

# УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті наведено обґрунтування необхідності упровадження систем управління якістю (СУЯ) згідно ДСТУ ISO 9001:2009 у місцевих органах військового управління (МОВУ) Збройних Сил України (ЗСУ). Наведено пропозиції алгоритму впровадження СУЯ, які дозволять в умовах дефіциту персоналу, часу та ресурсів, утримати ОВУ на високому рівні.*

## ВСТУП

Нагальність упровадження у повсякденну діяльність МОВУ СУЯ гостро виникла у процесі втілення у життя положень Державної комплексної програми реформування і розвитку ЗСУ до 2017 року. Протягом 2012—2013 років проведено планову оптимізацію організаційно-штатної структури ЗСУ, зокрема ланки МОВУ, під час якої структура військових комісаріатів набула критичної мінімалізації у співвідношенні до пакету функцій та завдань, що спричинило появу низки негативних факторів:

- втрата високопрофесійних кадрів рідкої спеціалізації;
- зниження рівня толерантності до виконання завдань за призначенням через брак виконавчої ланки у зовнішніх підрозділах (районних військових комісаріатах);
- руйнування окремих елементів військового обліку;
- зниження статусу районних військових комісаріатів у громадянському загалі;
- обмеження фінансування заходів повсякденної діяльності;
- непрогнозоване падіння стану мобілізаційно-кадрової роботи тощо.

У такій ситуації виникає гостра необхідність розроблення (з урахуванням профільних особливостей), документування та комплексного упровадження в повсякденну діяльність СУЯ.

Система МОВУ мала прототип СУЯ, яка об'єднувала багаторічний досвід практичної роботи, дозволяла позиціонувати зусилля та ресурси на виконанні першорядних завдань і функцій, пов'язувати та об'єднувати декілька процесів у один. Але цей досвід не систематизовувався, не документувався, а передавався окремими частинами з рук у руки поколінь працівників цієї державної системи. Проте, незважаючи на відсутність офіційних уніфікованих алгоритмів і схем, система МОВУ працювала, як єдиний механізм, вирішувала комплекс складних завдань і проблем, взаємодіяла з іншими інституціями влади.

У сучасних умовах виникла необхідність створення системи процесів компактної роботи у напрямках виконання завдань за призначенням, яка висвітлюватиме загальну картину стану виконання доручених функцій держави у нових штатних формах.

Метою статті є висвітлення необхідності активного упровадження СУЯ у повсякденну діяльність МОВУ, як систему забезпечення високого рівня відповідальності за якісне виконання доручених функцій у підрозділах та організаційно-штатній структурі обласного військового комісаріату (ОВК) у цілому.

Забезпечення певного рівня якості виконання завдань більшою мірою залежить від компетентності персоналу, ніж від дотримання будь-яких документальних інструкцій, розроблення яких передбачено стандартом ДСТУ ISO 9001:2009 під час упровадження СУЯ. У сучасних умовах неможливо обмежити коло функціональних обов'язків лише посадовою

інструкцією, необхідно будувати СУЯ повсякденної діяльності, яка має на меті прагнути до постійного поліпшення та удосконалення за мінливих умов обставин.

### **Військові комісаріати у структурі ЗСУ**

Військові комісаріати є МОВУ, які утворюються в Автономній Республіці Крим, областях, містах, районах [2]. Завданням військових комісаріатів є проведення призову громадян на військову службу у мирний і воєнний час, забезпечення добору кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, участь у доборі громадян для проходження служби у військовому резерві ЗСУ, підготовка та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, забезпечення соціального і правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на навчальні (або перевірочні) та спеціальні збори до ЗСУ, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів з числа військовослужбовців ЗСУ та членів їх сімей, участь у військово-патріотичному вихованні громадян, здійснення заходів з підготовки та ведення територіальної оборони, інших заходів з питань оборони відповідно до законодавства.

Так склалося, що персонал МОВУ, як правило, має досить високу кваліфікацію й компетентність, а структура взаємозв'язків не є надто складною, завдяки чому методики якості можливо замінювати блок-схемами процесів. Керівники установ такого типу досить часто використовують матричний метод управління, коли функції між керівниками та фахівцями розподіляються у рамках вирішення конкретної проблеми тимчасово.

