

НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
Факультет спеціальної економічної підготовки
Кафедра управління та зовнішньоекономічної діяльності

Спеціальність 8.050206
„Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”
Денна форма навчання
V курс

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

„Розробка та впровадження системи менеджменту якості на основі міжнародних стандартів ISO на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність”

Виконавець
Хоружин Олександр Михайлович

_____ 2003р.

Робота допущена до захисту в ДЕК
Завідувач кафедри,
д.ек.н., професор
С. М. Козьменко

_____ 2003р.

Науковий керівник
Т.П. Гончаренко

_____ 2003р.

Суми 2003

Вступ

Розділ 1. МІЖНАРОДНА СЕРТИФІКАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.....

- 1.1. Міжнародна сертифікація системи менеджменту якості підприємства.....
- 1.2. Стандарти ISO 9000 - узагальнені стандарти систем менеджменту якості.....
- 1.3. Аналіз практичного досвіду впровадження стандартів на українських підприємствах.....
 - 1.3.1. Вибір стратегії впровадження стандартів.....
 - 1.3.2. Організація робіт по створенню СМЯ.....
 - 1.3.3. Реалізація принципів СМЯ.....
 - 1.3.4. Документування СМЯ.....
 - 1.3.5. Організація внутрішнього аудиту.....
 - 1.3.6. Тривалість створення СМЯ.....
 - 1.3.7. Мотиви та перешкоди впровадження СМЯ.....
- 1.4. Вплив системи менеджменту якості на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.....

Розділ 2. СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ „ГЛОБАЛ 17 ІСТ” ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ISO 9000:2000.....

- 2.1. Загальна характеристика підприємства.....
- 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.....
- 2.3. Аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ „Глобал 17 Іст”.....
- 2.4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та аналіз її ефективності.....
- 2.5. Виявлення передумов впровадження СМЯ.....

Розділ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СМЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ.....

- 3.1. Розробка та впровадження СМЯ на підприємстві.....
- 3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження СМЯ.....
 - 3.2.1. Витрати на якість та їх облік.....
 - 3.2.2. Розрахунок ефективності впровадження СМЯ на підприємстві.....
- 3.3. Заходи підтримки та вдосконалення розробленої СМЯ.....

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

ВСТУП

В умовах сучасних торгових відносин на міжнародному, зокрема на європейському, ринках для України вкрай необхідне управління якістю продукції, яку вона виробляє і просуває на ринок. При цьому дуже важливо враховувати прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу, який прийняв директиви, що містять обов'язкові для європейського ринку вимоги щодо безпеки і якості продукції. Умовою виконання частини є сертифікована система якості підприємства-виробника.

Коли сьогодні йдеться про якість, то мається на увазі не стільки якість самої продукції чи послуги, скільки якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їхніх систем управління якістю, спрямованих на постійне самовдосконалення.

Досвід, накопичений останніми десятиліттями провідними фірмами розвинених країн світу, переконливо доводить, що вдосконалення системи управління якістю є найефективнішим засобом досягнення успіху на ринку. Сотні тисяч фірм світу для вдосконалення власних систем управління якістю використовують міжнародні стандарти ISO серії 9000, а також похідні від них QS 9000, ISO 14000 тощо. Але найвищого ефекту досягають ті фірми, які вдосконалюють свої системи якості на засадах концепцій загального управління якістю (TQM), що передбачають постійне вдосконалення діяльності фірми, поліпшення якості продукції і задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу, власників, суспільства в цілому.

Україні необхідно суттєво активізувати процес удосконалення систем управління якістю підприємств і організацій як на основі ISO 9000, так і на принципах TQM. Необхідно якомога швидше усвідомити, що процеси, які відбуваються в цій сфері, безперервно прискорюються, і адекватне реагування на них потребує суттєвих змін у психології багатьох керівників,

які беруть участь у становленні та розвитку вітчизняної промисловості й економіки на різних рівнях ієрархії.

Приємно відзначити, що останніми роками в цьому питанні намітилися позитивні зрушення і багато керівників підприємств, особливо приватизованих, проявляють зацікавленість до сучасних методів і досвіду системного управління якістю.

В Україні, на жаль, свої системи управління якістю привели у відповідність до стандартів ISO 9000 лише близько 250 підприємств, тоді як в Угорщині, населення якої в 5 разів менше, ніж в нашій державі, таких підприємств налічується понад 3000.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств і держави в цілому Президент України 23 лютого цього року видав Указ «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції». Цим Указом передбачено комплекс заходів щодо широкого впровадження в промисловості та у сфері послуг сучасних систем управління якістю на засадах стандартів ISO 9000. Відповідно до Указу готуються нормативні документи. Слід відзначити, що в останні роки вагомий внесок у розвиток руху за якість і досконалість внесли Українська асоціація якості та Український союз промисловців і підприємців.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки та впровадження системи менеджменту якості у відповідності до міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000 на підприємствах, зорієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність.

Предметом дослідження є розробка методичних рекомендацій стосовно розробки, впровадження та підтримки системи менеджменту якості на підприємстві (на прикладі ТОВ „Глобал 17 Іст“) без допомоги зовнішніх консультантів.

Мета магістерської дипломної роботи полягає в систематизації, закріпленні та поглибленні теоретичних знань, практичних навичок, формуванні професійних умінь, а також застосуванні їх під час вирішення конкретних виробничих, наукових завдань, набутті практичного досвіду з

аналізу отриманих результатів дослідження, формуванні власних висновків і пропозицій щодо процесу розробки, впровадження та підтримки системи менеджменту якості на українських підприємствах.

Завданнями роботи є:

- поглиблення та узагальнення теоретико-методологічних засад з питань управління якістю та міжнародної сертифікації систем менеджменту якості;
- аналіз практичного досвіду впровадження стандартів ISO на українських підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність;
- вивчення загального стану діяльності ТОВ „Глобал 17 Іст”, проведення аналізу фінансової та зовнішньоекономічної діяльності;
- проведення діагностики системи менеджменту в ТОВ „Глобал 17 Іст” та виявлення передумов впровадження на підприємстві міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000;
- розробка методологічних вказівок стосовно впровадження та системи менеджменту якості на українських підприємствах;
- проведення розрахунку економічної ефективності впровадження системи менеджменту якості та проведення оцінки витрат на якість.

Для вирішення цих питань в роботі були використані метод порівнянь, аналітичний метод та деякі статистичні методи. Для забезпечення об’єктивності роботи були використані наукові та періодичні видання, звітність підприємства та ресурси мережі Internet.

РОЗДІЛ 1

МІЖНАРОДНА СЕРТИФІКАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1.1. Міжнародна сертифікація системи менеджменту якості на підприємстві

Система менеджменту якості (далі СМЯ) – інтегрований механізм управління, направлений як на реалізацію цілей щодо якості, так і на мінімізацію всіх втрат на узгоджене функціонування всіх елементів. Побудова системи якості регламентується вимогами міжнародних стандартів, прийнятих більшістю країн як національні. Наявність сертифікованої СМЯ – важливий доказ високого рівня характеристик продукції при складанні декларації постачальника про відповідність товарам встановленим вимогам. Економічні переваги підприємств, які мають сертифіковану СМЯ, перед підприємствами, що її не мають, підтверджуються спеціальними дослідженнями. Так, за оцінками спеціалістів, провідні західні фірми з надзвичайно високим вихідним рівнем організації виробництва підвищили прибуток на 10 - 20% у результаті розбудови та сертифікації системи якості.

[1]

На сьогодні елементами механізму забезпечення якості є:

- 24 міжнародних стандарти управління та забезпечення якості (враховуючи стандарт з екологічного менеджменту);
- міжнародна сертифікація СМЯ;
- міжнародний реєстр сертифікованих аудиторів системи якості (IRCA);
- те саме на регіональних та національних рівнях.

Дослідження засвідчують, що визначальною умовою для довгострокового завоювання ринків збуту є більш висока відносна якість з урахуванням

запитів споживачів, а не нижчі ціни. Високоякісна продукція приносить приблизно на 40% більший прибуток на інвестиційний капітал, ніж низькоякісна. [2]

В Україні менеджмент якості потрібно вивчати з позицій не лише підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробника, а й опанування єдиних вимог та підходів в умовах становлення глобальних міжнародних ринків та усунення торгових бар'єрів.

Якість належить до категорії складних та динамічних понять. Об'єктами, якість яких можна оцінити, є не лише продукція, а й увесь комплекс елементів виробничо-збутової сфери. (рис.1.1). Динамічність категорії „якість” полягає в тому, що вимоги до якості об'єктів, які оцінюються, очікування від них змінюються дуже швидко.[19]



Рис.1.1. Об'єкти, на які поширюються вимоги якості

СМЯ має охоплювати всі стадії життєвого циклу товарів. За міжнародними стандартами життєвий цикл продукції включає чимало складових, що має назву „петля (спіраль) якості”. До основних етапів „петлі якості” належать: маркетинг, пошук та вивчення ринку; розроблення технічних вимог,

проектування продукції; матеріально-технічне постачання; підготовка та опрацювання виробничих процесів; виробництво; контроль, здійснення випробувань та обстежень; упаковка та збереження; реалізація та розподіл продукції; монтаж і експлуатація; технічна допомога та обслуговування; утилізація після використання. [22]

Дослідження з оцінки ефективності розробки та впровадження СМЯ були проведені однією з найавторитетніших сертифікаційних фірм світу – організацією „Lloyd’s Register”. Під час досліджень аналізувались економічні показники діяльності 222 підприємств машинобудівного профілю, які впроваджують та сертифікують свої системи якості. Досліджувалися малі, середні та великі підприємства. Результати діяльності таких підприємств порівнювались з показниками, середніми по галузі (табл. 1.1). [18]

Загальний висновок, зроблений на основі наведених даних: підприємства, що впровадили систему якості, працюють у 2-3 рази ефективніше за тих конкурентів, які не використовують такої системи.

Таблиця 1.1

Оцінка ефективності розробки та впровадження систем якості в компаніях, проведена компанією „LLOYD’S REGISTER”

| Економічний показник діяльності | Підприємства, які сертифікували систему якості (стандарти ISO серії 9000) | | | Середній показник по галузі |
|--|---|---------|------|-----------------------------|
| | великі | середні | малі | |
| Рентабельність, % | 4,4 | 4,9 | 6,8 | 1,9 |
| Повернення капіталу, % | 16,6 | 16,2 | 17,5 | 7,7 |
| Обсяг продажу на одного працюючого, тис. фунтів стерлінгів | 93,5 | 62,2 | 53,7 | 47,7 |
| Прибуток на одного працюючого, тис. фунтів стерлінгів | 3,6 | 2,9 | 4,2 | 0,9 |
| Інвестиції в розрахунку на одного працюючого, тис. фунтів стерлінгів | 21,2 | 23,9 | 18,9 | 11,0 |

Наявність сертифікованого за міжнародними стандартами виробництва дає можливість підприємству суттєво розширити свій бізнес — брати участь у державних тендерах, збільшити експортний продаж. Однак, аби зробити такий якісний крок, компанія повинна бути готовою до значних витрат. Наприклад, підприємству з чисельністю працівників 50 осіб це задоволення коштуватиме близько \$6000 плюс щорік ще двісті доларів, які необхідно сплачувати за підтвердження сертифіката. За наявності цього сертифіката неякісної продукції просто не може бути вироблено. [16]

В Україні стандарти ISO 9000 версії 1994 року переведено і прийнято 1995 року як рекомендаційні ДСТУ (державні стандарти України). Однак система стандартів серії 1994 року має цілу низку вад. Двадцять стандартів цієї системи настільки формалізують виробництво, що воно втрачає спроможність до розвитку. Крім того, побудована відповідно до стандартів 1994 року система якості не може бути орієнтована на споживача, смаки якого, як відомо, згодом змінюються. [8]

Усі ці вади враховані й виправлені під час створення стандартів ISO 9000 версії 2000 року. Крім того, було введено таке поняття, як управління якістю, що дуже нагадує класичне стратегічне управління підприємством. Стандарти ISO версії 1994 року будуть чинні в Україні до 31 грудня 2003 року. Отже, тим, хто хоче сертифікуватися і впровадити на своєму підприємстві прогресивну систему управління якістю, потрібно вибирати версію 2000.

З 1947 року Міжнародна організація по стандартизації (International Organization for Standardization IOS) розробляє добровільні технічні стандарти практично по вісім напрямках бізнесу, галузям промисловості і технологіям. Ці стандарти відомі під загальною назвою ISO (від грецького слова isos - "рівний").

Протягом 40 років Організацією була розроблена величезна кількість спеціальних стандартів, але тільки поява в 1987 році ISO 9000 привернула загальну увагу до її діяльності.

У 1994 році з'являється друга версія ISO 9000, що діє в даний час.

Наприкінці 2000 року була опублікована нова редакція під загальним позначенням ISO 9000: 2000, перехід на яку повинен відбутися до 15 грудня 2003 року.

Серії стандартів 9000 принципово відрізняються від всіх інших, раніше розроблених. Бо вперше з'явилися універсальні стандарти, що дозволяють забезпечувати управління якістю у всіх галузях економіки. [4]

Про масштаб і ефективність робіт зі стандартизації свідчать наступні факти. Загальна сума вкладень промисловості й урядових організацій у різні види діяльності, пов'язані з розробкою і застосуванням стандартів у США, досягла 70 млрд дол. у рік.

У Німеччині до 1% приросту ВВП забезпечується за рахунок стандартизації. Це складає 16 млрд євро в рік. [1]

Стандарти ISO серії 9000 на системи якості застосовуються в 160 країнах світу. На їхню відповідність сертифіковане близько 500 тис. систем якості юридичних осіб. [14]

За даними європейської статистики, до 95% з невідбувшися в 2000 р. ділових контактів було розірвано через відсутність у підприємства сертифікованої системи якості. [20]

Найбільш солідними в сфері сертифікації стандартів якості вважаються сертифікаційні компанії так названої великої сімки: ABS Quality Evaluations (Великобританія), Bureau Veritas Quality International (Норвегія), Det Norske Veritas Certification, Germanischer Lloyd QS-Zertifizierung Gmb (Німеччина), Lloyds Register Quality Assurance Ltd. (Великобританія), SGS International Certification Services (Швейцарія), TUV-Zertifierungsgemeinschaft e.V. (Німеччина).

1.2. Стандарти ISO 9000 - узагальнені стандарти систем менеджменту якості

ISO 9000 являє собою узагальнений стандарт СМЯ.

Узагальненість тут означає, що ті самі стандарти можуть бути застосовні до будь-якої організації, великою або малої, поза залежністю від характеру продукції, що випускається, (у даному випадку під "продуктом" розуміється також і послуга). Крім того, стандарти ISO 9000 мають однакове застосування для будь-яких форм бізнесу, державних адміністративних органів і їхніх департаментів, а також громадських організацій.

Стандарти ISO серії 9000 поєднують в собі 4 основних стандарти, взаємозв'язок між якими можна переглянути на наступній моделі, зображеній на рис. 1.2. Отже до серії ISO серії 9000 належать наступні стандарти:

- ISO 9004 Загальне керівництво якістю й елементи системи якості.
Провідні вказівки.
- ISO 9001 Системи якості. Модель для забезпечення якістю при проектуванні і/або розробці, виробництві, монтажі й обслуговуванні.
- ISO 9002 Системи якості. Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажі.
- ISO 9003 Системи якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі й іспитах.

