЯП-6.2;

<b>КРИТЕРІЙ 5: ПРОЦЕСИ</b>	<b>Під критерій 5А</b>
<b>Систематична розробка процесів і управління ними</b>	

<b>Назва:</b> Застосування показників виконання процесів і встановлення цілей за ними
---

✓ <b>ЦІЛЮВАННЯ</b>
--------------------

**Обґрунтованість.** На підприємстві щоквартально відділами підрозділів аналізується виконання цілей по відповідним процесам. Підрозділи щоквартально здають звіти про виконання цілей. На основі цих звітів складається загальний звіт, який поширюється серед членів Координаційної ради. На підставі вивчення звіту кожний з членів КР дає пропозиції з головних напрямків розвитку підприємства, які враховуються при перегляді та формуванні Політики підприємства в сфері якості та формуванні Комплексного плану розвитку ВАТ "ДБК-3".

Цілі внесення змін у політику КР обговорює і при необхідності, визначає коригувальні та запобіжні дії в:

- структури процесів СУЯ, необхідних для реалізації політики і відповідальність за них;
- структури документації СУЯ;
- головних показників, по яких буде оцінюватися ефективність СУЯ, реалізація політики і схема їхнього моніторингу.

На підставі визначення показників розробляються цілі в сфері якості. При цьому, як правило, цілі на наступний рік повинні перевищувати рівень, досягнутий у попередньому році.

Для встановлення шлей підприємства визначаються заходи, що впливають на їх досягнення, які включаються в комплексний план. Шляхом декомпозиції цілей підприємства встановлюються цілі для процесів, визначається схема їх моніторингу.

Систематичні внутрішні перевірки СУЯ дозволяють визначити відповідність діяльності отриманих і запланованим результатам, перевірити ефективність виконання коригувальних дій, а також відповідність виконуваних робочих процесів вимогам ДСТУ ISO 9001-2001 та документації СУЯ.

Щорічно на підприємстві розробляються комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки гігієни праці та виробничого середовища, підвищення рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, профзахворювань і аваріям. За період 2009 року по підрозділам ВАТ "ДБК-3" було асигновано 950 тис. грн.

Основні функції фінансової служби підприємства – забезпечення процесу господарювання коштами, розподіл і використання надходжень, попередження непродуктивних утрат, штрафів і пені.

В теперішній час фінансова звітність представлена такими типовими формами: а) баланс; б) звіт о фінансових результатах; в) звіт про рух грошових коштів; г) звіт про власний капітал, д) примітки до річного фінансового звіту.

**Інтегрованість.** Результати аналізу результативності процесів використовуються для оцінки і вдосконалення всіх інших підходів, а також діяльності підприємства в цілому і повністю відповідає твердженням політики підприємства: "Керівництво ВАТ "ДБК-3" має наміри і в подальшому задовольняти вимоги Замовників щодо якості продукції,

постійно пошширвати результативність системи управління якістю, забезпечувати, щоб Політика завжди була основою для перегляду цілей у сфері якості, була зрозумілою на всіх рівнях підприємства, аналізувалася та була актуальною”.

✓ **ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність.** Вимоги по виконанню цього підходу викладені у НПІ-05 “Аналіз системи управління якістю з боку керівництва”. Щоквартально для аналізу голова правління – генеральний директор ВАТ “ДБК-3” збирає начальників відділів ВАТ “ДБК-3” та керівників підрозділів.

**Впровадження.** Підхід впроваджено для всіх підрозділів організації.

✓ **ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання.** Результативність підходу вимірюється на основі своєчасності здачі звітів виконання цілей по процесах.

**Вивчення.** Під час днів якості регулярно аналізується хід виконання цього підходу. Систематичні внутрішні перевірки СУЯ дозволяють визначити відповідність діяльності отриманим і запланованим результатам, перевірити ефективність виконання корегувальних дій, а також відповідність виконуваних робочих процесів вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 та документації СУЯ.

**Удосконалення.** Щорічно під час координаційної ради з якості аналізуються результати вимірювання і вивчення цього підходу і приймаються рішення про його вдосконалення

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	✓ Застосування	Випір ефективності і посилання на результати
Впровадження системи управління якістю у відповідності до ДСТУ ISO 9001:2000.	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін
Координаційна рада з якості	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін
Дні якості	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін
✓ <b>КРИТЕРІЙ 5: ПРОЦЕСИ</b>		<b>Під критерій 5Б</b>
<b>Удосконалення процесів з використанням інновацій для повної задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін та створення більшої цінності для них.</b>		

**Назва:** Постійне вдосконалення системи управління якістю на основі впровадження нових міжнародних стандартів

✓ **ПІДХІД**

**Обрунтованість.** Лідери підприємства разом з відділом контролю якості регулярно аналізують результати вимірювання і вивчення всіх процесів підприємства і всіх інших підходів на координаційних радах, на підставі цього аналізу встановлюються пріоритетні напрями вдосконалення СУЯ підприємства. Одночасно, в співпраці зі спеціалістами професійних організацій української асоціації якості, вивчаються і аналізуються найновіші методи управління підприємствами, нові міжнародні стандарти і приймаються рішення про доцільність їхнього впровадження в ВАТ “ДБК-3”. Після того, як таке рішення прийняте, назначається робоча група по вдосконаленню СУЯ підприємства на базі вибраних методів і стандартів. Такий підхід дає міцний науковий фундамент для постійного вдосконалення системи управління підприємством, залучає до цієї роботи всіх лідерів, дозволяє вчасно використовувати всі сучасні підходи у цій галузі.