### **Фактори впливу на упровадження СУЯ**

Алгоритм упровадження СУЯ на рівні конкретного ОВК можна представити як процес, що містить чотири основні етапи: попередній (аналітичний), основний (планування, розроблення), запроваджувальний (реалізаційний) та підтримувальний (постітне поліпшення результативності роботи системи за рахунок оптимізації низки процесів та їх об'єднання у комплекс, раціональне використання позитивних тенденцій накопичення досвіду персоналом усередині СУЯ).

Хід і результативність упровадження СУЯ визначаються значною кількістю факторів. У системі ОВК до згаданих факторів можна віднести такі [2, 6]:

- рівень автономності установи у вирішенні завдань за призначенням;
- можливості виконання завдань в умовах дефіциту персоналу та ресурсів;
- стан нормативної бази для виконання функцій держави;

- рівень різноманітності та складності завдань, що вирішуються;
- домінуючий стиль управління функціями установи;
- управлінський професіоналізм керівництва;
- виконавча компетентність персоналу;
- орієнтація на виконання дозвільних функцій населенню у найстисліші терміни;
- недопущення проявів корупції;
- ціннісно-цільові та мотиваційні фактори тощо.

Рівень автономності ОВК, як цілісної функціональної системи для упровадження СУЯ, значною мірою задає спрямованість інноваційного характеру вирішення комплексу завдань паралельними методами виконання. Залежно від рівня автономності процес упровадження СУЯ можна здійснювати або під керівництвом вищого рівня у режимі програмно-цільового зовнішнього управління, або самостійно ОВК у режимі саморозвитку, самоврядування (внутрішнього управління). Кожний із названих варіантів має переваги та недоліки. Вибір механізму упровадження залежить від аналізу конкретних умов практичної реалізації СУЯ.

Урахування фактору обмеження ресурсів за упровадження СУЯ важливе у першу чергу для ухвалення рішень щодо термінів її упровадження у форматі диференційованого підходу, як передумови якісного обслуговування населення та виконання низки державних програм.

Фактор «стан нормативної бази» також має особливості, які виявляються на етапі визначення політики у сфері якості, цілей СУЯ, розроблення посібника й інших документів. Недостатність законодавчо-нормативної бази створює додаткові стимули для розроблення системи документів на рівні «районний військовий комісаріат — обласний військовий комісаріат — територіальне командування». В окремих випадках система може, за визначеними параметрами, випередити існуючі норми, вимоги, стандарти, а її упровадження не супроводжуватиметься будь-якими стримуючими, гальмівними впливами. Такий вплив на механізм упровадження СУЯ більш імовірний за чинної законодавчо-нормативної бази, що достатньо регламентує упровадження СУЯ в органах виконавчої влади.

За рівнем впливу на механізм упровадження та адаптації СУЯ значний є фактор розмаїтості та складності обсягів вимог і завдань до військових комісаріатів різних розрядів. Сутність його впливу визначається тим, що взаємодія елементів СУЯ будуватиметься за принципом тотожної складності та напруженості роботи. Тобто, що складнішою й різноманітнішою є структура виконуваних завдань, то затратнішою за складністю процедур та операцій буде механізм упровадження СУЯ.

Особливості упровадження СУЯ залежать й від вихідних умов (рівень упровадження в установі системного підходу до управління якістю мобілізаційного планування, обліку військовоначених мобілізаційних ресурсів, управління територіальною обороною зони відповідальності, надання послуг тощо). Якщо існуюча система адаптується до нових умов і вимог, то у механізмі упровадження СУЯ можуть бути відсутні процедури й операції стратегічного та дослідно-експериментального характеру, як такі, що запроваджуються одразу. Акцент при цьому переноситься на вирішення основного спектру завдань за призначенням, надаючи вторинним функціям органу управління роль 4-го етапу з постійного поліпшення результативності дії системи. Якщо ж упровадження СУЯ припускає новаторську діяльність у системі державного управління, акцент переноситься на планувально-перспективну та пошуково-експериментальну діяльність.