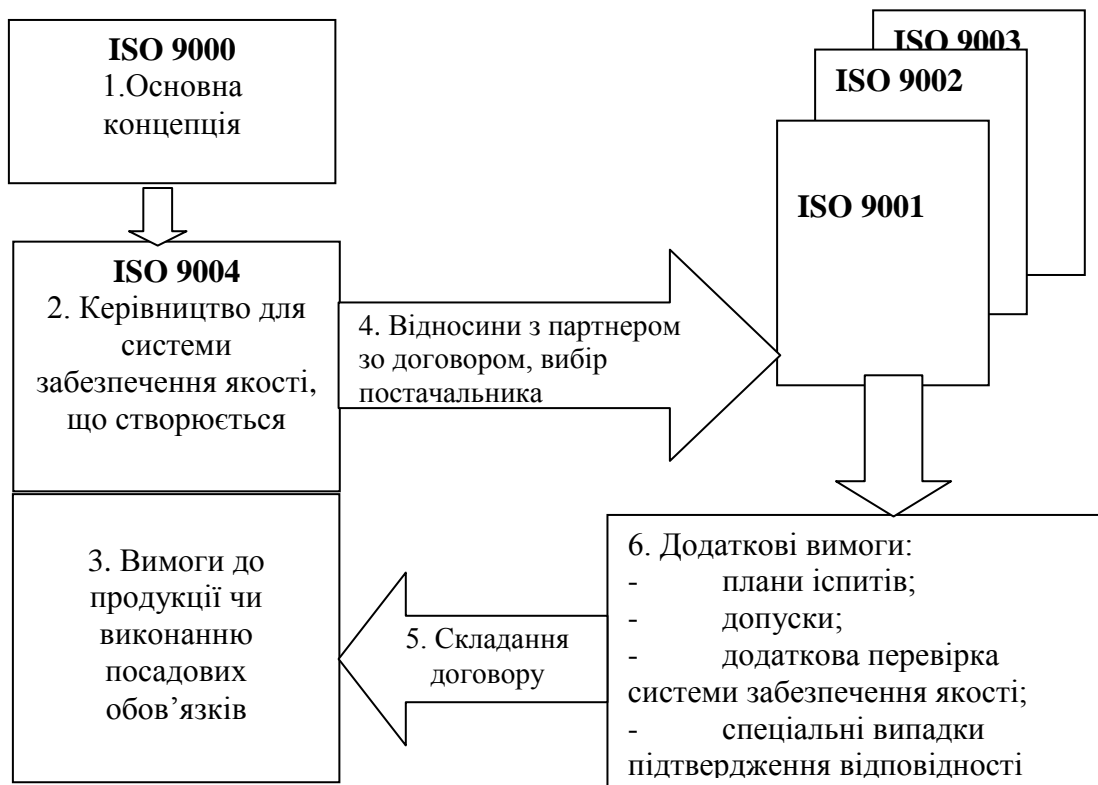


Рис. 1.2. Загальний взаємозв'язок між стандартами ISO серії 9000:2000

У малих організаціях може і не існувати система управління - працює поняття "наші власні методи ведення бізнесу". І, швидше за все, у даному випадку "методи" не записані, а знаходяться в голові керуючого. Чим більше організація і чим більше в ній зайняте людей, тим більше імовірність наявності в цій організації яких-небудь задокументованих процедур, інструкцій, форм і звітів. Це дозволяє забезпечити мінімальний порядок ведення бізнесу, при якому всі не просто "займаються своєю справою", а правильно використовують час, гроші й інші ресурси організації.

Щоб бути дійсно ефективною і результативною, організації варто контролювати хід виконання своїх дій шляхом їхньої систематизації. Це дозволяє забезпечити порядок, при якому ніяка істотна деталь не залишилася

поза увагою і кожний чітко усвідомлює, хто відповідає за виконання такого-то завдання, у такий-то термін, таким-то чином, з такої-то причини і на такий-то ділянці.

Стандарти систем управління допомагають організації створити модель для подальшого формування і забезпечення працездатності системи управління. Ця модель поєднує в собі риси абсолютної досконалості. Система управління, що з'являється слідом за моделлю або "відповідає стандарту", базується на міцному фундаменті кращих методів організації робіт.

Великі організації, або організації зі складними процесами, не здатні нормально функціонувати без систем управління, хоча останні можуть називатися в них зовсім інакше. Компанії, зайняті в таких галузях, як авіакосмічної, автомобільної, оборонної або фармацевтична, використовують системи управління вже багато хто і багато років.

Завдяки стандартам усі ці успішні методи управління стали доступні організаціям будь-якого типу.

ISO 9000 пов'язаний з "менеджментом якості". Якість, як і будь-яке інше поняття, може трактуватися по-різному. Стандартне визначення "якості" по ISO 9000 спирається на всі ті властивості продукту (послуги), які необхідно забезпечити замовнику.

"Менеджмент якості" складається з заходів, спрямованих на забезпечення відповідності продукту, що випускається, вимогам замовника.

Розроблений наприкінці 90-х років стандарт ISO 14000 стосується "управління навколишнім середовищем" або "екологічного управління". Простіше говорячи, відповідність даному стандарту повинне продемонструвати, що робить організація для мінімізації свого шкідливого впливу на навколишнє середовище.

ISO 9000 і ISO 14000 спрямовані на методи організації робіт у компанії, а не на результати її діяльності прямо. Тобто обидва стандарти стосуються процесів, а не продуктів. Проте, очевидно: те, як організація підійде до

управління своїми процесами, вплине на кінцевий продукт. Що стосується ISO 9000, цей вплив виявляється поза залежністю від того, чи все було зроблено для забезпечення його відповідності вимогам замовника. Приблизно також обстоїть справа і з ISO 14000 - тут також зберігається вплив на кінцевий продукт незалежно від того, чи все робиться для зменшення його шкідливого впливу на навколишнє середовище під час виробництва або при його утилізації, або як результат втрат у природних ресурсах.

Таким чином, не важливо, що із себе представляє організація, і чим вона займається. Якщо їй потрібно впровадити систему якості або систему управління навколишнім середовищем, то кожна з них розташовує поруч базових рис, прописаних у ISO 9000 і ISO 14000. [4]

Одна з цілей ISO 9000 складається в те, щоб створювати довіру і прозорість у відносинах між двома партнерами на тривалий час. Це стосується як партнерських відносин всередині країни, так і міжнародної кооперації. Тому питання про можливість для українських підприємств налагодити ділові зв'язки з західними партнерами прямо пов'язане з їхньою здатністю впровадити у себе реально діючу систему менеджменту якості на основі ISO 9000.

Багато зарубіжних виробників запроваджують такі системи якості, як TQM й екологічні системи управління якістю з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO 14000. Тим часом в Україні загалом не сертифікована жодна СМЯ докільця, що відповідає б стандартам серії 14000, тоді як у 84 країнах світу, зокрема в Намібії, Тринідаді й Тобаго, Зімбабве такі системи вже запроваджені й сертифіковані. [19]

Так, в Угорщині, де чисельність населення разів у п'ять менша, ніж в Україні, СМЯ запроваджено на чотирьох тисячах підприємств. Такому стану справ сприяло 50-% відшкодування підприємствам державою видатків на створення систем якості. [21]

В Україні нині розробляються важелі державної політики, яка стимулювала б розвиток систем якості й випуск конкурентоспроможної продукції. У цьому контексті важко переоцінити значення підписаного в лютому ц.р. Указу Президента України «Про заходи для підвищення якості вітчизняної продукції».

Одним із найефективніших засобів стимулювання підприємств до пошуку та впровадження сучасних методів управління якістю, підвищення досконалості і конкурентоспроможності є конкурси на здобуття національних і регіональних нагород з якості. На відміну від інших відомих нагород національні нагороди з якості базуються на порівнянні підприємств-претендентів з моделлю ідеальної організації. Такі конкурси дають змогу виявити кращі компанії, які можуть слугувати зразком для наслідування.

У світі три моделі досконалого підприємства: японська — Е. Демінга, американська — Ф. Болдріджа і європейська — ЄФУЯ. Ці моделі через відповідну систему критеріїв всебічно описують ідеальне підприємство незалежно від його специфіки та форми власності. Діяльність підприємства оцінюють за 9 критеріями: лідерство, політика і стратегія, управління персоналом, ресурсами і процесами, задоволеність споживачів та власного персоналу, вплив на суспільство і результати роботи. Організаторами конкурсів на Європейську нагороду з якості на засадах Моделі досконалості ЄФУЯ виступають ЄФУЯ і Європейська організація з якості (ЄОЯ) за підтримки Європейської Комісії. На сьогодні в 70 країнах світу проводять національні конкурси з якості на засадах моделі досконалості. Цікаво відзначити, що лише в декількох країнах конкурси на національні нагороди організовують державні структури; у більшості країн цим займаються громадські організації.

1.3. Аналіз практичного досвіду впровадження стандартів на українських підприємствах

В рамках нашої роботи було проведено дослідження практики впровадження стандартів ISO серії 9000:2000 на 20 українських підприємствах, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Дослідження було проведено шляхом анкетування, що проводилось під час переддипломної практики в м. Києві. Отримані данні та розглянутий нами теоретичний матеріал дозволяє узагальнити деякі особливості впровадження цих стандартів.

Як показав аналіз практики, до числа ключових питань, пов'язаних зі створенням СМЯ, що відповідає положенням цих стандартів, відносяться:

- вибір правильної стратегії впровадження стандартів;
- організація робіт зі створення СМЯ на основі стандартів;
- реалізація принципів СМЯ;
- документування СМЯ;
- організація внутрішнього аудита;
- тривалість створення СМЯ.

Розглянемо визначені особливості детальніше.

1.3.1. Вибір правильної стратегії впровадження стандартів

Дотримуючи загальноприйнятого уявлення про стратегії, як про моделі дій для досягнення довгострокових цілей, є очевидним: перше, що повинне зробити вище керівництво організації після ухвалення рішення про створення СМЯ відповідно до вимог і рекомендацій стандартів ISO, це визначити і довести до відома всього персоналу визначальну мету цієї роботи. Не секрет, що для багатьох вітчизняних керівників такою метою стає одержання сертифіката, що підтверджує відповідність СМЯ їхньої організації вимогам МС ISO 9001. Навряд чи є необхідність повторювати те, що подібна мета ні в якій мері не може розглядатися як визначальна. Відзначимо, однак,

що в постановці такої мети (серед інших) немає нічого неприйняттого, оскільки стандарти ISO серії 9000 були задумані і прийняті світовим співтовариством, насамперед, як універсальні критерії, за допомогою яких може бути оцінена здатність постачальників стабільно випускати продукцію, що відповідає вимогам споживачів. А найбільш об'єктивною оцінкою відповідності СМЯ вимогам МС ISO 9001 у цьому випадку виступає саме сертифікат, що служить важливим регулятором ринкових відносин. Але зорієнтованість організації на одержання сертифіката на СМЯ без постановки більш значущих цілей робить стратегію впровадження стандартів ISO поверхневою (стратегією вкрай обмеженого результату). Найчастіше настільки неглибока стратегія породжує формальний характер впровадження стандартів ISO і, як наслідок, розчарування в його доцільності. Жертвами саме такої стратегії стала більшість з тих 80% опитаних організацій, що не отримали очікуваного ефекту від впровадження стандартів ISO версії 1994 р.

Єдиної для всіх стратегії впровадження стандартів ISO не існує. Кожна організація унікальна у своєму роді, і вибір стратегії залежить від багатьох факторів, найважливішими з яких у даному випадку варто вважати позиції організації на ринку, стан зовнішнього середовища і специфіку сформованих в організації менеджменту і реального бізнесу. І все-таки кращою представляється стратегія, при якій створення СМЯ, що відповідає положенням МС ISO серії 9000:2000, вбудовується в процес поліпшення діяльності організації на довгостроковій основі. При цьому цілі організації в області якості багато в чому є лише складовими більш загальних її цілей, що не можуть бути досягнуті без забезпечення необхідного рівня якості. Тому в практичних умовах іноді вкрай складно виділити цілі в області якості, що називається "у чистому вигляді". Сьогодні в менеджменті організації немає чітких границь між системою менеджменту якості й інших систем менеджменту, наприклад, екологічного, фінансів, охорони праці, проектів і. ін.

Довгострокові цілі, досягнення яких пов'язується зі створенням СМЯ, повинні бути узгоджені з бізнес-планами організації. Прикладами таких цілей можуть бути:

- підвищення конкурентноздатності продукції;
- зниження управлінських витрат;
- забезпечення позитивної динаміки прибутку;
- підвищення капіталізації організації (за даними західних досліджень [2], СМЯ, вибудована відповідно до вимог МС ISO 9001, може реально збільшити ринкову вартість організації на 5-10%);
- підвищення стабільності постачань продукції і надання послуг відповідно до вимог споживачів;
- підвищення довіри до торговельної марки організації (від бренду окремих товарів і послуг до бренду організації в цілому).

Довгострокові цілі організації в області якості можуть бути представлені у вигляді або окремо реалізованих, або системи пов'язаних між собою цілей. В останньому випадку зв'язок між цілями може бути встановлено шляхом декомпозиції (деталізації) головної довгострокової мети в області якості на цілі більш низьких рівнів (дивись Додаток А). Для кожної сформульованої мети розробляється відповідна програма, в якій встановлюється: заходи і ресурси, необхідні для досягнення мети; посадова особа, відповідальна за реалізацію програми; терміни її виконання й очікуваний результат. Даний підхід використовувався при встановленні цілей і розробці відповідних цільових програм на період в два-три роки (нажаль, постановка цілей на більш тривалий період часу сьогодні утруднена через складність економічної ситуації в країні і швидко мінливих умов зовнішнього середовища) в більшості організацій, що були нами проаналізовані.

Постановка конкретних цілей в області якості, визначення очікуваних результатів і наступна оцінка ступеня їх досягнення повинні дозволити організації відповісти на два головних питання: навіщо нам потрібно

впровадження стандартів ISO серії 9000 і що воно по його завершенні нам дасть?

Постановка конкретних цілей при впровадженні стандартів ISO серії 9000 важлива і з психологічної точки зору. Відомо, що організаційні зміни, до числа яких відноситься впровадження стандартів ISO, очікувані результати приносять не завжди швидко. У цьому випадку нерідко отриманий ефект намагаються віднести на рахунок раніше здійснених заходів. Наявність же чітко сформульованих цілей дозволяє вловити зв'язок між внесеними змінами й отриманими результатами.

Стратегія створення СМЯ, поряд з постановкою цілей, містить у собі і вибір варіанта послідовної реалізації базових стандартів ISO серії 9000 нової версії. Фахівці вже висловили свою позицію по даній проблемі [3, 4]. Тут лише відзначимо, що варіант, запропонований нами, що передбачає одночасне впровадження стандартів ISO 9001 і ISO 9004, є найкращим і на думку фахівців, що брали участь у роботі ISO/TK 176 [5]. Практика підтверджує доцільність саме такого варіанта. Додамо, що реалізація положень погодженої пари стандартів викликає необхідність активного використання й інших стандартів, що складають сімейство ISO 9000 (ISO 10006 - на менеджмент проектів, ISO 10007 - на менеджмент конфігурації, ISO 10012 - на системи виміру, ISO/TE 10013 - на документи в області якості, ISO/TE 10014 - на менеджмент економіки якості, ISO 10015 - на навчання, ISO 19011 - на аудит).