Інформація, стосовно вдосконалення СУЯ розповсюджується по внутрішній електронній мережі “Quality”, яка об'єднує усі підрозділи ВАТ “ДБК-3”, вдосконалення інших процесів описується в колективному договорі, який поновлюється щорічно і розповсюджується по підрозділам у вигляді брошури. Також на підприємстві використовуються раціоналізаторські пропозиції. При наявності позитивного ефекту від використання раціоналізаторської пропозиції (покращення якості, екологічних та технічних характеристик тощо), що затверджується у відповідному документі, здійснюється його оцінка. Винагорода автору виплачується згідно з законодавством України (положення про саєсоцтво на раціоналізаторську пропозицію).

ВАТ “ДБК-3” є дійсним членом “Спільноти будівельників України”, “Української академії архітектури”, приймає участь в науково – технічних радах “Академії будівництва України”, ВАТ “КиївЗНДІП” та науково – технічних конференціях де висловлюються пропозиції, зауваження до програми індустріального домобудування. Стимулювання даного підходу відбувається співотою членських внесків.

**Інтегрованість.** Цей підхід одержує інформацію від усіх інших підходів, сприяє їхньому постійному вдосконаленню і повністю відповідає твердженню політики підприємства: “Вище керівництво забезпечує необхідні

ресурси для реалізації Політики ВАТ "ДЕК-3", здійснює систематичний перегляд результативності впровадження Системи Управління і гарантує, що Політика та Цілі відомі, зрозумілі і виконуються всіма співробітниками."

✓ **ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність.** Роботи по цьому підходу плануються, в його реалізації беруть участь спеціально призначені робочі групи, персонал групи управління якістю постійно навчається на семінарах, конференціях відповідної тематики. До роботи по вдосконаленню залучаються зовнішні спеціалісти, зокрема співробітники професійних організацій Української асоціації якості.

**Впровадження.** Підхід впроваджено для вдосконалення всіх процесів системи управління якістю всіх підрозділів підприємства.

✓ **ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимрювання.** Ефективність підходу визначається поліпшенням основних показників діяльності підприємства після впровадження вдосконалень (9а, 9б), підвищенням рівня задоволеності споживачів (6а) і персоналу (7а), одержанням сертифікатів відповідних органів на відповідність системи управління вимогам впроваджених стандартів.

**Вивчення.** Лідери підприємства разом з відділом контролю якості регулярно вивчають досвід впровадження цього підходу в ВАТ "ДЕК-3" та на інших підприємствах, зокрема, у членів Клубу лідерів якості України, тощо.

**Удосконалення.** Лідери підприємства регулярно аналізують результати вимрювання та вивчення і приймають рішення про можливість вдосконалення підходу.

Додаткові підходи, застосовні до даного підкритерію	✓ Застосування	Вимір ефективності і посилення на результати
Координаційна рада	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін
Аналіз з боку керівництва	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін
Колективний договір	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників, вдосконалення процесів
✓ <b>КРИТЕРІЙ 5: ПРОЦЕСИ</b>		<b>Ща критерій 5B</b>
<b>Проектування та розробка продукції та послуг відповідно до потреб та очікування споживачів</b>		

**Назва:** Розробка нових видів продукції та послуг

✓ **ПІДХІД**

**Обґрунтованість.** При проектуванні нових видів продукції перш за все враховується потреби споживачів. Останнім часом на комбінаті звично оновлено планування квартир та місць загального користування за рахунок модернізації серії "КТ" (Київська технологія) та початком зведення монолітно – каркасних будинків. В перше в Україні ВАТ "ДЕК-3" застосувало технологію влаштування вентильованого "Термофасаду".

Враховуючи побажання споживачів ВАТ "ДЕК-3" будує будинки квартири в яких мають покращене планування зі збільшеною площею кухні, виконує сучасне опорядження, встановлює броньовані двері та шумозахисні металопластикові вікна. ВАТ "ДЕК-3" разом з субпідрядною організацією ВАТ "Трест "Київспецбуд" впровадило новий проєкт покращеної системи опалення квартир "KAN" та індивідуальний облік ХВН, ГВП та опалення.

Для виконання плану з нової техніки та технології по ВАТ "ДЕК-3" на 2009 рік (додаток №2 до колективного договору) були виконані наступні заходи.

- Впроваджено механізований метод безпінаного покриття;
- Впроваджено покращені теплоізоляційні матеріали для утеплення підвалів і горщик будинків;
- Покращено якість та естетичну привабливість інтер'єру місць загального користування 1-го поверху та малих архітектурних форм.
- Впроваджено нові підйомники вантажів на висоту до 100 м., що надало можливість вивільнити крани та зменшити терміни будівництва;
- Поліпшено теплотехнічні показники будинку за рахунок модернізації навісного фасаду "SCANROC";

- Налашдовано виробництво пінобетону та металопластикових вікон.

Конструкторським відділом ВАТ "ДБК-3" постійно проводяться пошуки архітектурних рішень стосовно покращення планування як соціального житла так і житла яке будується за кошти інвесторів. Пропозиції по даному процесу надаються на розгляд замовнику.

**Інтегрованість.** Цей підхід дає нові продукти для виробництва (5г) і повністю відповідає твердженню політики підприємства: "Головною метою своєї діяльності підприємство ВАТ "ДБК-3" вважає постійно зростаючий рівень задоволення потреб Замовників".

✓	<b>ЗАСТОСУВАННЯ</b>
---	---------------------

**Системність.** Для впровадження нового продукту створюється робоча група, яка розробляє технічне завдання і планує заходи по впровадженню. Група регулярно аналізує виконання заходів і при необхідності вносить корективи в процес проектування.