### Пропозиції з практичного упровадження СУЯ

Розглянемо етапи упровадження СУЯ. На попередньому етапі аналізуються зовнішні та внутрішні умови (вихідні дані, [3]), необхідні для упровадження СУЯ. Зовнішні умови, відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2009, встановлюються, виходячи із визначення потреб установи в системі ЗСУ, запитів, заяв, клопотань, очікувань вищого керівництва, вимог суспільства, державних органів, контролюючих структур тощо. Можна визначити таку послідовність процедур та операцій з виявлення зовнішніх умов [3]:

- оцінка можливості та необхідності реалізації в ОВК, РВК завдань різного рівня складності, призначення за умов, що склалися;
- визначення видів послуг, які ОВК, РВК надає населенню;
- визначення шляхів реалізації стійкої системи взаємодії з місцевими органами влади, установами, які ведуть адресний облік громадян з метою збереження систем обліку;
- аналіз і корегування механізмів виконання відповідно до запитів споживачів;
- прогнозування обсягів ресурсів з урахуванням дії чинників державних програм.

Виявлення внутрішніх умов здійснюється за допомогою факторів, які обумовлюють форми та методи роботи у щоденному процесі [3, 4]:

- визначення реальних ресурсів установи;
- установлення та унеможливлення внутрішніх і зовнішніх протиріч;
- аналіз якості функціонування та результатів виконання завдань;
- вивчення ефективності функціонування всіх ланок ОВК і вищих структур управління, як окремим процесом у системі;

- можливий вплив контролюючих структур ззовні;
- людський фактор в умовах дефіциту персоналу та за умов навантаження;
- формування у колективі системи мотиваційних рішень з метою запобігання проявів корупції та моніторинг якості роботи мотивацій.

Аналіз готовності ОВК до упровадження СУЯ на попередньому етапі дозволяє визначити «точку відліку», реальну базу для проведення подальших робіт, прийняття найважливіших управлінських рішень.

Метою планувального етапу упровадження СУЯ є проектування її моделі, документування всіх елементів, процедур і процесів, вимог і положень, необхідних для її ефективного функціонування. На цьому етапі розробляється концепція ОВК, що включає в себе провідні тенденції та ідеї, закономірності та принципи політики у сфері якості, задачі та процедури з її забезпечення, управління або постійного поліпшення з урахуванням профільної специфіки роботи установи та пакету завдань і функцій, які делеговано ОВК у структурі Міністерства оборони України, які потребують всебічної організації, грамотного управління та якісного контролю виконання.

Розроблення документації СУЯ спрямоване на єдине розуміння політики якості, чіткий розподіл відповідальності, прав та обов'язків із забезпечення якості виконання завдань і надання послуг, установлення порядку взаємодії підрозділів і виконавців різних ланок для досягнення результату.

Розроблення політики припускає вибір пріоритетних і перспективних напрямів розвитку на основі об'єктивної оцінки реального стану, стратегічних орієнтирів, цілей і завдань ОВК у сфері якості. Політика у сфері якості ОВК є елементом загальної політики у сфері функціонування ОВК. Її можна сформулювати у виді цільових настанов або принципів і напрямів діяльності щодо якості.

Політика у сфері якості повинна визначати стратегічні орієнтири розвитку системи якісного виконання вимог «Положення про військові комісаріати» [2] та супутніх наказових документів; концепцію її стабільного функціонування, розвитку та постійного поліпшення в умовах запровадження новітніх стандартів або змін цілей; напрями подання політики ОВК громадськості (у т.ч. з питань патріотичного виховання молоді); була зрозумілою та у доступній формі поширена у підрозділах. Політика якості ОВК викладається в окремому документі та затверджується керівником установи. Основними завданнями реалізації політики з якості є планування, управління, її забезпечення та поліпшення результативності спроектованої системи. ▶

Виходячи з політики якості, розробляється настанова з якості, задокументовані методики процесів і процедур, докладний опис взаємодії процесів (у т.ч. посадових осіб і структурних підрозділів), що, як зазначалось, призначено для загального управління видами діяльності, які впливають на якість усередині організації. Порядок розроблення та вимоги до змісту посібника з якості визначено у стандарті ДСТУ ISO/TR 10013:2003 [5]. Кожна задокументована процедура повинна охоплювати логічно окремий компонент СУЯ, такий, як завершений елемент або його складова частина, або послідовність взаємодій, пов'язаних з кількома елементами СУЯ.