Розробка стратегії впровадження стандартів ISO повинна проходити при особистій участі керівника організації. Успіх або неуспіх впровадження стандартів повинен розглядатися, насамперед, як особистий успіх або неуспіх керівника організації. І ще: ефективність розробки стратегії багато в чому залежить від наявності в організації таких неодмінних атрибутів сучасної корпоративної культури, як місія і бачення організації, її базисні цінності.

1.3.2. Організація робіт по створенню СМЯ

Для успішного виконання робіт по створенню СМЯ треба створити необхідні організаційні, ресурсні, методичні і соціально-психологічні умови. Важливо мати на увазі, що помилки або недоліки, допущені на організаційному етапі, як правило, призведуть до трудомістких коректувань і переробок на наступних етапах робіт.

Створення СМЯ доцільно розглядати як проект, тобто унікальний процес, що складається із сукупності скоординованих і контрольованих дій, розпочатий для досягнення визначеної мети. Як будь-який проект, створення системи повинне відповідати конкретним вимогам, що включають обмеження по термінах і ресурсах. Додання створенню системи проектно орієнтованого характеру дозволяє забезпечити належну ефективність цих робіт шляхом концентрації зусиль на досягненні конкретних проміжних (поетапних) і кінцевих цілей, а також найкращого використання ресурсів. Початковий етап виконання такого проекту, як правило, організаційний.

Організація робіт зі створення СМЯ, що відповідає вимогам і рекомендаціям стандартів ISO серії 9000:2000, включає:

- призначення посадових осіб, відповідальних за організацію проведення робіт;
- забезпечення учасників робіт стандартами й іншими документами;
- залучення зовнішніх консультантів;
- діагностування діючої СМЯ;
- проведення спеціального навчання учасників робіт і роз'яснювальної роботи з персоналом організації;
- виділення ресурсів, необхідних для виконання робіт у встановлені календарні терміни.

При призначенні осіб, відповідальних за організацію і проведення робіт зі створення СМЯ, варто виходити з того, що такими особами повинні бути співробітники з управлінськими навичками, краще - менеджерами, що мають кваліфікацію з якості. Тим часом цю роботу найчастіше доручають фахівцям

вузького профілю (стандартизаторам, технологам, конструкторам і навіть працівникам відділу технічного контролю), що, природно, знижує якість відпрацювання управлінських проблем.

Належне виконання цих робіт припускає наявність в організації як базових, так і допоміжних стандартів ISO серії 9000. При цьому неприпустимо використання неофіційних версій цих документів. (Варто звернути увагу на те, що трактування їхніх положень, що утримуються в офіційному україномовному перекладі, не завжди адекватне формулюванням цих положень мовою оригіналу.)

Певну користь учасникам впровадження можуть принести документи, розроблені ISO/ТК 176, зокрема , Посібник з вимог до документації згідно ISO 9001:2000, Посібник з термінології, використовуваної в ISO 9001:2000 і ISO 9004:2000, і брошура "Стандарти ISO 9000:2000. Вибір і застосування" [5].

Для методичної обґрунтованості і мінімальної ймовірності помилкових рішень в ході створення СМЯ доцільно залучати кваліфікованих зовнішніх консультантів. Їхньої переваги перед фахівцями організації в незалежності і неупередженості поглядів; більш високому рівні кваліфікації в області менеджменту якості; орієнтації на успішний досвід інших організацій; високої інтенсивності роботи, обумовленої твердими тимчасовими рамками. Ринок консультаційних послуг в області менеджменту якості безупинно розширюється. У цих умовах правильний вибір консультантів як партнерів по розробці СМЯ повинен ґрунтуватися на ретельних маркетингових дослідженнях. Визначену методичну допомогу організації у виборі зовнішніх консультантів можуть зробити розроблені ISO/ТК 176 відповідні рекомендації (ISO/ТУ 21095), що містять критерії особистих якостей, компетентності й етики поведіння консультантів, а також порядок їхньої роботи в організації. Н нашу думку, запланована найближчим часом публікація цього документа ISO буде сприяти підвищенню якості послуг консультантів по СМЯ.

Діагностування діючої в організації СМЯ (а така система існує в будь-якій організації, навіть якщо вона належним чином не документована) являє собою попередній аналіз системи й оцінювання ступеня її відповідності вимогам МС ISO 9001. Діагностування, що найчастіше виконується фахівцями організації разом із зовнішніми консультантами, спрямоване на визначення необхідності внесення в діючу систему конкретних змін. Особливе значення при цьому мають зміни, пов'язані з організаційною структурою. Бажано, щоб такі зміни були включені в початкові етапи розробленого на основі діагностування плану впровадження стандартів ISO. Тим часом на практиці досить часто приходиться зіштовхуватися із ситуацією, коли керівництво організації починає проводити серйозну структурну перебудову вже після того, як було закінчено документування СМЯ, що закріпило відповідальність і повноваження основних посадових осіб і підрозділів. А це неминуче спричиняє переробку багатьох документів системи.

Для розробки СМЯ, а також для її результативного та ефективного функціонування керівництво організації повинне забезпечити необхідну підготовку персоналу. Як показує досвід, СМЯ в остаточному підсумку втягує у свою орбіту практично всіх працівників організації. Оскільки підготовка персоналу повинна бути безперервною, то на початковій стадії робіт доцільно провести базове (в обсязі , що не перевищує 20 часів) навчання по стандартах ISO серії 9000 керівників організацій, починаючи з вищої їхньої ланки, і так званої робочої групи (команди проекту), що включає співробітників з питань якості і фахівців з інших підрозділів. При навчанні вкрай важливо звернути пильну увагу на оновлений термінологічний апарат у стандартах ISO серії 9000:2000. При цьому персоналові варто дати правильне трактування термінів, визначення яких перетерпіли істотні зміни ("якість", "система якості", "процес", "аудит " і ін.), і знову введених термінів ("менеджмент якості", "верифікація", "валідація", "результативність", "ефективність" і ін.).

Поряд з навчанням при створенні СМЯ необхідно роз'яснити цілі, задачі організації, базові принципи менеджменту якості й окремих положень стандартів ISO (в організаціях одна з форм такого роз'яснення - регулярний випуск інформаційного бюлетеня під назвою "Це повинен знати кожен працівник організації"). Роз'яснювальні бесіди, що покладаються на службу якості, покликані втягнути персонал у роботу з якості і попередити появу соціально-психологічних бар'єрів, пов'язаних із впровадженням стандартів ISO серії 9000. Відсутність необхідних роз'яснень може призвести до недооцінки окремими працівниками значимості впровадження стандартів. І якщо число таких співробітників в організації перевищить критичну масу, це може звести нанівець ефект від впровадження.

Говорячи про соціально-психологічні бар'єри, зупинимося на критиці стандартів ISO серії 9000, що з'являється на сторінках різних видань, зокрема в [7]. На нашу думку, будь-яка аргументована критика стандартів - зовсім нормальне явище, і їх високий міжнародний авторитет не може і не повинний бути перешкодою для цього. Більш того, така критика корисна і ні в якому разі не повинна ховатися від керівників і фахівців організацій. Але відношення до неї повинно бути зваженим. Виходити треба з розуміння того, що будь-яка конструктивна критика дискусійна і може служити коштовним матеріалом для майбутнього вдосконалення стандартів. Для практиків така критика не повинна стати причиною відмовлення від впровадження стандартів, схвалених світовим співтовариством. Проте вона може послужити приводом для більш уважного осмислення концепції стандартів і їхніх окремих положень щоб уникнути формального підходу при їхньому впровадженні.

1.3.3. Реалізація принципів менеджменту якості

Вісім принципів менеджменту якості, встановлених стандартами ISO серії 9000:2000, складають, образно кажучи, кореневу основу їхньої концепції. Стандарти склалися в ході тривалої міжнародної практики

менеджменту якості і відбивають сучасне уявлення про його ефективність. Значення цих принципів важко переоцінити. Вони формують організаційну базу менеджменту якості і єдність розуміння основних засад його побудови.

Як показує досвід, для реалізації на практиці найбільш важким є принцип, що встановлює процесний підхід до менеджменту якості. Це пов'язано з необхідністю радикальної перебудови не тільки менеджменту якості у вітчизняних організаціях, але і всього їхнього менеджменту. На відміну від закордонних організацій, де менеджмент має більш ніж 100-літню історію розвитку в умовах ринкової економіки і для яких перехід від функціонального до процесного підходу став закономірним результатом цього розвитку, менеджмент наших організацій знаходиться лише в початковій фазі освоєння ринкових відносин і як і раніше використовує функціональний підхід. Тим часом процесний підхід перед функціональним має декілька незаперечних переваг. Найбільш істотні з них наступні:

- безперервність менеджменту організації на стиках між окремими процесами, підрозділами і посадовими особами при їхній взаємодії;
- згладжування протиріч, пов'язаних із ієрархічною (вертикальною) побудовою менеджменту і горизонтальних бізнесів-процесів виробництва і постачань продукції (послуг);
- велика націленість діяльності організації на інтереси споживачів;
- розширення можливостей реінженерінгу бізнесу організації.

Стандарти ISO серії 9000:2000 рекомендують розглядати процеси в СМЯ з позицій доданої вартості, що підводить до їх розуміння як бізнесів-процесів. Зроблене в такий спосіб пов'язання менеджменту якості з бізнесом дозволяє організації сьогодні вважати в більшій мірі, чим у минулому, стандарти ISO фактором стратегії успішного бізнесу.

В даний час запропоновано безліч різних методологій, у тому числі і заснованих на комп'ютерних інформаційних технологіях, для керування організацією на основі процесного підходу. Нами було запропоновано свою методологію реалізації процесного підходу при впровадженні стандартів ISO,

що базується на концепції бізнесів-процесів [9]. В додатку Б показано порядок поетапної реалізації процесного підходу, використаного у ряді організацій при розробці СМЯ відповідно до МС ISO серії 9000:2000.

Бізнес-процеси, побудовані в організації, в якій було вирішено впровадити міжнародні стандарти, повинні включати всі функції, що закріплені в стандартах. Перші дванадцять функцій (дивись додаток В) характеризують діяльність підприємства, пов'язану з загальним керівництвом якістю (розділи 4-6 стандарту ISO 9004), а інші - діяльність, здійснювану при розгортанні етапів петлі якості (п. 5.1. стандарту ISO 9004).

Кожна з зазначених функцій важлива сама по собі, але тільки взяті в сукупності вони створюють необхідні умови для успішної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.

Спеціальні функції системи якості складають конструктивну основу для формування організаційної структури системи якості, для визначення обов'язків, прав, відповідальності і взаємодії всіх підрозділів і посадових осіб підприємства в області якості і, нарешті, для більш повного визначення вимог до знань, умінь й особистим характеристикам керівників і фахівців підприємства.

1.3.4. Документування СМЯ

Ефективність СМЯ багато в чому залежить від того, наскільки добре вона задокументована. Нова версія стандартів ISO допускає для організації більше (у порівнянні з версією 1994 р.) гнучкості у виборі шляху, яким вона здійснює документування своєї системи. Це дає можливість кожній конкретній організації визначити необхідні саме для неї характер і масштаб документування СМЯ.

Важливо, що МС ISO 9001 вимагає не системи документів, а документованості СМЯ. Такий підхід дозволяє уникнути бюрократизації системи, що виражається в створенні надмірної кількості документів, що в остаточному підсумку або просто не працюють, або, що ще гірше, заважають

роботі. Варто мати на увазі, що документація СМЯ - частина інформаційної системи організації, і невиправдана її перевантаженість ("засміченість") може привести до ситуації, що охарактеризував Дж. Харрінгтон: "У наше століття інформації ,бізнеси-процеси можуть стати більш залежними від інформаційних систем, що їх підтримують, чим від людей, що ними керують" [10]. Згідно МС ISO 9000 (п. 2.7.1), розробка документації системи - не самоціль, вона повинна додавати цінність організації, тобто підвищувати результативність і ефективність діяльності в системі. Обов'язковий склад документації СМЯ визначений МС ISO 9001, принципи ж її розробки і підтримки встановлені в ISO/TE 10013:2001.

Основними об'єктами документування в СМЯ стають процеси. Документування процесів сприяє досягненню їхньої відповідності встановленим вимогам, оцінці їхньої результативності й ефективності, а також досягненню рівня необхідної підготовки персоналу. (Акцентуючи увагу на документуванні процесів, ми аж ніяк не применшуємо значення неформальних процедур, що мають широке і часом абсолютно виправдане поширення в практичній діяльності організації.)

Більшість вітчизняних організацій при створенні документів СМЯ використовують багато текстових описів. Такі документи, як правило, виходять громіздкими і незручними для користувачів. Очевидно, чим складніше процес, тим вище ймовірність того, що текстовий документ може виявитися громіздким і важким для сприйняття і перевірки. Це визначає необхідність пошуку більш досконалої форми документів, що визначають порядок і правила здійснення процесів. Такий документ повинен бути логічним і простим по побудові, містити мінімум текстового опису, бути наглядним і зрозумілим для користувачів. З урахуванням цих вимог був запропонований метод документування процесів з максимальним використанням графічних форм, наприклад *карти процесу*, що містить його основні характеристики, і *алгоритму процесу*, що описує його хід із суцільно

управлінських позицій [11]. Даний метод був використаний у роботі всіх проаналізованих організацій при впровадженні стандартів ISO.

1.3.5. Організація внутрішнього аудиту

Впровадження стандартів ISO серії 9000:2000 і ISO 19011 визначає нові підходи до внутрішнього аудиту в організації. Відзначимо деякі з них .

У тих випадках, коли в організації відсутня документована процедура на який-небудь процес СМЯ, внутрішні аудитори повинні проводити перевірку за вимогам відповідного розділу МС ISO 9001. При цьому доказом дотримання вимог стандарту можуть служити різного роду записи, що містять об'єктивні свідчення виконаних дій або досягнутих результатів.

Діяльність внутрішніх аудиторів у нових умовах може вважатися ефективною тільки у випадку, якщо результати аудиторських перевірок сприяють поліпшенню окремих процесів і СМЯ в цілому. А це може бути досягнуто, лише коли фахівці, що проводять перевірки, виступають і як аудитори, і як експерти. На нашу думку, експерт-аудитор повинен бути здатний виявляти причинно-наслідкові зв'язки при пошуку рішень по усуненню виявлених або запобіганню потенційних невідповідностей. Інакше кажучи, внутрішній експерт-аудитор повинен знати не тільки, як проводити аудиторські перевірки, але і яким образом аналізувати отримані свідчення для досягнення найкращих результатів. У зв'язку з цим стає зрозумілою тенденція до введення в окремих організаціях штатних аудиторів, яких повною мірою можна іменувати аудиторами.