**Впровадження.** Описана процедура використовується для покращення та конкурентоспроможності продукції підприємства.

✓	<b>ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>
---	--------------------------

**Вимірювання.** Результативність підходу вимірюється на основі задоволення потреб Замовників та споживачів

**Вивчення.** Регулярно вивчається світовий досвід розробки продукції шляхом участі в виставках, семінарах, відрядження в інші країни для обміну опытом

**Удосконалення.** Щомісяця проводиться технічна нарада на чолі з головним інженером комбінату, на якій головний технолог з інженерами підрозділів обговорюють доцільність використання тих чи інших новітніх матеріалів чи технологій

Додаткові підходи, застосовні до даного підкритерію	✓ Застосування	Вимір ефективності і посилання на результати
Вивчення потреб споживачів	Для всіх підрозділів і процесів	Обмін опытом з спеціалістами інших країн, відвідування виставок, семінарів та подання звітів про отриману інформацію
Розробка вдосконалень існуючої серії та впровадження нових технологій	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників, задоволеність зацікавлених сторін
Технічна нарада	Для всіх підрозділів і процесів	Покращення основних показників.
<b>5. ПРОЦЕСИ</b>		<b>На критерій 5Г</b>
<b>Виробництво, збут та обслуговування продукції та послуг</b>		

<b>Назва ключового підходу: Виробництво у відповідності до результатів проектування та розробки</b>
---

✓	<b>ПІДХІД</b>
---	---------------

**Обґрунтованість.** Відповідно до планів маркетингової діяльності ХК "Київміськбуд", а також при зверненні інвесторів (споживачів) ВАТ "ДБК-3" визначає вимоги замовників, що відносяться до характеристик продукції і гарантійного обслуговування, та відслідковує пов'язані з продукцією нормативні правила і вимоги. Результати визначення вимог відображаються в контрактах, укладанням яких займається конторсько-договірний відділ "ДБК-3".

Після укладання контракту замовник передає в ВАТ ДБК-3 "Проектно-конторисну документацію" на будівництво (робочі креслення, технологічні карти), яку надає проектна організація, яка має відповідну ліцензію. На основі переданої Замовником "Проектно-конторисної документації" планово-економічний відділ (ПЕВ) ВАТ "ДБК-3" складає "Трафік будівництва житлових будинків" по квартирально та встановлює термін звачі будинку в експлуатацію.

Підготовка будівельних робіт виконується згідно з ДБН А.3.1-5-96."Організація будівельного виробництва." Проектна та конторисна документація від Замовника через технічний відділ комбінату надіється ВТВ БМУ-1,2 і передається на об'єкт виконробам монтажних та опоряджувальних дільниць.

Монтаж та опорядження здійснюється згідно робочих креслень, технологічних карт, діючих норм і правил.

Щоденно виконробами здійснюється вхідний контроль конструкцій, виробів, матеріалів та устаткування при якому перевіряється зовнішнім оглядом їх відповідність вимогам стандартів або інших нормативних документів.

Виконробами діяльність також здійснюється операційний контроль в ході виконання будівельних процесів або виробничих операцій який забезпечує своєчасне виявлення дефектів і вжиття заходів щодо їх попередження.

Всі процеси які виконуються за період будівництва описуються в "Загальному журналі робіт".

Контроль якості будівельно-монтажних робіт здійснюється також замовником у порядку технічного нагляду який переверіляє відповідність якості будівельно-монтажних робіт нормативних документів і проектною документації. Після перевірки, якщо не виявлено технічних наглядом відхилень, підписується акт проміжного прийняття відповідальних конструкцій згідно ДБН А.3.1-5-96 д.11, який дозволяє виконувати монтаж наступного поверу. Також контроль здійснюється проектними організаціями в порядку авторського нагляду, органами державного архітектурно-будівельного контролю, іншими органами державного нагляду та контролю, що діють на основі спеціальних положень.

Опоряджувальні роботи починаються після обстеження будинку комісією і усунення монтажного діяльності виявлених недоліків. Після обстеження складається "Акт передачі з монтажною на опоряджувальну фазу".

По закінченні опоряджувальних робіт проводиться робоча та державна комісії по прийманню житлового будинку у складі представника замовника і спеціальної комісії яка складає "Акт прийняття житлового будинку в експлуатацію". Заданий в експлуатацію будинок знаходиться на гарантійному обслуговуванні згідно термінів вказаних в гарантійному паспорті.

На будинках, що вводяться в експлуатацію і заселяються регулярно проводяться „Дні якості“, „Дні відкритих дверей“ та інші заходи по інформуванню інвесторів, замовників, широкою громадськості з залученням преси, радіо, телебачення ( на 5 каналі „Будмайдан“, на НТН „Зодчий“ та інші)

**Інтегрованість.** Цей підхід дає можливість контролювати виробництво на всіх етапах.

✓ **ЗАСТОСУВАННЯ**

**Системність.** На кожному новому об'єкті будівництва

**Вировадження.** Підхід впроваджено для покращення надання послуг та зростання замовлень.

✓ **ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД**

**Вимірювання.** Результативність підходу вимірюється на основі задоволення потреб Замовників в відповідності якості будівельно-монтажних робіт і закінченні будівництвом об'єктів вимогам нормативних документів і проектною документації методом анкетування.

**Вивчення.** Вивчається опит інших будівельних організацій та приймається участь в семінарах.

**Удосконалення.** Відділ головного технологів ВАТ "ДБК-3" постійно відслідковує появу нових або зміни в існуючих нормах та стандартах в будівництві та впроваджує їх на підприємстві.

Додаткові підходи, застосовані до даного підкритерію	✓ Застосування	Вимір ефективності і послання на результати
Гарантійне та після гарантійне обслуговування	Для всіх споживачів	Кількість рекламаций від власників квартир та експлуатаційних організацій
Робота з інвесторами	Для всіх споживачів	Кількість рекламаций які надходять до задачі будинку в експлуатацію по "Журналу роботи з інвесторами".