Цілі розробки програми якості у МОВУ (на прикладі ОВК) [3]:

- аналіз виконання встановлених вимог персоналом усіх рівнів;
- аналіз важливості завдань за призначенням і вимог різних споживачів послуг;
- визначення стадій та етапів, на яких проводяться контроль та оцінка встановлених критеріїв з якості;
- визначення методів і засобів перевірки, у тому числі тих, які можна стандартизувати;
- визначення періодичності перевірок.

Метою ОВК у сфері якості є досягнення персоналом установи чіткого розуміння та компетентності у виконанні постановлених завдань, що дозволяють успішно керувати:

- зовнішніми структурними підрозділами, зокрема районними військовими комісаріатами;
- мобілізацією людських і транспортних ресурсів у межах області;
- територіальною обороною у межах зони відповідальності;
- виконанням державних програм з приписки допризовників, комплектування військових формувань, утворених згідно з законодавством держави, військовослужбовцями, з комплектування військового резерву;
- веденням кількісного обліку та керування системою первинного та якісного обліку призовних і мобілізаційних ресурсів;
- наданням послуг різним категоріям споживачів у межах своєї компетентності тощо.

Механізм переходу від загального уявлення щодо якості до її конкретного розуміння можна представити у виді рівнів:

I — аналіз різниці вимог до ОВК та ланки РВК-ОВК;

II — цілі комплексу першочергових завдань, які покладено на ОВК;

III — цілі ОВК у стратегічній системі ЗСУ, місія установи у регіоні;

IV — мета завдань за призначенням ОВК;

V — очікувані особистісні досягнення керівництва та персоналу.

**На першому рівні** передбачаються фактори впливу на систему ОВК з боку суспільства у різних галузях діяльності, що задають основні параметри умов, зовнішні та внутрішні процесуальні параметри діяльності установи.

Послідовність конкретизації цілей **на другому та третьому рівнях** можна представити у такий спосіб [4]:

- визначення вимог ОВК до власної структури та до зовнішніх підрозділів (РВК);
- оперативна корекція цілей і завдань ОВК, як розгалуженої системи, у мінливих соціально-економічних, ідеологічних умовах суспільства;
- обґрунтування статусу ОВК, як цілісної структури, та створення його концепції, в якій відображається політика з якості;
- розроблення стратегії розвитку системи якісного функціонування установи;
- визначення внутрішніх і зовнішніх умов функціонування ОВК;
- прогнозування результатів діяльності ОВК з урахуванням впливу чинників діяльності зовнішніх підрозділів;
- визначення шляхів усунення передумов вчинення правопорушень персоналом;
- створення всебічного забезпечення всіх видів діяльності ОВК.

**Четвертий рівень** припускає планування впливу факторів якості на виконання завдань за призначенням, забезпечення дії формату «авторитарності керівництва», активне упровадження новітніх технологій, системних електронних комплексів обліку, управління та контролю, виховання й спонукання персоналу до навчання.

**П'ятий рівень** конкретизації цілей дозволяє описати результат виконання завдань докладніше, щоб цей опис розкривав способи контролю. На цьому рівні ставляться діагностичні цілі, що є основою побудови критеріального комплексу оцінювання підсумків діяльності установи у визначеному періоді часу. Ці підсумки мають містити у собі бажані результати діяльності (або дії, що спостерігаються), еталонні ознаки (параметри, показники), їх досягнення.

З огляду на вищевикладене, з метою підтримання дієвості набутого системою військових комісаріатів широкого та високофункціонального досвіду в умовах оптимізації організаційно-штатної структури ЗСУ, вважається доцільним активно розробляти моделі та упроваджувати СУЯ у повсякденну діяльність МОВУ. Також доцільно сконцентрувати увагу на підготовку компетентного персоналу — аудиторів державного управління, які є ключовими

особами у формуванні моделей СУЯ для установ оборонного профілю.