Планувати внутрішні аудиторські перевірки, згідно МС ISO 9001, необхідно з урахуванням статусу і значимості процесів, що перевіряються, а також результатів попередніх перевірок. Статус процесу, що перевіряється, може бути визначений за наступними варіантами:

- процес пройшов аудиторську перевірку в звітний період, відповідає установленим вимогам і результативний;

- процес пройшов аудиторську перевірку в звітний період, відповідає установленим вимогам, але не є результативним;
- процес пройшов аудиторську перевірку в звітний період і його визнано не відповідним встановленим вимогам (такий процес вважається критичним);
- процес не проходив аудиторської перевірки в звітний період (процес з невизначеним рівнем відповідності результативності).

Значимість процесу встановлюється, виходячи зі ступеня його впливу на досягнення цілей організації в області якості в розглянутий період.

1.3.6. Тривалість створення СМЯ

Вже на стадії підготовки рішення про розробку СМЯ відповідно до нової версії стандартів ISO серії 9000 виникає питання про необхідну тривалість цієї роботи. Зрозуміло, що керівник будь-якої організації зацікавлений в тому, щоб впровадження було здійснено в найбільш короткий термін (від декількох місяців до одного року). Однак уважне вивчення вимог МС ISO 9001 (не говорячи вже про розширювальні рекомендації МС ISO 9004) показує, що подібний термін не може розглядатися як реальний найчастіше навіть для організацій, що впровадили стандарти ISO попередньої версії. Залучення зовнішніх консультантів дозволяє скоротити тривалість роботи, але тільки до визначеної межі.

Наше дослідження показує, що для організацій, котрі впроваджують стандарти ISO вперше, мінімальний термін складає приблизно двох років. Для організацій з добре функціонуючою системою, що відповідає вимогам МС ISO серії 9000 версії 1994 р., термін може бути зменшений на 30-40%. Довга (з позицій керівників організацій) тривалість впровадження стандартів обумовлюється об'єктивною складністю виконання таких вимог нової версії, як впровадження процесного підходу замість функціонального, оцінка задоволеності споживачів, розширення кола діяльності в СМЯ (внутрішнє інформування, керування інфраструктурою і виробничим середовищем,

постійне поліпшення), зміни в роботі внутрішніх аудиторів. У багатьох випадках довга тривалість впровадження стандартів пояснюється, як було визначено вище, структурними перетвореннями, що не припиняються в ході цієї роботи як наслідок несталого менеджменту цих організацій.

Поспішність у роботі при створенні СМЯ, як показує практика, неминуче веде до зниження її якості і в остаточному підсумку - до втрати переваг, що можуть бути отримані від функціонування СМЯ, що відповідає положенням стандартів ISO серії 9000:2000. Можна сказати, що питання тривалості створення системи - це питання глибини її впровадження, оскільки порівняно короткий термін, як правило, дозволяє лише розробити необхідну документацію, але не дає можливості довести до її реального впровадження.

1.3.7. Мотиви та перешкоди впровадження СМЯ

Мотивами для впровадження СМЯ, сертифікованої за міжнародними стандартами, можуть бути:

- вимоги споживачів при підписанні контрактів (договорів);
- прагнення підвищити конкурентоздатність продукції;
- необхідність відповідати умовам участі в тендерах, конкурсах і інших подібних заходах, що можуть закінчитися контрактом і служити рекламою підприємству;
- умова одержання державного замовлення, пільгового кредитування або страхування;
- усвідомлене бажання вищого керівництва підприємства привести умови свого виробництва у відповідність з міжнародними вимогами;
- прагнення забезпечити сертифікацію продукції, обов'язковою умовою якої є сертифікація далі СМЯ, тощо. [12]

Узагальнюючи накопичений в Україні досвід рішення проблеми якості, можна виділити кілька груп підприємств, що витрачають значні гроші і зусилля на впровадження СМЯ і одержання сертифікатів їхньої відповідності

вимогам стандартів ISO серії 9000. Їхня класифікація, не претендуючи на повноту і несуперечність, охоплює тільки ті підприємства, що реально намагаються щось робити в цій області, а не імітують відповідну активність.

До **першої групи** відносяться великі підприємства традиційних галузей, для яких характерний найвищий відсоток зацікавлених в одержанні сертифіката на СЯ по стандартах ISO серії 9000 (основна причина - активна робота на експорт). Ця зацікавленість забезпечує високу ймовірність чіткого виконання усіх вимог стандартів у частині розробки і впровадження СЯ, хоча не можна не бачити проблем, пов'язаних із занедбаністю і поганою організацією основних і, особливо, допоміжних видів діяльності підприємств. Система якості дійсно може виглядати практично ідеальною. Це може бути обумовлено такими причинами, як "спадщина" радянської командно-адміністративної системи, а в деяких випадках особливостями зовнішнього середовища (історично склалося так, що деякі міста в СРСР виникали навколо великих заводів, тому людям у таких містах більше ніде працювати, крім цих "містостворюючих" заводів). Мінусом такої ситуації є труднощі забезпечення залучення персоналу в процес постійного вдосконалювання СМЯ і поліпшення якості продукції. Адже під тиском погрози звільнення працівники намагаються точно виконувати всі пропоновані до них вимоги, але при цьому від них важко очікувати ініціативи і підприємливості.

До **другої групи** відносяться компанії, що приймають рішення про впровадження СМЯ "про запас" або для виходу на закордонні ринки, але не мають реального досвіду роботи там і тому не дуже чітко розуміють, що таке принципи TQM і навіщо потрібний сертифікат на СМЯ по стандартах ISO серії 9000. Для таких компаній характерне формальне відношення до впровадження СМЯ і нездатність підготувати працівників до майбутніх змін. Тому, якщо сертифікат на СМЯ і буде формально отриманий, то налагодити необхідну роботу їм, як правило, не вдається. Все це виключає досягнення необхідного результату і веде до неефективної витрати грошей.

Третя група компаній, що реально існують в Україні, але таких ще мало, - це компанії, що не тільки хочуть, але й можуть впроваджувати СМЯ і забезпечувати її ефективне функціонування. Сертифікат на цю систему є для них одним з важливих, але не головним результатом одного з проміжних етапів роботи з рішення проблеми якості з метою забезпечення конкурентноздатності компанії на вітчизняному і закордонному ринках. Ця група компаній, звичайно ж, є найбільш перспективною. [13]

Дослідження спеціалістів і практика показали, що ряд підприємств, не зважаючи на інтенсивну роботу по сертифікації СМЯ, не змогли досягнути покращення показників, таких як прибуток, рентабельність, зниження собівартості товарів та послуг, підвищення виробничості труда, збільшення обсягів продажу.

Існує, як мінімуму, три причини, що заважають досягненню високих економічних результатів за рахунок створення і сертифікації СМЯ.

Перша причина – це не завжди вірні цільові настанови керівництва підприємства. Приймаючи управлінські рішення стосовно проведення заходів щодо забезпечення якості, вони переслідують ціль не створення ефективно функціонуючої СМЯ, котра буде реально гарантувати якість продукції у відповідності із вимогами та очікуваннями споживачів, а саме отримання свідоцтва, сертифіката.

Отримання такого документа дає підприємству вагомі конкурентні переваги. На внутрішньому ринку – це можливість отримання державного замовлення, участі в конкурсах та тендерах. Зовнішній ринок для українських підприємств, що не мають СМЯ, розробленої на базі стандартів ISO серії 9000:2000, практично закритий. Тому адміністрацію підприємства в першу чергу цікавить отримання сертифіката. А питання, що стосуються обсягів трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, необхідних для впровадження і сертифікації СМЯ, і саме головне для забезпечення її економічно ефективною роботи, відходять на другий план [1].

Другою причиною, що перешкоджає досягненню високих економічних результатів, є те, що більшість підприємств, що впроваджують міжнародні стандарти, не ведуть обліку витрат на якість, так як в стандартах ISO серії 1994 року, вимога управління витратами на якість не була обов'язковою. В версії 2000 р. Введено обов'язковий облік витрат на якість, як елемент СМЯ. Введення такого звіту, вимагає створення нових форм бухгалтерської звітності, так як існуючі форми дозволяють відокремити тільки один елемент витрат на якість – втрати від браку. Впровадження нового управлінського обліку витрат на якість складний процес, що вимагає значних матеріальних витрат. Крім того, впровадження МС ISO серії 9000:2000 припускає практично повну зміна документації підприємства, що також спричиняє матеріальні витрати. Тому для багатьох підприємств на перший план виступає досягнення відповідності документів обов'язковим вимогам стандартів ISO, а проблема обліку витрат на якість ігнорується. У результаті, як показали дослідження, навіть керівники бюро і відділів якості підприємств, що ведуть підготовку СК до сертифікації, не можуть дати хоча б приблизної оцінки частки витрат на забезпечення якості продукції в загальних витратах підприємства, слабо представляють організацію роботи зі збору, обліку й аналізу даних про витрати на створення і сертифікацію СМЯ [2].

Третя і, на наш погляд, найбільш серйозна причина, що перешкоджає досягненню економічного ефекту, полягає у відсутності надійного методу кількісної оцінки економічної ефективності створення, сертифікації і функціонування СМЯ на підприємствах. Її існування обумовлене наявністю перших двох. З одного боку, не знаючи реальних обсягів витрат усіх видів ресурсів на впровадження і функціонування СМЯ, неможливо дати точну оцінку її ефективності. З іншого боку - складність полягає в тому, що важко, а в ряді випадків практично неможливо, виділити у вартісній формі ту частину прибутку, що отримана за рахунок функціонування сертифікованої СМЯ, а не інших заходів щодо якості.

На закінчення кілька розумінь із приводу сертифікації СМЯ.

Останнім часом намітилася тенденція до відмовлення окремих організацій від сертифікації. Головний довід на користь такого рішення - твердження керівників, що їм потрібна лише сама система (що абсолютно вірно), але не підтвердження її відповідності вимогам МС ISO 9001 незалежним органом. Нам представляється, що справжні причини рішення про відмовлення від сертифікації мають в основному фінансовий характер, оскільки сертифікація дійсно вимагає значних додаткових витрат, і якоюсь мірою пов'язані з небажанням організацій піддаватися зовнішнім перевіркам.

Крім вказаних причин, можуть бути і інші, наприклад, відсутність у організації необхідності підвищення свого іміджу, споглядаючи на позитивну кон'юнктуру, що склалася для підприємства на ринку.

1.4. Вплив системи менеджменту якості на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

В умовах сучасних торгових відносин на міжнародному, зокрема на європейському, ринках для України вкрай необхідне управління якістю продукції, яку вона виробляє і просуває на ринок. Сьогодні міжнародне співтовариство при виборі партнерів для здійснення торгових угод перш за все курується питаннями якості і ціни. Коли сьогодні йдеться про якість, то мається на увазі не стільки якість самої продукції чи послуги, скільки якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їхніх систем управління якістю, спрямованих на постійне самовдосконалення. Підтвердженням того, що підприємство активно займається питаннями якості є впроваджена система менеджменту якості на основі міжнародних стандартів.

З розвитком ринкових відносин, розширенням зовнішньоекономічних зв'язків наявність на вітчизняному підприємстві системи якості, що відповідає стандартам ISO серії 9000:2000, стає визначальним фактором не

тільки належної якості, але і конкурентноздатності створюваної їм продукції. На світовому ринку найвища якість товару (навіть за інших рівних умов) ще не гарантує його виробникові комерційного успіху. У більшості випадків споживачі або замовники, бажаючи бути впевненими в здатності постачальника стабільно виробляти продукцію чи послуги необхідного їм рівня якості, вимагають підтвердження того, що дане підприємство має відповідну систему якості. При відсутності сертифіката замовник може сам здійснити перевірку системи. У сучасній світовій практиці впровадження МС ISO серії 9000:2000 майже завжди є обов'язковою умовою при складанні контрактів. Тому у випадку відсутності у підприємства вискоелективної системи якості воно або може втратити контракт, або буде змушено продавати свою продукцію по досить заниженій ціні. Таким чином, без впровадження стандартів ISO серії 9000:2000 стає неможливою ефективна експортна діяльність, а в міру насичення внутрішнього ринку товарами високорозвинених країн і розвитку конкуренції - труднощі зі збутом будуть зростати і тут.

Усе це сприяє пробудженню у українських виробників товарів та послуг інтересу до впровадження стандартів ISO з метою безперервного і довгострокового поліпшення якості, забезпечення конкурентноздатності продукції, що випускається ними. Отже, можна констатувати як факт, те, що обсяги зовнішньоекономічних операцій підприємств прямим чином залежать від їх здобуттів в сфері менеджменту якості.

В третьому розділі роботи ми приводимо елементи методики оцінки ефективності впровадження міжнародних стандартів на підприємстві. Її суть складається в порівнянні витрат на розробку, впровадження та підтримку на відповідному рівні СМЯ, з вигодами, що отримує підприємство (збільшення довіри зі сторони міжнародних партнерів, збільшення обсягів збуту продукції та збільшення прибутку від діяльності). Отже виходячи з цих показників можна зробити висновок, щодо впливу якості на зовнішньоекономічну

діяльність підприємства, безперечно, приймаючи до уваги значення зовнішньоторгівельних операцій в діяльності підприємства.

Підприємство, сертифікуючи свою діяльність на відповідність міжнародним стандартам якості отримує ряд суттєвих переваг, що дають всі підстави аби підприємницька діяльність була економічно ефективною. В залежності від рівня сертифікації (загальна сертифікація підприємства чи сертифікація окремого напрямку діяльності) підприємство дає відповідний сигнал міжнародному ринку стосовно своєї здатності до довгострокового співробітництва. Існує багато прикладів, коли підприємство сертифікувало один окремих напрям своєї діяльності і не отримувало очікуваних результатів, бо зрозуміло, якщо напрям діяльності є елементом системи, то в рано чи пізно він буде переймати негативні моменти в менеджменті якості. Отже, найбільш прийнятним варіантом є загальна сертифікація, хоча це і поєднано з суттєвими витратами на впровадження СМЯ. Як вже говорилося вище в цьому випадку має сенс розрахувати приблизну суму витрат та можливі вигоди, що отримає підприємство. Навіть негативний попередній аналіз ще не означає відмову від сертифікації. Перш за все треба проаналізувати стратегічні цілі компанії та їх залежність від вдосконалення якості. Також виходом є самостійна розробка, впровадження та підтримка СМЯ відповідно до МС ISO серії 9000:2000.

РОЗДІЛ 2

СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ „ГЛОБАЛ 17 ІСТ” ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ISO 9000:

2.1. Загальна характеристика підприємства

Для дослідження тематики магістерської роботи було обране підприємство з іноземними інвестиціями ТОВ "Глобал 17 Іст".

Повна назва об'єкта - Товариство з обмеженою відповідальністю "Глобал 17 Іст" (далі - Товариство), створене в 2001р. на необмежений термін. Форма власності - колективна. Учасниками є фізичні особи, громадяни Швейцарської Конфедерації.

Товариство є юридичною особою, має майно, самостійний баланс, поточний та інші, в тому числі валютний, рахунки в установах банків, має право укладати договір від свого імені, здобувати майнові й особисті немайнові права, нести зобов'язання, самостійно або разом з іншими особами засновувати юридичні особи, створювати філії, відділення, представництва, брати участь у реорганізації існуючих осіб відповідно до законодавства України.

Свою діяльність дане підприємство здійснює на підставі Статуту.