**КРИТЕРІЙ 5: ПРОЦЕСИ** Під критерій 5Д  
Управління та розширення зв'язків зі споживачами

**Назва:** Вивчення потреб споживачів у повсякденних контактах та задоволення цих потреб

✓ **ПІДХІД**

**Обґрунтованість.** Для зв'язку з інвесторами на кожному об'єкті будівництва ВАТ "ДБК-3" об'єднано "пункт по роботі з інвесторами". Споживачі і клієнти, у яких виникають питання, скарги, пропозицій по діяльності підприємства можуть звернутися до фахівця безпосередньо на об'єкті, та отримати відповідну інформацію, або зателефонувати по телефону відповідальних осіб (начальника БМУ, головного інженера БМУ, менеджера з якості БМУ та телефон гарячої лінії) які знаходяться в пункті. Інвестором, після огляду своєї квартири або нежитлового приміщення, робиться запис в "журналі по роботі з інвесторами" (в разі виникнення зауважень) з вказанням дати виникнення зауважень, термін усунення зауважень та скарг забудовником становить п'ять календарних днів з подальшим сквищенням інвестора про усунення будівельних недоліків. Обґрунтованість цього підходу полягає в тому, що він дає можливість оперативно реагувати на всі запити споживачів та клієнтів, вести роботу з ними у формі прямого діалогу і тим самим підвищувати

рівень їхньої задоволеності діяльністю підприємства та зменшити кількість скарг, які надходять після здачі в експлуатацію готової продукції.

**Інтегрованість.** Цей підхід дає інформацію для вдосконалення всіх інших підходів і відповідає наступному твердженню політики підприємства: "Керівництво ВАТ "ДБК-3" має наміри і в подальшому задовольняти вимоги Замовників щодо якості продукції".

✓	<b>ЗАСТОСУВАННЯ</b>
---	---------------------

**Системність.** Для функціонування підходу ВАТ "ДБК-3" обладнає "пункти по роботі з інвесторами", навчає фахівців для безпосередньої роботи з інвесторами та потенційними клієнтами

**Впровадження.** Підхід діє для всіх видів запитів всіх категорій споживачів та клієнтів.

✓	<b>ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>
---	--------------------------

**Вимірювання.** Ефективність цього підходу вимірюється кількістю записів в "журналі роботи з інвесторами" по окремому будинку, рівнем задоволеності споживачів та клієнтів, кількістю вдоскохань підходів, які були здійснені в результаті аналізу отриманої інформації.

**Вивчення.** Регулярно аналізується досвід цієї діяльності на ВАТ "ДБК-3"

**Удосконалення.** У відділі контролю якості ВАТ "ДБК-3" регулярно проводиться аналіз "журналів по роботі з інвесторами", вивчення на основі цього аналізу приймаються рішення про вдосконалення підходу.

Додаткові підходи, застосовні до даного підкритерію	✓ Застосування	Вимір ефективності і посилення на результати
"Пункт по роботі з інвесторами"	Для безпосереднього контакту з споживачем	Аналіз журналів по роботі з інвесторами
Гаряча телефонна лінія	Для безпосереднього контакту з споживачем	Кількість надходження дзвінків та відповідне реагування на них

КРИТЕРІЙ 6-9	РЕЗУЛЬТАТИ
	Загальна інформація

<b>Загальні тенденції результатів</b>
---------------------------------------

Всі дані наведені у критеріях 6 – 9 результатів показують позитивну тенденцію за 3 роки.

Для більшості цих результатів спостерігається виконання або незначне перевиконання планових показників, а також падіння падіння в кризовий період 2008-2009р.

Загальний діапазон результатів кожного з підкритеріїв охоплює всі або майже всі відповідні області або види діяльності.

Результати сегментуються по групам споживачів, персоналу, процесів, зацікавлених сторін в залежності від конкретного показника.

**Персонал:** Плануються, вимірюються та аналізуються показники, що характеризують навчання. Проводиться аналіз задоволеності персоналу. Відмічено призупинення дії окремих пунктів Кодексу етики та Комплексного плану на час економічної кризи.

**Споживачі:** Періодично підприємство проводить опитування споживачів з метою виміру їхньої задоволеності. Аналізуються побажання і зауваження інвесторів та замовників і впроваджується по мірі подолання економічної кризи.

**Суспільство:** Підприємство визначає основні шляхи свого впливу на суспільство(благодійність, економія ресурсів, впровадження енергоекономічних матеріалів і технологій, участь в роботі громадських науково-технічних, економічних, політичних і патріотичних організацій.

<b>КРИТЕРІЙ 6</b>	<b>РЕЗУЛЬТАТИ, ЩО СТАСУЮТЬСЯ СПОЖИВАЧІВ</b>
Підкритерій ба	Показники рівня сприйняття

<p><b>Рівень задоволеності замовників</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Рівень задоволеності</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>4.28</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>4.26</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>4.28</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	Рівень задоволеності	2007	4.28	2008	4.26	2009	4.28	<p><b>Кількість рекламаций від замовників ЗЗБВ ВАТ "ДБК-3"</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Кількість рекламаций</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	Кількість рекламаций	2007	6	2008	1	2009	5
Рік	Рівень задоволеності																
2007	4.28																
2008	4.26																
2009	4.28																
Рік	Кількість рекламаций																
2007	6																
2008	1																
2009	5																
<p>Рівень задоволеності замовників підвищився з моменту введення на ВАТ "ДБК-3" Системи Управління Якістю.</p>	<p>Анкетування внутрішніх споживачів дозволяє враховувати побажання і недоліки до застосовуваних виробів</p>																
<p><b>Приймання продукції ВТК з першого пред'явлення на заводі ЗБВ</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Відсоток прийняття</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>91.5</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>93</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>95.5</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	Відсоток прийняття	2007	91.5	2008	93	2009	95.5	<p><b>Визначення коефіцієнта точності монтажу</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Коефіцієнт</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>0.885</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0.885</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0.92</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	Коефіцієнт	2007	0.885	2008	0.885	2009	0.92
Рік	Відсоток прийняття																
2007	91.5																
2008	93																
2009	95.5																
Рік	Коефіцієнт																
2007	0.885																
2008	0.885																
2009	0.92																
<p>Згідно з впровадження на заводі ЗБВ системи оцінки якості, матеріального стимулювання, організації бездефектного виготовлення продукції, відсоток прийняття ВТК з 1 пред'явлення значно зростає</p>	<p>Регулярне визначення коефіцієнта точності монтажу дозволяє проводити моніторинг монтажних робіт по об'єктах, тим самим запобігає неякісного монтажу.</p>																