### ВИСНОВКИ

Реалізація викладених у статті пропозицій дозволить:

- практично втілити вимоги ДСТУ ISO 9001:2009 у діяльність МОВУ, як органів виконавчої влади;
- запровадити у МОВУ сучасну систему дієвого управління та контролю за якістю виконання персоналом установи доручених завдань за призначенням і делегованих функцій держави;
- якісно використовувати компетентність наявного персоналу та робочий час, відстежувати

та вчасно корегувати розподіл ресурсів для організації повсякденної життєдіяльності МОВУ в умовах втрат підготовлених кадрів та звуження фінансування;

- упроваджувати СУЯ, як сучасну інноваційну складову організації трудового процесу в умовах функціонування спеціалізованих структур держави;
- підвищити рівень самовіддачі персоналу за доручену ланку, формувати свідомість необхідності якісного виконання доручених обов'язків, формувати мотиваційні пакети різного наповнення для персоналу.

Доцільно провести аналітичне дослідження щодо вивчення досвіду армій країн Євросоюзу у цій галузі.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2006 р. № 614 (№ 614 - 2006п) «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади». / Верховна Рада України. — К.: Офіц. вісник України. від 31.05.2006. — №20, С. 19, ст.1435, код — 36251/2006 — (Бібліотека офіційних видань).
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.06. 2013 р. № 389 (№ 389 — 2013п) «Про затвердження Положення про військові комісаріати». / Верховна Рада України. — К.: Офіц. вісник України. від 14.06.2013 р., № 42, стор. 16, стаття 1503, код акту 67349/2013 — Урядовий кур'єр від 19.06.2013 р. № 109 — (Бібліотека офіційних видань).
3. Система управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. — [Чинний від 2009-09-01]. — К.: Держспоживстандарт України, 2009. — 34 с. — (Національний стандарт України).
4. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT): ДСТУ ISO 9004:2012. — [Чинний від 2013-05-01]. — К.: Мінекономрозвитку України, 2013. — 46 с. — (Національний стандарт України).
5. Настанови з розроблення документації системи управління якістю (ISO/TR 10013:2003, IDT): ДСТУ ISO/TR 10013:2003 — [Чинний від 2004-07-01]. — К.: Держспоживстандарт України, 2003. — 16 с. — (Національний стандарт України).
6. Управління якістю. Настанови щодо отримання фінансових та економічних вигод (ISO 10014:2006, IDT): ДСТУ ISO 10014:2008 — [Чинний від 2010-01-01]. — К.: Держспоживстандарт України, 2009. — 34 с. — (Національний стандарт України). ■

*С. Інфімовський, заступник директора Львівської філії ДП «УкрНДНЦ проблем стандартизації, сертифікації та якості», м. Львов*

## НОВИНИ ISO

### НОВА ДОБІРКА СТАНДАРТІВ ДОПОМОЖЕ У РАЗІ МОНТУВАННЯ ТА КРІПЛЕННЯ ВИРОБІВ

**З**абезпечте міцність ваших виробів за допомогою добірки стандартів на кріпильні вироби та нарізі на платформі OVP!

Остання добірка містить понад 200 актуальних стандартів на кріпильні вироби та нарізі і покриває всі потреби, починаючи з термінології та закінчуючи маркуванням і підтвердженням відповідності.

Добірка буде корисна всім, хто має справу з кріпильними виробами та різьбленням незалежно від галузі. Отже, якщо ви працюєте у сфері цивільного машинобудування та виробництва, з устаткуванням і машинами, ця добірка для вас! Проектувальник ви чи інженер, нова добірка ста-

не незамінним інструментом для забезпечення належного монтажу та кріплення. Онлайн-добірки ISO забезпечують:

- найактуальніший контент: якщо в якій-небудь стандарт вносять зміни, ваша онлайн-бібліотека одразу оновлюється;
- зручність навігації: за допомогою посилань, які допомагають вам «перестрибувати» з одного стандарту в інший, переміщення між стандартами стало набагато простішим;
- універсальний доступ: ви можете відкривати вашу бібліотеку з будь-якого комп'ютера чи планшета, який має підключення до інтернету. ■