Статут суспільства виділяє наступні предмети діяльності:

- розробка інженерно-технічних проєктів;
- електротехнічне проектування;
- проектування телекомунікаційних систем;
- розробка програмного забезпечення;
- розробка інформаційних технологій;
- розробка, введення і супровід електронних продуктів;
- створення і продаж інтелектуальної продукції;

- проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту і систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів;

- будівельно-монтажні роботи, реконструкція і ремонт житлових, суспільних і виробничих приміщень, будинків, споруджень;

- експортно-імпортні операції;

- послуги в сфері комп'ютерного програмування і ноу-хау;

- і деякі інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству.

Відповідно до законодавства в Товариства створено статутний фонд, розмір якого становить 45000 швейцарських франків, або 140025 гривень за курсом НБУ на дату внесення внесків.

Вищим органом управління Товариства є Збори Учасників, що реалізує корпоративні права щодо Товариства. Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління поточною діяльністю, є Директор, який обирається Зборами. Контрольним органом виступає Ревізійна комісія. Основні характеристики Товариства представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика функціонування товариства з обмеженою відповідальністю за деякими ознаками та умовами

| Ознака, умова | ТОВ |
|---|---|
| Капітал підприємства | Розділений на долі |
| Характер розподілу доходів | У відповідності з домовленістю між партнерами. Їх права та обов'язки закріплені в статуті |
| Можливість інвестування за рахунок зовнішніх джерел | Відносно обмежена |
| Ступінь матеріальної власності партнерів | В межах долі, котра їм належить |
| Статутний фонд | Мінімальний розмір, встановлений законодавством |
| Управління | По домовленості між партнерами |

| | |
|---|--|
| Договір Заснування | Створюється і діє |
| Статут | Фіксується при реєстрації |
| Інформація про бізнес, котра надається товариству | Ніякої, крім тої, котра необхідна для реєстрації |
| Вилучення власниками частини капіталу | По домовленості між партнерами |
| Добровільна ліквідація підприємства | По домовленості між партнерами |
| Виконавчий орган | Персональний (директор) |

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

Місія та цілі

Місією компанії "Глобал 17 Іст" є максимізація задоволення потреб клієнтів шляхом надання їм програмного забезпечення і інженерних послуг гарантовано високої якості при постійному вдосконаленні своєї діяльності, а також мінімізації витрат.

Цілями компанії в короткостроковому періоді є :

- вивчення швейцарського електротехнічного бізнесу;
- робота над проектами по положеннях швейцарських електротехнічних стандартів і правил, а також відвідування споруджуваних проектів;
- тренінг по основах керування проектами;
- питання пошуку замовників для збуту програмного забезпечення на швейцарському й українському ринках;
- обговорення технічних аспектів вилученої роботи на основі VPN (програмний механізм обміну даними);
- розробка стратегії співробітництва з клієнтами;
- визначення напрямків росту компанії.

До середньострокових цілей відносяться :

- розподіл вхідних задач і проектів;
- щотижневі наради з питань поточної роботи і планування на майбутні два тижні;

- робота над удосконаленням системи правил з підготовки електротехнічних креслень у співробітництві зі швейцарськими колегами;
- робота з удосконалення програмних засобів автоматизованого проектування;
- адміністрування й удосконалення VPN;
- створення розвитої і надійної системи збереження і захисту даних;
- співробітництво з менеджерами проектів у вивченні європейських стандартів і правил в галузі електроінсталяцій;
- розробка СМЯ;
- робота над створенням корпоративного стилю для майбутньої рекламної компанії;
- розробка web-сайта компанії;
- вивчення ринку праці з метою залучення фахівців у суміжних галузях;
- одержання ліцензій по напрямках діяльності компанії.

Стратегічними цілями "Глобал І7 Іст" є :

- виконання електротехнічних проектів вищого класу для швейцарських партнерів і українського ринку;
- виконання складних проектів по автоматизації цивільних і промислових будинків ;
- розробка висококласних рішень в області освітлення і світлового дизайну;
- консалтингові послуги в області електроінжиніринга;
- пропозиція швейцарського устаткування з електротехніки й автоматизації на українському ринку;
- пропозиція на швейцарському і вітчизняному ринках універсальних програмних рішень керування інфраструктурою будинків і споруджень;
- розробка методології по останньому пункті;

- пропозиція всього спектра послуг і виконання всіх проектів відповідно до міжнародних і вітчизняних стандартів;
- одержання членства в професійних організаціях і асоціаціях електроінженерів, що представлені на міжнародному й українському ринках;
- використання ноу-хау, що з'являються в області електроінсталяцій на міжнародному ринку, розробка власних технічних рішень;
- створення системи якості процесу розробки електротехнічного проекту у відповідності зі стандартами ННМ і сертифікація системи менеджменту якості компанії за стандартами ISO серії 9000:2000;
- розробка розвинутої системи документообігу, в першу чергу електронної документації;
- розвиток системи вилученої роботи з використанням всіх мультимедіа-ресурсів для спільної розробки і керування проектами;
- одержання тендерів по найбільш престижних електротехнічних проектах в Україні.

Співробітники підприємства

Середньоспискова чисельність робітників складає 8 чоловік. Підприємство має 3 виробничих відділи: відділ електротехнічного проектування, відділ розробки програмного забезпечення, відділ проектування систем опалення, вентиляцій і кондиціонування; адміністрація підприємства складається з директора і бухгалтера.

В Додатку Г представлено організаційну структуру компанії та її професіограму. Далі буде детально розкрито основні функції, що покладено на окремих співробітників, а також буде надано повний аналіз діяльності відділів.

Директор організовує роботу відповідно діючому законодавству та Статуту Товариства. Приймає та звільнює співробітників. Несе відповідальність за фінансові та юридичні аспекти діяльності підприємства.

Обговорює з замовниками та підписує контракти на виконання електротехнічних проектів. Отримує від замовника технічне завдання на розробку проекту та архітекторські креслення. Призначає відповідальну особу – керівника проекту. Обговорює з замовником питання, які з'являються у ході розробки проекту, узгоджує з замовником проектну документацію. Спільно з головним інженером перевіряє розроблену документацію та корегує помилки. Несе відповідальність за відповідність проекту діючим стандартам, нормам та вимогам. Остаточо узгоджує з замовником розроблений електротехнічний проект та підписує акт прийому-передачі виконаних робіт.

Головний інженер спільно з керівником проекту вивчає отримане від замовника архітекторські креслення та технічне завдання та готує перелік питань для обговорення з замовником. Розраховує час, необхідний для виконання проекту. Розробляє концепцію електротехнічного проекту. Розробляє концепції і плани систем управління освітленням та інших автоматизованих систем управління усередині будівлі. Спільно з директором перевіряє розроблену документацію та коригує помилки. Підготовлює концепцію необхідних змін та уточнень до розробленої документації після узгодження її з замовником. Несе відповідальність за відповідність проекту діючим стандартам, нормам та вимогам. Відповідає за розробку, підтримку в актуальному стані та дотримання системи менеджменту якості та системи управління навколишнім середовищем, розроблених Товариством згідно з ДСТУ ISO 9000 та ДСТУ ISO 14000. Проводить остаточне прийняття проекту від виконавців, контролює та підписує розроблений проект.

Провідний інженер відкриває проект у системі електронного документообороту Товариства, створює структуру проекту на сервері. Готує архітекторські креслення для використання їх як основи при розробці електротехнічних креслень. Готує попередню принципову схему електричних комунікацій. Розробляє плани розміщення електричного обладнання. Розробляє плани прокладки електричних комунікацій та

проводки. Вносить зміни та доповнення в документацію, що розробляється після узгоджень з замовником та коригування її головним інженером.

Інженер креслить плани прокладки електричних комунікацій та проводок. Креслить плани розміщення електричного обладнання. Креслить плани систем управління. Доробляє принципову схему враховуючи зміни та доповнення після розробки систем автоматики. Доробляє креслення згідно вимог замовника та коригувань головного інженера та керівника проекту. Вносить остаточні зміни в проектну документацію, готує остаточні копії документів. Проводить архивування структури проекту в системі електронного документообігу та архивування твердих копій документів.

Технології

Оцінивши рівень існуючої технології виробництва можна зробити наступні висновки:

- підприємство цілком комп'ютеризоване;
- використовуються наступні версії інженерного програмного забезпечення: Delfi 5.0, AutoCad 2000i, Visio 2000, KiCAD 7.56, MS Office XP Professional, Windows XP, Windows 2000 Server, Exchange 2000 Server, Relux 2.0, а також бухгалтерська програма 1С: Бухгалтерія 7.0.

Фахівці компанії мають відмінну кваліфікацію в наступних областях :

- AutoCAD r14 - 2002
- Ki Draw, KiCAD 7
- DiALux, ReLux
- MegaCAD
- OrCAD, PCAD, MicroSim Design Lab, MicroCap
- MathCAD, MathLab
- Комп'ютерні мережі і системи на базі технологій Internet/Intranet
- Новітні інформаційні технології Active, COM, OLE, API, CGI, Flash
- EI, AS-interface, інтерфейси фірм-виробників.

Структура споживачів

Особливістю функціонування ТОВ "Глобал 17 Іст" є те, що в більшості випадків споживачем і замовником проектів виступають різні особи. У зв'язку з тим, що для української компанії вихід на ринок інженерних проектів Швейцарії в даний час практично неможливий, їхнім пошуком займаються близькі партнери компанії, швейцарські фірми Global 17 Ltd. і HEFTI. HESS. MARTIGNONI. Таким чином, саме ці компанії на даний момент є головним замовником інженерних послуг і програмного забезпечення "Глобал 17 Іст". Однією з конкурентних переваг є можливість підключення до проекту на будь-якому етапі його розробки компаніями-партнерами.

Розглянемо задачі, що виконуються в ТОВ "Глобал 17 Іст" по кожному відділу окремо.

Відділ електротехнічного проектування виконує:

- Креслярські роботи з використанням різних CAD - систем по наданим замовником завданням, виконання окремих креслень і постійна CAD - підтримка проекту будь-якої складності;
- Самостійна розробка інсталяційних планів, принципів схем і інсталяційних схем з урахуванням технічних вимог замовника для проектів різного профілю;
- Моделювання рішень по висвітленню приміщень за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення;
- Розрахунок енергетичних показників проекту.

Проекти, виконані відділом електротехнічного проектування, представлені на рис. 2.1. Усього відділ взяв участь у 171 проекті. Проекти, розроблені для житлового комплексу, займають 52,6 % від загальної суми всіх робіт. На адміністративні будинки приходиться 21,6 %. Готельний комплекс складає третю найбільшу групу - 11,69 %. Соціальні установи, включаючи лікувальні і релігійні, склали 2,9 %. Проекти, розроблені для банківських установ, зайняли 2,3 %. Навчальний комплекс і аеропорти - 1,7

% і 1,2 % відповідно. Також було виконано по одному проєкті установи пеніциарної системи і вокзалу, що склало 0,58 % від загальної суми всіх робіт.

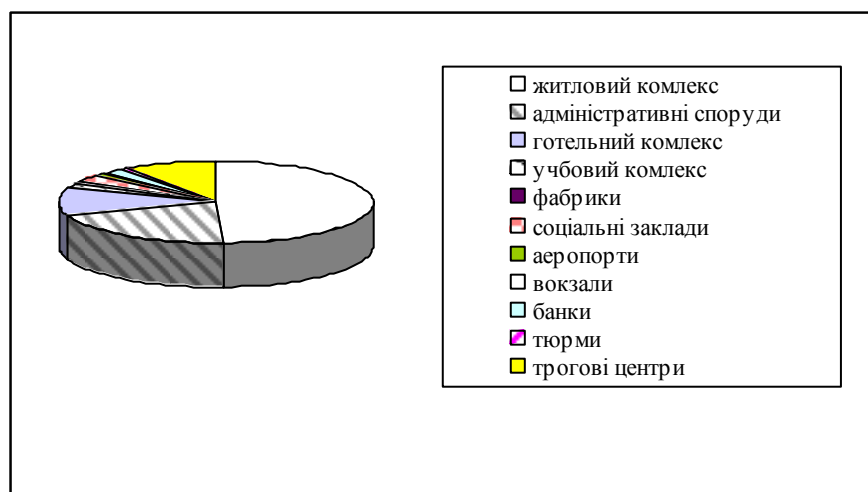


Рис. 2.1. Проєкти відділу електротехнічного проєктування в ТОВ «Глобал 17 Іст» за 2001- 2003рр.

Відділ розробки програмного забезпечення виконує наступні роботи:

- Розробка автоматизованих систем обліку і керування устаткуванням, системи керування протипожежною безпекою будинків. Надання як індивідуальних, так і корпоративних рішень;

- Розробка широкопрофільних Інтернет-додатків. Створення і супровід простих і складноструктурованих WEB-сайтів;

- Розробка спеціалізованих офісно-серверних додатків, що дозволяють вести документообіг, для САД - систем з метою оптимізації роботи креслярів і інсталяторів у вузько спрямованих галузях, таких як проєктування електроінсталяцій;

- Обслуговування сервера, контроль якості зв'язку з Інтернет-провайдером, підтримка працездатності Інтранет "Глобал 17 Іст".

Розроблено наступні проєкти: UMS, Schottmanager, Lichtmanager, ADAM 6050, Plottinfo. Дані проєкти були реалізовані для різних об'єктів, в основному призначені для використання на великих промислових об'єктах. Галузева структура проєктів, розроблених відділом, представлена на рис. 2.2.

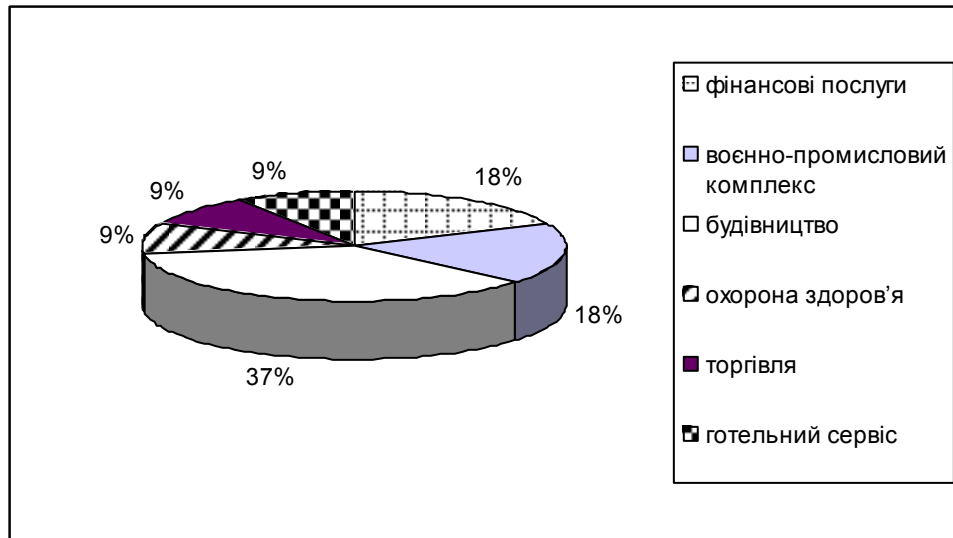


Рис. 2.2. Галузева структура проектів, розроблених відділом програмного забезпечення в ТОВ «Глобал 17 Іст» за 2001- 2003рр.