Результати	Сегментація	Тенденція	Цілі	Порівняння	Висліканість
Задоволеність якістю продукції	За категоріями споживачів	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивна оцінка споживачів	Підхід задоволенню потреб споживача по
Задоволеність присутності на ринку нерухомості	За категоріями споживачів	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивна оцінка споживачів	Підхід задоволенню потреб споживача по

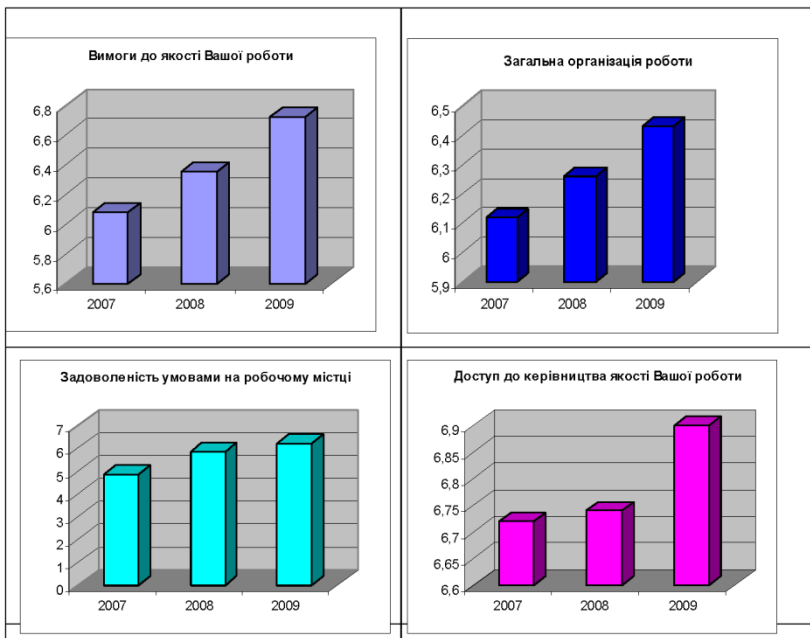
## КРИТЕРІЙ 6 РЕЗУЛЬТАТИ, ЩО СТАСУЮТЬСЯ СПОЖИВАЧІВ

Підкритерій 6б Показники ефективності

<p><b>Кількість звернень по ВАТ "ДБК-3"</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Кількість звернень</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>54</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	Кількість звернень	2007	59	2008	57	2009	54	<p><b>Кількість зауважень від інвесторів щодо гарантійного обслуговування по підрозділах ВАТ "ДБК-3"</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>БМУ-1</th> <th>БМУ-2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>110</td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>55</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>45</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	БМУ-1	БМУ-2	2007	110	105	2008	55	50	2009	45	45
Рік	Кількість звернень																				
2007	59																				
2008	57																				
2009	54																				
Рік	БМУ-1	БМУ-2																			
2007	110	105																			
2008	55	50																			
2009	45	45																			
<p>Заходи по зменшенню кількості скарг і їх запобіганню дали позитивні результати а саме введення "Гарячої лінії"</p>	<p>Заходи по зменшенню кількості скарг і їх запобіганню дали позитивні результати а саме введення "Пунктів по роботі з інвесторами", «Гаряча телефонна лінія»</p>																				
<p><b>Рівень дефектності виробів заводу ЗБВ ВАТ "ДБК-3"</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Рівень дефектності</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>0.23%</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0.22%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0.17%</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	Рівень дефектності	2007	0.23%	2008	0.22%	2009	0.17%	<p><b>Кількість письмових звернень від інвесторів</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>ДБК-4</th> <th>ДБК-3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>101</td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>98</td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>87</td> <td>54</td> </tr> </tbody> </table>	Рік	ДБК-4	ДБК-3	2007	101	59	2008	98	57	2009	87	54
Рік	Рівень дефектності																				
2007	0.23%																				
2008	0.22%																				
2009	0.17%																				
Рік	ДБК-4	ДБК-3																			
2007	101	59																			
2008	98	57																			
2009	87	54																			
<p>Завдяки впровадження системи оцінки якості та організації бездефектного виготовлення продукції рівень дефектності значно знизився , а також цьому знизилась кількість письмових звернень від інвесторів</p>																					

Результати	Сегментація	Тенденція	Цілі	Порівняння	Висликаність
Введення новітніх технологій	За категоріями споживачів	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивна оцінка споживачів	Підхід по підвищенню ефективності виконання будівельних робіт
Вдосконалення існуючої серії "ЖТ"	За категоріями споживачів	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивна оцінка споживачів	Підхід по задоволенню потреб спожив.