Відділ проектування систем опалення, вентиляцій і кондиціонування виконує ті ж задачі і роботи, що поставлені перед відділом електротехнічного проектування, але у своїй сфері. Структура об'єктів, у яких будуть застосовані розроблювальні в даному відділі проекти, представлена на рис. 2.3.

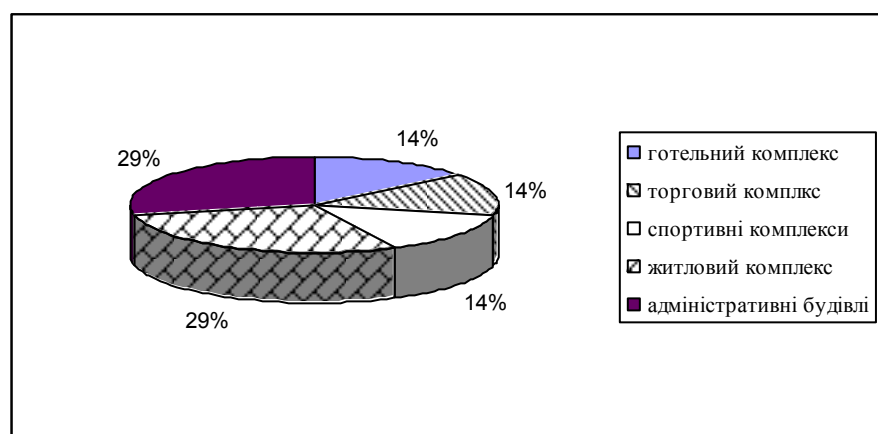


Рис. 2.3. Напрямки проектів, що розробляються відділом проектування систем опалення, вентиляції та кондиціонування в ТОВ «Глобал 17 Іст» за 2001- 2003рр.

Аналіз конкурентів ТОВ „Глобал 17 Іст”

Починаючи аналіз конкурентів ТОВ «Глобал 17 Іст» необхідно підкреслити, що вивчення діяльності конкуруючих підприємств представляє собою системне дослідження, що складається з трьох етапів:

- виявлення діючих і потенційних клієнтів;
- виявлення показників діяльності, цілей і стратегії конкурентів;
- виявлення сильних і слабких сторін діяльності конкурентів.

Згідно М. Портеріві (рис 2.4) стан конкуренції на будь-якому ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами. [xx]

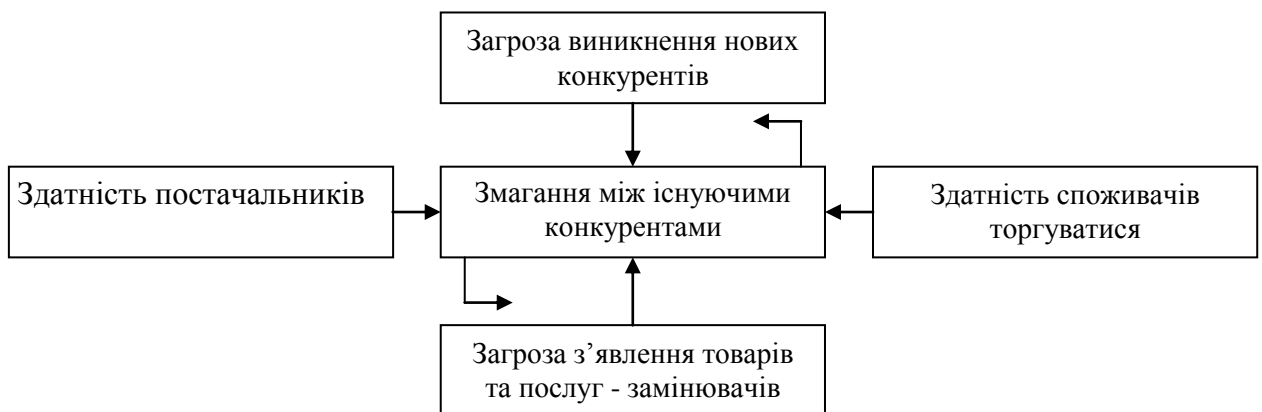


Рис 2.4. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Ці п'ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі, оскільки вони впливають на ціни, що можуть диктувати фірми, на витрати, що їм приходится нести, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі.

Дана модель є універсальною, але в нашому випадку при розгляданні проектної галузі вона зазнає зміни, як показано на рис.2.5.

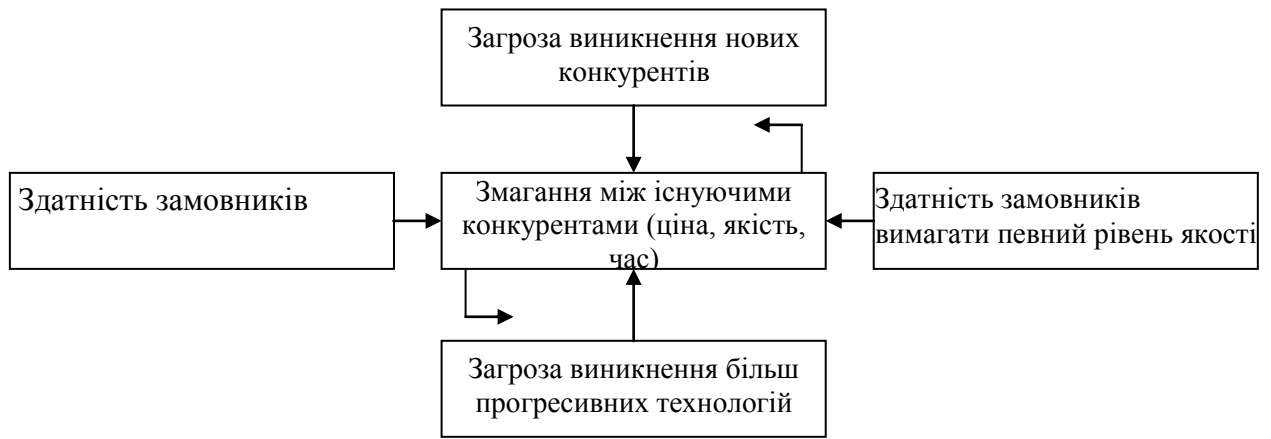


Рис.2.5. П'ять сил, що визначають конкуренцію в проектній галузі

Як ми можемо бачити, якість є одним з найважливіших показників ефективності діяльності підприємств галузі. Що стосується швейцарської проектної галузі, то функціонування компанії на ньому не можливе без дотримання компанією певних електротехнічних стандартів та впровадження на підприємстві системи менеджменту якості. Все більше і більше уваги якості приділяють і в українській проектній галузі, що перш за все пов'язано із участю вітчизняних компаній в міжнародних тендерах на здійснення проектних робіт. Також це пов'язано із приходом міжнародних операторів будівного сектору економіки на український ринок з метою пошуку партнерів для включення в комплексну роботу як на місцевому так і на закордонних ринках.

Все це призводить до того, що питання якості стає одним з головних факторів існування на ринку. Великі фірми зі значним грошовим обігом можуть дозволити собі послуги спеціалізованих агентств з питань якості. Середні та малі підприємства, як, наприклад, ТОВ „Глобал 17 Іст”, вважають за більш доцільне розробку менеджменту системи якості своїми внутрішніми силами. Це може бути здійснено, як шляхом залучення стороннього консультанта на тимчасову роботу в компанію, чи доручення одному з працівників роботу в цьому напрямку.

Перш за все, ми розглянемо потенційних і вже існуючих конкурентів ТОВ "Глобал 17 Іст". На сьогоднішній день основна увага й акценти компанії сконцентровані на швейцарському ринку електротехнічних проектів і програмного забезпечення. Необхідно відзначити існування ряду інших компаній, у тому числі швейцарські і закордонних, що пропонують аналогічні послуги і програмні продукти на даному ринку. Незважаючи на це, компанія займає досить стабільні позиції, що можна пояснити її конкурентними перевагами. Сьогодні підприємство взяло участь в розробці 171 електротехнічного проекту та близько 10 програм для фасіліті - менеджменту. Насамперед вони забезпечуються порівняно низькою вартістю продуктів (у середньому на 10-15%), досить високою європейською якістю виконання робіт (розроблена СМЯ у відповідності до міжнародних стандартів ISO 9000:2000 тому підтвердження, а також повна відповідність проектних робіт внутрішнім швейцарським електротехнічним стандартам), гарним лобюванням інтересів компанії на швейцарському ринку її засновниками, а також одержанням співробітниками компанії спеціальних знань і ноу-хау від швейцарських партнерів. У такий спосіб для подолання даних переваг конкурентам прийдеться знижувати витрати на виробництво програмних продуктів і надання проектних послуг, або значно підвищувати їхню якість, що практично неможливо на даному етапі, з погляду на досить сувору стандартизацію й уніфікацію процесів розробки електротехнічних проектів.

Також існує також ряд фірм, що обслуговують інші ринки аналогічної продукції, вихід яких на даний ринок є ймовірним. Серед них практично всі компанії працюючі на ринку розробки програмного забезпечення для фасіліті-менеджмента й електротехнічних проектів як на українському ринку, так і на інших закордонних ринках. Потенційно усі вони мають можливість виходу на швейцарський ринок, але практично це здійснити не так просто. Насамперед продукти компанії повинні цілком відповідати швейцарським інженерним стандартам, а також міжнародним стандартам

якості. Також у компанії повинні застосовуватися всі передові технології проектної справи і розробки програмного забезпечення. Рівень оплати праці інженерів у західних країнах значно вище чим в Україні, що також веде до подорожчання вартості робіт. Усе це створює істотні перешкоди для закордонних компаній для виходу на даний ринок.

Що стосується товарів-замінників, що були б здатні витиснути продукти компанії з ринку, то специфіка програмних і проектних продуктів така, що не дозволяє їхнє виробництво. Єдине, що хотілося б відмітити – це загрозу винаходу конкурентами більш прогресивних технологій створення програмних продуктів та здійснення проектних робіт. На сьогоднішній день в підприємстві використовуються найбільш прогресивні методи проектування та найбільш ефективне програмне обладнання. При цьому відбувається постійний пошук нових ідей, що відбувається завдяки тісній кооперації із відділами розробки та вдосконалення швейцарських компаній „Global 17” та „NHM.NEFTI.MARTIGNONI”.

У стратегічних планах компанії присутній вихід на український ринок програмних і інженерних продуктів. У такому випадку оператори внутрішнього ринку також являють собою потенційних конкурентів. Розглядаючи будівельну галузь України і зокрема проектні організації, що діють у ній, можна виділити ряд великих проектних організацій, що АТ Гипроцивильпромбуд", ТОВ "АС", АТ "Элак", ТОВ " I-ТЕС", ТОВ "On Line", ТОВ "АБРИС", АТ "Анта", " БСК "Україна"", ТОВ "НПФ Веселка", ЗАТ "Цевокдар-Рамарк". Для даних компаній характерний комплексний підхід до здійснення своєї діяльності. Найчастіше крім проектних робіт компанії здійснюють ще і монтажні і будівельні роботи. Ця ситуація не характерна для розвинених країн, де перевага віддається вузькоспеціалізованим компаніям. З погляду українського ринку - це недолік, тому що замовлення віддаються підрядникам із комплексним підходом, але з погляду західних ринків - це перевага, тому що компанія гарантує постійну

якість, що асоціативно пов'язана з конкретним напрямком діяльності підприємства.

Законодавство, що регулює діяльність підприємства

Як вже зазначалося вище в Україні до сьогоднішнього дня практично не існувало жодного нормативного документа, що регулював би торгівля послугами, та зокрема їх експорт. Як відомо Україна на своєму шляху до Світової організації торгівлі (СОТ) повинна виконати ряд вимог. Серед них і нові правила стосовно торгівлі послугами, що визначені в Генеральній угоді про торгівлю послугами (ГАТС) СОТ. Строк виконання цього зобов'язання – кінець 2003 року. Тим часом підприємства, що ведуть свою діяльність в цій галузі намагаються з максимальною віддачею для себе використати проріхи українського законодавства.

Отже, ТОВ „Глобал 17 Іст” в своїй діяльності, спирається на:

- Закон України „Про іноземні інвестиції” від 13.03.92р.
- Закон України „Про архітектурну діяльність” від 20.05.1999р.
- Закон України „Про підприємництво” від 07.02.91р.

До основних нормативних актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність можна віднести:

- Закон „Про зовнішньоекономічну діяльність” : Прийнятий 16 квіт. 1991 р. №959-ХІІ
- Закон України „Про міжнародний комерційний арбітраж” від 24.02.1994р.
- Закон України „Про Єдиний митний тариф” від 05.02.92р.
- Указ Президента „Про регулювання бартерних (товарообмінних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності”:27 січ.1995 р. № 84/95
- Указ Президента „Про облік окремих видів зовнішньоекономічних договорів (контрактів) в Україні”: 7листоп. 1994 р.

▪ Постанова Кабінету Міністрів „Про деякі питання регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності”: 29 квіт. 1999 р. № 756

▪ Постанова Кабінету Міністрів „Про сприяння зовнішньоекономічній діяльності”

▪ Постанова Кабінету Міністрів „Про Українську класифікацію товарів зовнішньоекономічної діяльності”: 31 серп. 1998 р. № 1354

▪ Постанова Кабінету Міністрів та Національного банку „Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень до зовнішньоекономічних договорів (контрактів), які передбачають розрахунки в іноземній валюті”: 21 черв. 1995 р. № 444

▪ Постанова Кабінету Міністрів „Про порядок розподілу коштів, отриманих від суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності України за здійснення обліку (реєстрації) зовнішньоекономічних договорів (контрактів)”: 25 січ. 1995 р. № 50

2.3. Аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ „Глобал 17 Іст”

Товариство, будучи суб’єктом малого підприємництва, працює по спрощеній системі оподаткування, обліку і звітності по ставці єдиного податку, рівній 6% суми вибору від реалізації без обліку акцизного збору і податку на додану вартість (ПДВ).

Основні показники діяльності Товариства представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні показники діяльності ТОВ «Глобал 17 Іст»

| Показники | 2001 р. | 2002 р. | I кв. 2003 р. |
|--|---------|---------|---------------|
| Валовий дохід (Виручка від реалізації), тис.грн. | 213,3 | 454,4 | 102,4 |
| Чистий дохід (Виручка від реалізації), тис.грн. | 213,3 | 454,4 | 102,4 |
| Собівартість, тис.грн. | 148,88 | 442,19 | 93,78 |

| Показники | 2001 р. | 2002 р. | I кв. 2003 р. |
|---|----------------|----------------|----------------------|
| Валовий дохід (Виручка від реалізації), тис.грн. | 213,3 | 454,4 | 102,4 |
| Валовий прибуток (збиток), тис.грн. | 66,42 | 12,21 | 8,62 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн. | 494,9 | 874,1 | 193,7 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | (12,6) | 6,8 | (2,3) |
| Середньоспискова чисельність | 9 | 9 | 7 |
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів | 106,3 | 78,1 | 78,1 |
| Рівень рентабельності від основної діяльності | 1,43 | 1,02 | 1,09 |
| Валовий дохід (Виручка від реалізації), тис.грн. | 213,3 | 454,4 | 102,4 |

Для оцінки фінансового стану підприємства проведемо аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ „Глобал 17 Іст” на основі даних додатків Д, Е, Ж.