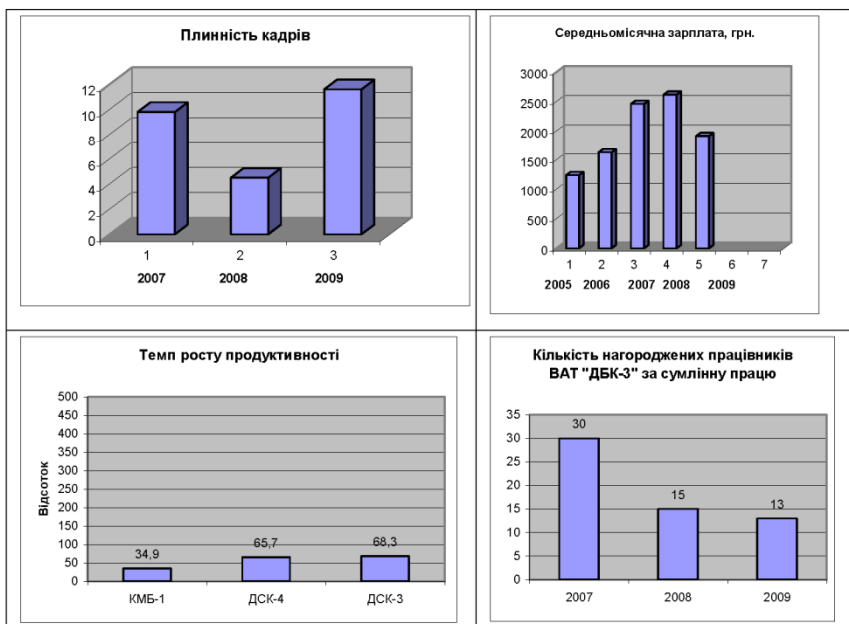
КРИТЕРІЙ 7	РЕЗУЛЬТАТИ, ЩО СТАСУЮТЬСЯ ПЕРСОНАЛУ
Підкритерій 7а	Показники рівня сприйняття



Позитивна тенденція обумовлена впровадженням підходів (1а, 2а, 3д)

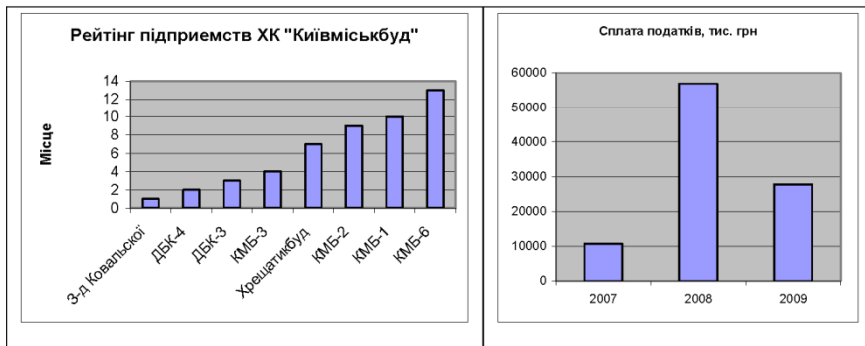
Інші результати	Сегментація	Тенденції	Цілі	Порівняння	Висліканість
Задоволеність своєю соціальною захищеністю	За категоріями персоналу	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивні	Внаслідок застосування підходів
Обладнання побутових приміщень	За категоріями персоналу	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивні	Внаслідок застосування підходів
Задоволеність організацією відпочинку	За категоріями персоналу	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивні	Внаслідок застосування підходів (3а-3д)

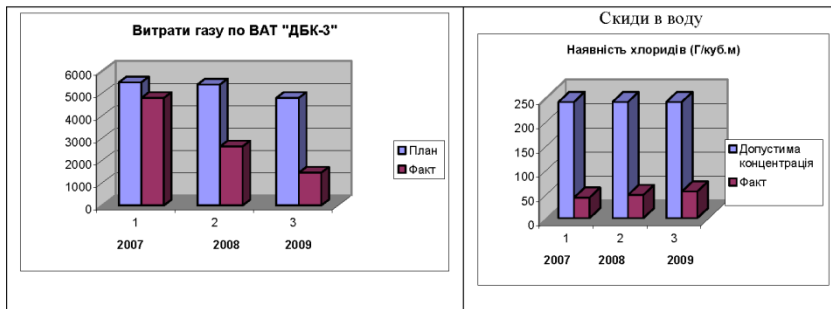
<b>КРИТЕРІЙ 7</b>	<b>РЕЗУЛЬТАТИ, ЩО СТАСУЮТЬСЯ ПЕРСОНАЛУ</b>
Підкритерій 7б	Показники рівня ефективності



Інші результати	Сегментація	Тенденції	Цілі	Порівняння	Висліканість
Процент персоналу який пройшов атестацію за професіями	За категоріями персоналу	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивні	Внаслідок застосування підходів
Кількість годин навчання на 1-го працівника	За категоріями персоналу	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивні	Внаслідок застосування підходів
Кількість комп'ютеризованих робочих місць	За категоріями персоналу та напрямленням діяльності	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	Позитивні	Внаслідок застосування підходів
Кількість виділених путівок на оздоровлення персоналу та дітей.	Весь персонал	Позитивні тенденції за останні 5 років	Досягнуті	Позитивні	Внаслідок застосування підходів (Зд, Зг)

<b>КРИТЕРІЙ 8</b>	<b>РЕЗУЛЬТАТИ, ЩО СТОСУЮТЬСЯ СУСПІЛЬСТВА</b>
Підкритерій 8б	Показники ефективності