В рамках переддипломної практики було проаналізовано всі групи показників, що характеризують стан та напрямки змін діяльності підприємства. В цій роботі серед багатьох груп показників діяльності ТОВ „Глобал 17 Іст” доцільно буде розглянути групу показників рентабельності. (табл. 2.3) Вони показують, наскільки прибуткова діяльність підприємства, та є узагальнюючою характеристикою господарської діяльності. Вони також є важливою характеристикою факторів формування прибутку та доходу та використовуються як інструмент інвестиційної політики ціноутворення. Безпосередній вплив на них здійснюють показники прибутковості та ділової активності.

Таблиця 2.3.

Група показників рентабельності „Глобал 17 Іст”

| Група показників | 2001 | 2002 | Відхи- лення | I квартал 2003 | I квартал 2002 | Відхи- лення |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| | | | | | | |

| Показники рентабельності | | | | | | |
|---|--------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Рентабельність активів від звичайної діяльності | -0,09 | 0,038 | 0,128 | -0,013 | -0,127 | 0,114 |
| Рентабельність активів за чистим прибутком | -0,09 | 0,038 | 0,128 | -0,013 | -0,127 | 0,114 |
| Рентабельність власного капіталу | -0,098 | 0,039 | 0,137 | -0,014 | -0,135 | 0,121 |
| Рентабельність виробничих фондів | -0,14 | 0,067 | 0,207 | -0,028 | -0,188 | 0,16 |
| Період окупності капіталу | -10,3 | 25,82 | 36,12 | -75,04 | -7,86 | -67,18 |
| Період окупності власного капіталу | -10,12 | 25,08 | 35,2 | -73,17 | -7,38 | -65,79 |
| Рентабельність основної діяльності | 0,25 | 0,89 | 0,64 | 0,52 | 0,44 | 0,08 |

Аналіз рентабельності показує, що за підсумками 2001р. ТОВ «Глобал 17 Іст» понесло збитки в сумі 12,6 тис. грн. В 2002р. Підприємство отримало прибуток в сумі 6,8 тис. грн. та його діяльність була рентабельною. Але перший квартал 2003р. був знову закритий зі збитком в сумі 2,3 тис. грн., в той же час в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року ця сума більше ніж в 6 разів менша збитків порівняного періоду.

Такий стан пояснюється, перш за все, початковим етапом розвитку підприємства, значною питомою вагою амортизаційних відрахувань у структурі витрат, курсовими різницями і високими відрахуваннями на оплату праці персоналу. Отже, якщо показники рентабельності мають негативне значення в цих періодах, то рентабельність діяльності підприємства в 2001р. і в I кварталі 2003р. дорівнює нулю. Однак, оскільки не можна порівнювати різні тимчасові періоди (рік і квартал), то ґрунтуючись на зіставленні результатів I кварталів 2003 і 2002р., а також тенденції перших двох років, зробимо висновок про ріст рентабельності підприємства в цілому, тобто його діяльність є ефективною.

1. Рентабельність активів від звичайної діяльності показує, скільки прибутку від звичайної діяльності приходить на одиницю засобів, інвестованих в активи. Отримані результати по даному показнику дорівнюють результатам, отриманим при розрахунку рентабельності активів по чистому прибутку і говорять про ріст даного показника на 0,128 у 2002р. у порівнянні з базисним роком, і на 0,114 в I кварталі 2003р. у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Зростання показників свідчать про збільшення величини чистого прибутку на одиницю інвестованих засобів.

2. Протягом 2002р. спостерігалось збільшення рентабельності власного капіталу, що показує, скільки приходить чистого прибутку на одиницю власного капіталу. Але на початку 2003р. ситуація погіршилася у зв'язку з отриманим збитком за результатами I кварталу - 0,039 у 2002р., що на 0,137 перевищує рівень даного показника в 2001р., а збиток по даному показнику в I кварталі 2003р. був на 0,121 менше значення аналогічного періоду минулого року.

3. Рентабельність виробничих фондів характеризує, скільки чистого прибутку приходить на одиницю вартості виробничих фондів (0,067 у 2002р., що на 0,207 перевищує рівень даного показника в 2001р., а збиток по даному показнику в I кварталі 2003р. був на 67,18 більше значення аналогічного періоду минулого року).

4. Період окупності капіталу і період окупності власного капіталу показує, за який час чистий прибуток компенсує кошти, інвестовані в активи й у власний капітал відповідно. Значення цих показників позитивне тільки в 2002р. і дорівнює 26 і 25 днів відповідно.

5. Рентабельність основної діяльності характеризує співвідношення прибутку від реалізації продукції на витрати для її виробництва. Значення даного показника зростало в динаміці і склало 0,25, 0,89 і 0,52 у 2001р., 2002р., і в I кварталі 2003р. (перевищивши на 0,08 значення аналогічного періоду 2002р.) відповідно.

Аналіз рентабельності показав, що підприємство ефективно використовує свої активи і власний капітал. Збитки першого року пов'язані з малим терміном функціонування підприємства. Але оскільки дохід від реалізації росте в динаміці й в I кварталі 2003р. склав 102,4 тис. грн., що на 3,5 тис. грн. більше суми доходу від реалізації за підсумками аналогічного періоду попереднього року, то можна зробити висновок про позитивну тенденцію розвитку рентабельності підприємства.

Для загальної оцінки фінансового стану ТОВ «Глобал 17 Іст» проведемо аналіз економічної ефективності діяльності підприємства за підсумками 2001, 2002рр. та першого кварталу 2003р.

По формулі (2) (дивись додаток 3) розрахуємо прибуток від реалізації продукції (Pt) в 2001р. В 2001р. валютна виручка склала 298544,3 швейцарських франків; курс НБУ на день отримання виручки дорівнював CHF 1 / UAH 3,2206; виручка від реалізації в гривнях рівна нулю; повна собівартість реалізованої продукції підприємства склала 494829,8 грн.

$$Pt = 298544,3 * 3,2206 + 0 - 494829,8 = 466661,97 \text{ (грн)}$$

$$2002г.: Pt = 459582,54 * 3,4438 + 0 - 837064,74 = 745645,61 \text{ (грн)}$$

$$I \text{ квартал } 2003г.: Pt = 104978,17 * 3,8560 + 0 - 93782,4 = 311013,4 \text{ (грн)}$$

Для розрахунку балансового прибутку по формулі (1) (дивись додаток 3) необхідно знати: суму прибутку від реалізації; розмір плати за користування кредитом - вона дорівнює нулю, оскільки підприємство не брало кредит; надходження за збереження засобів підприємства в банку - вони складають 50 грн. у рік; позитивне сальдо штрафних санкцій і суму штрафів, що стягувалися з підприємства. Останні два елементи розрахунку також дорівнюють нулю. Отже,

$$2001р.: \Sigma Pbt = (466661,97 - 0t) + (50 + 0 - 0) = 466711,97 \text{ (грн)}$$

$$2002р.: \Sigma Pbt = (745645,61 - 0t) + (50 + 0 - 0) = 745695,61 \text{ (грн)}$$

$$I \text{ квартал } 2003р.: \Sigma Pbt = (311013,4 - 0t) + (50 + 0 - 0) = 311063,4 \text{ (грн)}$$

Прибуток, що підлягає оподатковуванню (Піп) у даному випадку буде дорівнює балансового прибутку (Pbt), оскільки відрахування у фонди не

здійснюються, і складатиме 466711,97, 745695,61 і 311063,4 грн. відповідно в 2001р., 2002р., і в I кварталі 2003р.

Оскільки застосовувана методика розрахунку ефективності не враховує можливості використання підприємствами з іноземними інвестиціями системи спрощеного оподаткування, то припустимо, що дане підприємство сплачує податок на прибуток у розмірі 30%. Тоді прибуток, що підлягає розподілові між учасниками (Прт), після внесення податку в державний бюджет, складе:

$$2001\text{р.}: \text{Прт} = 466711,97 * (1 - 0,3) = 326698,38 \text{ (грн)}$$

$$2002\text{р.}: \text{Прт} = 745695,61 * (1 - 0,3) = 521986,93 \text{ (грн)}$$

$$\text{I квартал } 2003\text{р.}: \text{Прт} = 311063,4 * (1 - 0,3) = 217744,38 \text{ (грн)}$$

Отже, можна розрахувати чистий прибуток (Пч):

$$2001\text{р.}: \text{Пч} = 466711,97 - 466711,97 * 0,3 = 326698,38 \text{ (грн)}$$

$$2002\text{р.}: \text{Пч} = 745695,61 - 745695,61 * 0,3 = 521986,93 \text{ (грн)}$$

$$\text{I квартал } 2003\text{р.}: \text{Пч} = 311063,4 - 311063,4 * 0,3 = 217744,38 \text{ (грн)}$$

У даному випадку прибуток, що підлягає розподілу між учасниками і чистим прибутком рівні. Оскільки капітальні витрати на створення ТОВ "Глобал 17 Іст" були цілком зроблені в першому році, то немає необхідності розраховувати інтегральний ефект створення і діяльності підприємства, так само як і середньорічну рентабельність витрат на розвиток спільного підприємства, оскільки в числі власників немає українських учасників.

Оскільки ТОВ "Глобал 17 Іст" є унікальним у своєму роді підприємством, а галузь розробки і постачання електротехнічних проектів і програмного забезпечення поки не склалася на Україні, то можна зробити висновок про те, що дане підприємство знаходиться в стадії "дитинства", воно тільки починає своє становлення на ринку, причому на міжнародному ринку. Відбувається поступове нарощування обсягів виробництва, налагодження зв'язків із клієнтами, тому нарівні зі збитками перших звітних періодів отриманий невеликий чистий прибуток. У підприємства відсутні характерні для даного етапу життєвого циклу проблеми з пошуком

короткострокових засобів фінансування. Аналіз майнового стану показує, що були зроблені інвестиції в основні фонди, що представлені новітнім комп'ютерним устаткуванням, включаючи сервера і робочі станції, підприємство застосовує спеціалізоване програмне забезпечення, таким чином, рівень використовуваних технологій на найвищому рівні, мобільність активів збільшилася, перевершивши нормативний рівень. Підприємство є ліквідним і платоспроможним, відрізняється високою фінансовою стійкістю і незалежністю, що підтверджують значення відповідних коефіцієнтів. Основна проблема полягає в головному дебіторі ТОВ "Глобал 17 Іст" - це держава. Єдиним виходом для погашення досить великої суми заборгованості перед підприємством з боку держави по податковому кредиту, на нашу думку полягає в наполегливому захисті прав підприємства у відповідних органах податкової адміністрації при веденні процедури повернення ПДВ із боку бухгалтера і директора даного підприємства, аж до звернення в господарський суд. Якщо дана дебіторська заборгованість буде погашена, то її сума збільшить оборотні активи підприємства, надавши більше засобів для здійснення основної діяльності і поліпшить структуру балансу в цілому.

2.4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та аналіз її ефективності

Розглядаючи питання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ „Глобал 17 Іст” необхідно зазначити, що саме вона і складає всю діяльність підприємства. Підприємство спеціалізується на експорті проектних послуг та розроблені виключно для експорту програмних продуктів. Сьогодні ця сфера експорту є абсолютно не врегульованою зі сторони законодавства, що ускладнює контроль за фактичними обсягами операцій. Процедура здійснення зовнішньоекономічної операції, що на практиці для підприємства складається із пошуку замовника, укладання з ним угоди, консультування протягом здійснення проекту, складання акту

здачі - прийняття робіт, та пересилці за допомогою Інтернету готових продуктів. При цьому підприємство не сплачує мита чи будь-яких митних зборів, що позитивно впливає на обсяги отриманої виручки від реалізації проектів. Товариство, будучи суб'єктом малого підприємництва, працює по спрощеній системі оподаткування, обліку і звітності по ставці єдиного податку, рівній 6% суми виторгу від реалізації без обліку акцизного збору і податку на додану вартість (ПДВ).

В Додатках К та Л можна переглянути приклад контракту та акту здачі-прийняття робіт, що використовується при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

В наш час все більше значення набирає міжнародна торгівля послугами. Вона відрізняється від торгівлі іншими товарами тим, що останні можуть бути фізично переміщені через кордон, тобто послуги – це товар, який не має матеріальної форми. В багатьох країнах торгівля послугами займає значне місце в обсязі міжнародної торгівлі. Світовий експорт послуг на початку 90их років відносився до світового експорту як 1:4, хоча і ці данні можна вважати заниженими, оскільки в статистиці багато видів послуг відображено недостатньо або включаються в експорт чи імпорт товарів.

До Уругвайського раунду не існувало загальноприйнятих міжнародних правил з торгівлі послугами, хоча така торгівля являє собою важливий та зростаючий сектор економічної діяльності, се такої, як банківська, страхова, телекомунікаційна, транспортна, діяльність у сфері професійних послуг (юристи, лікарі, економісти), будівництва та туризму. Одним із значних досягнень Уругвайського раунду було узгодження позицій щодо структури ГАТС та початкових зобов'язань багатьох країн стосовно доступу на ринок у сфері послуг.

В міжнародній практиці розрізняють наступні види поставки послуг. Це транскордонна поставка, споживання за кордоном, комерційна присутність та присутність фізичних осіб.

Транскордонна поставка – це поставка послуг з однієї країни до іншої країни. Даний спосіб охоплює ті випадки, коли послуга постачається особі в країні постачальником послуги зовні країни, тобто постачальником послуг, розміщеним в іншій країні. Прикладами цього способу можуть бути: міжнародний транспорт; поставка послуг засобами телекомунікації і поштою; послуги, втілені в експортованих виробах, наприклад, у комп'ютерній дискеті, інженерних кресленнях тощо.

Споживання за кордоном – це поставка послуг постачальником послуги в одній країні споживачу послуги з іншої країни. Цей спосіб охоплює, наприклад, послуги з ремонту суден, коли судно однієї країни відправляється до іншої країни для ремонту, або це може стосуватися медичної допомоги у лікарні іншої країни.

Комерційна присутність – це поставка послуг постачальником послуги однієї країни через комерційну присутність в іншій країні. При цьому способі послуга надається через представництво або відділення фірми-постачальника послуги на території країни, де вона надається. Наприклад, банківська послуга може бути надана через відділення або філію іноземного банку.

Присутність фізичних осіб – це поставка послуг постачальником послуги однієї країни через присутність фізичних осіб цієї країни на території іншої країни. Цей спосіб включає фактичний рух осіб через державний кордон.

Аналіз сучасного стану ринку послуг в Україні дає підстави охарактеризувати його як такий, що потребує подальшого розвитку, залучення інвестицій та реструктуризації, диверсифікації структури експорту, вдосконалення і розширення правового поля. Збільшення відкритості ринку послуг для конкуренції з боку іноземних постачальників може мати наслідком у довгостроковій перспективі не лише збільшення їх частки у наданні послуг, але й динамічне зростання і розширення обсягу

пропозиції послуг на внутрішньому ринку, їх експорту, та підвищення конкурентоспроможності місцевих постачальників послуг.