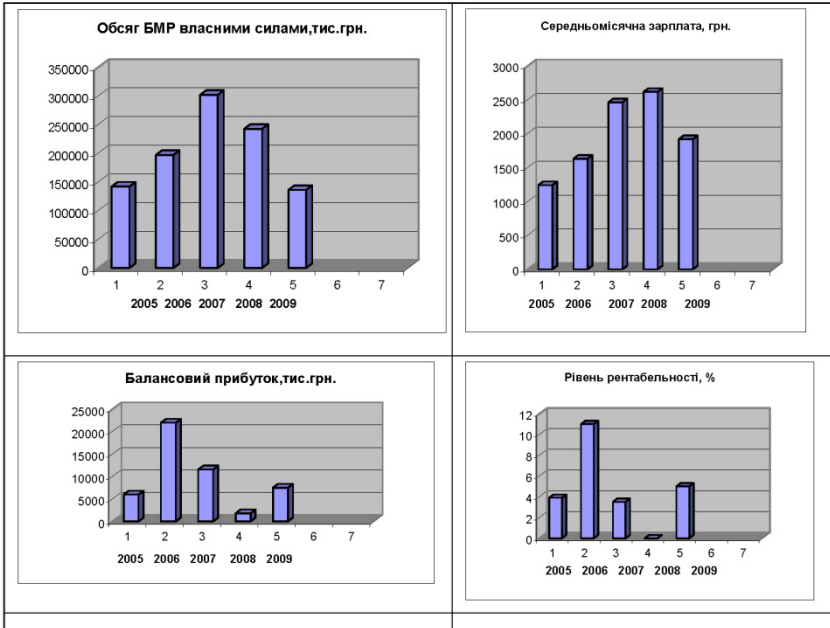


Зниження витрат газу обумовлено використанням нових комплексних добавок системи „Комплекс”, які дають змогу зменшити енерговитрати при виробництві бетонних та з/б виробів.

ДБК-3 займає одну з лідируючих позицій на вітчизняному ринку домобудування (3 місце) завдяки застосуванню підходів(2г, 4а,5а5в)

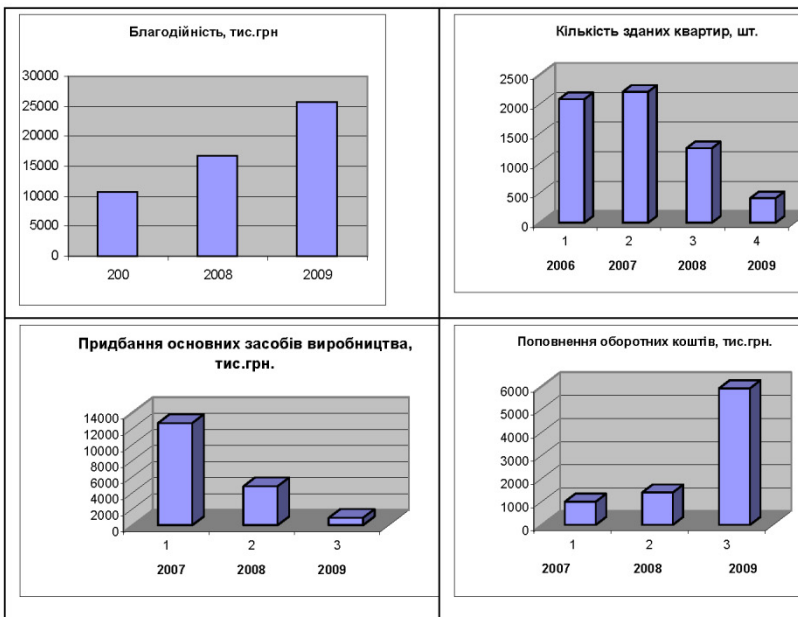
Результати	Сегментація	Тенденція	Цілі	Порівняння	Вислуканість
Відсоток сплати податків	По направленням	Позитивні протягом останніх 3-х років	Досягнуті	порівнюються	Внаслідок застосування всіх підходів

<b>КРИТЕРІЙ 9</b>	<b>ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ</b>
Підкритерій 9а	Основні показники результатів діяльності



Інші результати	Сегментація	Тенденції	Цілі	Порівняння	Висликаність
Вартість продукції в діючих цінах	По всім видам продукції	Позитивні показники за п'ять років	Досягнуті	Позитивні порівнюються	В наслідок застосування підходів
Собівартість	По всім видам продукції	Позитивні показники за п'ять років	Досягнуті	Позитивні порівнюються	В наслідок застосування підходів
Рентабельність продукції	По всім видам продукції	Позитивні показники за п'ять років	Досягнуті	Позитивні порівнюються	В наслідок застосування підходів

<b>КРИТЕРІЙ 9</b>	<b>ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ</b>
Підкритерій 9б	Основні внутрішні показники виконання



Інші результати	Сегментація	Тенденції	Цілі	Порівняння	Висликаність
Кількість нових виробничих технологій	По всіх видах продукції	Позитивні показники останні роки	Досягнуті за	Позитивні, порівнюються	В наслідок застосування підходів
Сума інвестицій на удосконалення процесів	На всі процеси	Позитивні показники останні роки	Досягнуті за	Позитивні, порівнюються	В наслідок застосування підходів
Капіталовкладення	По всіх видах діяльності	Позитивні показники останні роки	Досягнуті за	Позитивні, порівнюються	В наслідок застосування підходів

## Дія з удосконалення 1

<b>A Назва дії з удосконалення:</b>	Впровадження зовнішніх стінових панелей з утеплювачем із пінополістиролу ПСБ-С пінополістирольною вспіненою стрічкою марки ПСБ-80
-------------------------------------	---

<b>B Відповідальний за дію:</b>	Головний технолог ВАТ «ДБК-3»
---------------------------------	-------------------------------

<b>C Дата повного застосування:</b>	2007 рік
-------------------------------------	----------

<b>D Рівень пріоритету:</b>	Високий
-----------------------------	---------

<b>E Критерій Моделі:</b>	5в
---------------------------	----

<b>F Поточний стан на дату подачі матеріалів:</b>	Впровадження
---	--------------

*Опис дії з удосконалення*

<b>Н ЗАСТОСУВАННЯ</b> Для будинків серії 111-161	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	<b>Покращення теплоізоляції</b>
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

## Дія з удосконалення 2

<b>A Назва дії з удосконалення:</b>	Застосування прогресивних технологій виконання Гідроізоляційних робіт на об'єктах ВАТ „ДБК-3”
-------------------------------------	---

<b>B Відповідальний за дію:</b>	Головний технолог ВАТ «ДБК-3»
---------------------------------	-------------------------------

<b>C Дата повного застосування:</b>	2007 рік
-------------------------------------	----------

<b>D Рівень пріоритету:</b>	Високий
-----------------------------	---------

<b>E Критерій Моделі:</b>	5в
---------------------------	----

<b>F Поточний стан на дату подачі матеріалів:</b>	Впровадження
---	--------------

*Опис дії з удосконалення*

<b>Н ЗАСТОСУВАННЯ</b> Всі об'єкти ВАТ „ДБК-3”	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	<b>Покращення теплоізоляції</b>
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

## Дія з удосконалення 3

<b>A Назва дії з удосконалення:</b>		Додаткове утеплення зовнішніх стін на фасаді товщини утеплення 150 мм	
<b>B Відповідальний за дію:</b>	Головний технолог ВАТ «ДБК-3»	<b>C Дата повного застосування:</b>	2009 рік
<b>D Рівень пріоритету:</b>	Високий	<b>E Критерій Моделі:</b>	5в
<b>F Поточний стан на дату подачі матеріалів:</b>		Впровадження	

*Опис дії з удосконалення*

<b>H ЗАСТОСУВАННЯ</b>	
Всі об'єкти ВАТ «ДБК-3»	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	<b>Покращення теплоізоляції стін і будинків</b>
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

## Дія з удосконалення 4

<b>A Назва дії з удосконалення:</b>		Покращення опорядження вхідних груп та місць загального користування	
<b>B Відповідальний за дію:</b>	Головний технолог ВАТ «ДБК-3»	<b>C Дата повного застосування:</b>	2009 рік
<b>D Рівень пріоритету:</b>	Високий	<b>E Критерій Моделі:</b>	5в
<b>F Поточний стан на дату подачі матеріалів:</b>		Впровадження	

*Опис дії з удосконалення*

<b>H ЗАСТОСУВАННЯ</b>	
Всі об'єкти ВАТ «ДБК-3»	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	<b>Покращення дизайну будинку</b>
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

## Дія з удосконалення 5

<b>A Назва дії з удосконалення:</b>	Впровадження нових агрегатів для гнуття арматури та зварювання арматурних каркасів ЗЗБВ
-------------------------------------	---

<b>B Відповідальний за дію:</b>	Головний технолог ВАТ «ДБК-3»
---------------------------------	-------------------------------

<b>C Дата повного застосування:</b>	2008 рік
-------------------------------------	----------

<b>D Рівень пріоритету:</b>	Високий
-----------------------------	---------

<b>E Критерій Моделі:</b>	5в
---------------------------	----

<b>F Поточний стан на дату подачі матеріалів:</b>	Впровадження
---	--------------

*Опис дії з удосконалення*

<b>H ЗАСТОСУВАННЯ</b> Всі об'єкти ВАТ „ДБК-3”	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	Підвищення якості та якості при ЗЗБВ
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

## Дія з удосконалення 6

<b>A Назва дії з удосконалення:</b>	Випуск металопластикових вікон на об'єкти ВАТ „ДБК-3”
-------------------------------------	---

<b>B Відповідальний за дію:</b>	Головний технолог ВАТ «ДБК-3»
---------------------------------	-------------------------------

<b>C Дата повного застосування:</b>	2009 рік
-------------------------------------	----------

<b>D Рівень пріоритету:</b>	Високий
-----------------------------	---------

<b>E Критерій Моделі:</b>	5в
---------------------------	----

<b>F Поточний стан на дату подачі матеріалів:</b>	Впровадження
---	--------------

*Опис дії з удосконалення*

<b>H ЗАСТОСУВАННЯ</b> Всі об'єкти ВАТ „ДБК-3”	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	Покращення якості та теплоізоляції віконних заповнень
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

Дія з удосконалення 7  
Модернізація серії 111-161

**A Назва дії з удосконалення:** Коригування проекту будинків на базі серії 111-161

**B Відповідальний за дію:** Головний технолог ВАТ «ДБК-3»

**C Дата повного застосування:** 2010 рік

**D Рівень пріоритету:** Високий

**E Критерій Моделі:** 5в

**F Поточний стан на дату подачі матеріалів:** Впровадження

### Опис дії з удосконалення

<b>H ЗАСТОСУВАННЯ</b> Всі об'єкти ВАТ „ДБК-3”	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	<b>Стадія робочки</b>
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

Дія з удосконалення 8

**A Назва дії з удосконалення:** Випуск пористих блоків для внутрішніх стін ЗЗБВ

**B Відповідальний за дію:** Головний технолог ВАТ «ДБК-3»

**C Дата повного застосування:** 2009 рік

**D Рівень пріоритету:** Високий

**E Критерій Моделі:** 5в

**F Поточний стан на дату подачі матеріалів:** Впровадження

### Опис дії з удосконалення

<b>H ЗАСТОСУВАННЯ</b> Всі об'єкти ВАТ „ДБК-3”	
<b>I РЕЗУЛЬТАТИ</b> (вимірювання застосування)	<b>Підвищення ефективності для БМР</b>
<b>J ОЦІНКА І ПЕРЕГЛЯД</b>	Перегляд на технічній нараді при головному інженері ВАТ «ДБК-3»

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ  
В БУДІВНИЦТВІ І ГЕНОМ ДІЛОВОЇ  
ДОСКОНАЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 22.01.2018 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 14,5. Тираж 300 прим.

ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2458 від 30.03.2006 р.