Розвиток ринку послуг може надати додатковий поштовх загальному розвитку української економіки. Однак, це значною мірою залежить від державної політики у цій галузі, формування відповідної законодавчої бази, а також створення сприятливого інвестиційного режиму. На слабкість, нерозвиненість українського ринку послуг і досить вузький спектр секторів, у яких спостерігається активність і розвиток, вказує також фактичний стан справ у різних секторах послуг. В цілому за період з 1994 року в Україні постійно зберігається позитивне сальдо торгівлі послугами. За 1999 рік баланс послуг склав 1479 млн. дол. США, при цьому експорт становив 3771 млн. дол. США. У структурі експорту послуг домінуючу позицію постійно займають транспортні послуги (майже 81%), особливо послуги трубопровідного транспорту. Сектор фінансових послуг навпаки показує скорочення обсягу експорту. У 1999 році фінансові послуги склали 19 млн. дол. США, що майже у 10 раз менше у порівнянні з 1994 роком. В структурі експорту послуг проектна діяльність та послуги в сфері інженерного креслення сьогодні ще не мають вагомого значення, але потенційно ця галузь може наздогнати фінансові чи трубопровідні послуги за обсягами експорту. Це перш за все зумовлено тим що Україна має значний, визнаний у світі науково-технологічний потенціал та напрацювання у багатьох наукоємних галузях (літако- і ракетобудування, супутникові технології, інформатика, біотехнології, інженерні послуги та інші). Розвиток цих секторів сприятиме стимулюванню технологічного прориву у різних секторах економіки, розширенню використання інформаційних технологій, розвитку національної інформаційної структури.

Така ситуація з експортом послуг в Україні безперечно позитивно впливає на зріст обсягів здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємствами галузі, а також розширення асортименту послуг, що пропонується закордонним партнерам. Доказом цього стало впровадження

нового напрямку на підприємстві, пов'язаного з проектуванням систем опалення, вентиляції та кондиціонування. Тим часом, помітне зростання попиту на послуги компанії зі сторони швейцарських, німецьких та австрійських партнерів, що пояснюється, перш за все, зростаючою репутацією компанії серед іноземних партнерів, розбудовою системи менеджменту якості, що надає вагомі гарантії якості виконаних співробітниками компанії робіт та взагалі якісного менеджменту всіх процесів компанії, а також конкурентними цінами на електротехнічні послуги та програмні продукти.

Економічні передумови здійснення зовнішньоекономічної діяльності

На першому місці серед економічних передумов завжди стоять фінансові цілі, що передбачають прогнозні розміри мінімального і цільового прибутку, який підприємство може отримати проводячи зовнішньоекономічну діяльність. Мінімальний розмір прибутку дозволяє суб'єктам господарської діяльності вести просте відтворення, що характерно при застосуванні стратегії виживання підприємства у важких економічних умовах.

Рекомендується вести розрахунок мінімального прибутку підприємства по наступній формулі:

$$\Pi_{\text{мін}} = \frac{K \times MPP}{100 - C_n} \quad (2.1)$$

де, $\Pi_{\text{мін}}$ - розмір мінімального прибутку, грош.од.;

K - величина капіталу чи вартість основних і оборотних фондів і землі, грош. од.;

MPP - мінімальний рівень рентабельності, % ; (деPOSITна банківська ставка);

C_n - частка прибутку, що відчисляється в бюджет і платежі за довгострокові кредити, %.

Виходячи з даної формули, ми можемо розрахувати мінімальний прибуток для ТОВ „Глобал 17 Іст”: $K = 78,1 + 91,0 = 169,1$ тис. грн.

Виходячи з розрахунку, що 1 долар США = 5,35 грн., то в доларовому обчисленні це складе 31,600 тис. дол..(США).

$$MPP = 7 \% \text{ річних}$$

$C_n = 0\%$ (підприємство не робить відчислення до бюджету із прибутку, а робить їх із виручки)

$$P_{\text{мін}} = \frac{31,600 \times 7\%}{100\% - 0\%} = 2,212 \text{ тис.дол.};$$

Обчисливши мінімальний прибуток, ми можемо розрахувати прибуток цільовий.

- на розширене виробництво = прибуток мінімальний * 1,2
2,212 * 1,2 = 2,6544 тис. дол.. (США).
 - на розвиток соціальної сфери 1,473 тис. дол. (США).
- (Всі інші складові не заплановані).

Виходячи з цих даних знаходимо цільовий прибуток: $P_{\text{ціл.}} = 2,212 + 2,6544 + 1,473 = 6,340$ тис. дол. = 33,919 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Величина мінімального і цільового прибутку ТОВ „Глобал 17 Іст”
необхідна для простого і розширеного відтворення**

| № п/п | Найменування показника | По проекту | | у % |
|-------|--------------------------------|---------------|-----------|-----|
| | | тис. дол. США | тис. грн. | |
| 1 | Величина мінімального прибутку | 2,212 | 11,8342 | 100 |
| 2 | Величина цільового прибутку | 6, 340 | 33,919 | 287 |

Але в більшості випадків при ринковій економіці як базисний варіант велика частина підприємств, фірм, об'єднань використовують метод розрахунку цільового прибутку. Практика країн з високо розвитою ринковою економікою доводить, що головним показником є маса одержуваного

прибутку, і вона визначає розмір і рівень інших показників діяльності і насамперед обсяг необхідних ресурсів.

Методичні підходи до обґрунтування розміру цільового прибутку полягають у наступному:

- по-перше, установлюємо розмір прибутку необхідний для ведення розширеного відтворення в конкретному підприємстві, фірмі, об'єднанні виходячи з необхідності застосування ресурсозберігаючих технологій і планового відновлення основних виробничих фондів;
- по-друге, виходячи з величини статутного фонду підприємства знаходимо обсяг виплат працівникам і іншим особам на вкладений ними капітал, тобто розмір виплат по акціях і на пай.
- по-третє, розраховуємо, виходячи зі штатного розкладу господарства, величину фонду матеріального заохочення працівників підприємства по категоріях, беручи за основу значення їхнього трудового внеску, і вплив на масу прибутку, отриманого підприємством;
- по-четверте, знаходимо розрахунковим шляхом, виходячи з бізнес-плану чи плану соціального розвитку господарства, розмір коштів на розвиток достатньої соціальної сфери для свого колективу;
- по-п'яте, створюється резервний фонд для своєчасного відновлення активної частини основних фондів.

В умовах конкуренції потрібно їх оновляти раз у п'ять років, а засобів з амортизаційного фонду, як правило, не вистачає на придбання нової, більш дорогої техніки.

Підсумовуючи цих п'ять складових цільового прибутку, ми одержуємо потрібну величину. Також необхідно визначити для підприємства точку беззбитковості, тобто такий рівень, коли доходи підприємства рівні його

витратам. Це нижній рівень діяльності з якого починається шлях до банкрутства підприємства. Прибуток можна підняти за допомогою збільшення росту збуту існуючих продуктів та послуг, зниження поточних витрат чи того й іншого разом. Збут можна збільшити завдяки завоюванню більшої частки швейцарського ринку чи виходу на нові закордонні ринки, а також на ринок України. Саме це і є поточними задачами ТОВ „Глобал 17 Іст”.

Вирішуючи ці задачі підприємство розробляє відповідні стратегії маркетингу. Для збільшення своєї частки на швейцарському ринку підприємство намагається забезпечити більшу доступність свого товару і займається більш інтенсивним стимулюванням. Для виходу на нові ринки (в тому числі і на український) підприємство розробляє систему якості у відповідності до міжнародних стандартів та знижує ціни. Так виглядають його маркетингові стратегії в широкому змісті.

2.5. Виявлення передумов впровадження СМЯ

Розглянувши кожний з елементів системи менеджменту в ТОВ „Глобал 17 Іст” можна зробити висновки, щодо передумов впровадження СМЯ. Для більш чіткого розуміння передумов впровадження системи менеджменту системи якості та більш об’єктивної оцінки стану системи менеджменту в компанії було проведено SWOT-аналіз, результатом якого стали наступні висновки, приведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Результати проведення SWOT-аналізу в ТОВ „Глобал 17 Іст”

| Сильні сторони : | Слабкі сторони : |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - невеликий, дружній колектив; - висока кваліфікація працівників; - рівне ставлення до працівників з боку керівників; | <ul style="list-style-type: none"> - відсутність досвіду роботи на українському ринку і відсутність чіткого розуміння цілей діяльності компанії на ньому ; - віддаленість топ-менеджменту |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - значний досвід проектування по закордонним (Швейцарським) стандартам; - можливість одержувати західні ноу-хау, а також застосовувати нові технології; - нове обладнання і спеціалізоване програмне забезпечення; - використання спрощеної системи оподаткування; - використання пільг по податку на додану вартість у зв'язку з видом зовнішньоекономічної діяльності компанії; - незалежність від зовнішніх джерел фінансування. | <p>компанії і суб'єктивність оцінки діяльності;</p> <ul style="list-style-type: none"> - незначна мотивація персоналу з боку компанії; - проблеми з заміною співробітників, що вибувають; - негативний фінансовий результат за підсумками операційної діяльності на перших стадіях функціонування підприємства. |
| Можливості: | Погрози: |
| <ul style="list-style-type: none"> - задоволення попиту на послуги компанії, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках; - розширення спектру послуг (програмування, інсталяція, проектування, інженерія, консалтинг і веб-дизайн), а також можливість надання комплексних послуг. | <ul style="list-style-type: none"> - недовіра до української компанії з боку потенційних замовників; - залежність від умов закордонного ринку; - конкуренція з боку компаній, що роблять повний комплекс послуг у будівельній і програмній галузях; - нестабільність регулюючого законодавства; - нестабільність податкової системи; - корупція і криміналізація влади; - відсутність незалежної судової системи і невиконання судових рішень з боку владних структур. |

Отже, як ми бачимо, в компанії існує ряд проблемних місць, що можуть бути виправлені за допомогою впровадження СМЯ на основі стандартів ISO 9000. Перша за все це стосується зменшенню недовіри зі сторони потенційних замовників та розширенню можливостей компанії щодо участі у різноманітних тендерах, конкурсах, що проводяться крупними компаніями будівельної галузі за кордоном. Зменшується залежність від умов закордонного ринку, бо компанія всю свою діяльність організує відповідно до єдиних міжнародних стандартів, що мають місце як в Україні, так і

закордоном. Безумовно таке впровадження призведе до зменшення кількості реальних конкурентів в галузі, що буде пов'язано з фінансовою неспроможністю для деяких українських компаній займатись питаннями якості.

Впровадження стандартів вимагає тотального перегляду методів оцінки витрат, а саме витрат на управління якістю, що буде розкрито в третьому розділі. Такий підхід дозволяє компанії об'єктивно оцінити ефективність впровадження СМЯ та взагалі діяльність компанії в сфері якості.

Розробка деталізованих бізнес-процесів забезпечить зменшення незадоволеності співробітників суб'єктивністю оцінки своєї діяльності, а також надасть ще більш чіткого уявлення стосовно функцій та обов'язків кожного з них. Таке поліпшення матиме вплив не тільки на оцінку, мотивацію чи процедурами заміни співробітників, що вибувають – результатом такого поліпшення стануть позитивні зміни у кожному елементі системи менеджменту на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СМЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

3.1. Розробка та впровадження СМЯ на підприємстві

Однією з головних наших задач було створення методичних рекомендацій щодо самостійного впровадження міжнародних стандартів ISO 9000: 2000 на українських підприємствах. Проведене дослідження серед 20 компаній, зорієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність та безпосередня розробка СМЯ в ТОВ „Глобал 17 Іст” в рамках стажування за фахом дозволили нам зробити висновки щодо придатності та можливості здійснення окремих етапів роботи з розробки та впровадження СМЯ на українських підприємствах.

Відповідно до специфіки міжнародних стандартів ця робота є типовим проектом, але кожне підприємство має свої окремі характеристики, що робить роботу з впровадження незрозумілою керівництвом. Звичайно, не можна впроваджувати в компанії стандартний проект з впровадження СМЯ, бо якщо вона не буде відповідати тим самим окремим рисам підприємства, то замість ефективності, принесе тільки значні витрати коштів та часу. Такий проект доцільно здійснювати, використовуючи відомі засоби і методи управління проектами. Виконання будь-якого проекту характеризується наступними параметрами:

- відомими датами початку і закінчення;
- необхідними ресурсами (кошти, оргтехніка, приміщення, персонал);
- послідовністю етапів, кожний з яких характеризується відповідними роботами і відповідальними за їхнє виконання;
- критеріями успішності виконання етапів.

Отже в самому загальному вигляді розробку і впровадження СМЯ як проекту можна розділити на наступні проектні етапи:

1. Створення організаційної структури з якості і виділення інших необхідних ресурсів.
2. Складання вимог до СМЯ.
3. Встановлення фактичного стану СМЯ .
4. Складання Комплексного плану проекту.
5. Розробка Політики підприємства в галузі якості і цілей.
6. Розробка документації СМЯ і виконання інших запланованих заходів.
7. Дослідне впровадження СМЯ.

Для прикладу наведемо проект впровадження стандартів в ТОВ „Глобал 17 Іст”, що було створено спеціально для цього підприємства, відповідно до МС ISO 9000: 2000. Вона складалась з наступних етапів:

1. Розробка організаційної структури з якості, виділення необхідних фінансових та інших ресурсів та визначення основних цілей створення СМЯ.
2. Аналіз поточного стану на підприємстві по відношенню до формалізованих бізнес-процесів та їх документування.
3. Створення попередньої карти бізнес-процесів та планування необхідних документів по кожному з процесів.
4. Розробка Керівництва з якості, що включає політику, місію, та принципи діяльності компанії в сфері якості. Для цього проведення SWOT-аналізу та загального опитування співробітників компанії.
5. Призначення відповідальних за здійснення бізнес-процесів, визначення входів, виходів та необхідних ресурсів.
6. Моделювання бізнес-процесів у відповідності до МС ISO 9000:2000.
7. Проведення семінарів для персоналу з метою чіткого розуміння теоретичних засад міжнародних стандартів та їхніх вимог, а також своїх функцій, зобов'язань, прав та завдань.
8. Документування бізнес-процесів і створення нової карти бізнес-процесів ТОВ „Глобал 17 Іст”, що буде містити всі бізнес-процеси в

задокументованому вигляді, з всіма необхідними допоміжними документами, що фіксують здійснення процесів.

9. Доповнення Керівництва з якості картою бізнес-процесів, та приведення закріплюючих семінарів стосовно розуміння та практичного використання розроблених матеріалів.

Порівнявши дві схеми проведення проекту ми можемо побачити значну різницю, що перш за все пов'язана із відсутністю розробки карти бізнес-процесів, не зважаючи на те, що процес ний підхід є основою стандартів. Аби зрозуміти переваги розробленої нами послідовності проведемо порівняльний аналіз етапів. Преш за все розглянемо особливості робіт на кожному з цих етапів.

1. Створення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів.

Як уже відзначалося вище, розробка СМЯ є складною, трудомісткою і тривалою роботою, яку неможливо виконати "на суспільних засадах", без створення всередині підприємства відповідної організаційної структури, що забезпечувала б:

- виділення необхідних людських ресурсів для розробки СМЯ;
- можливість залучення до роботи всього персоналу підприємства, у першу чергу - керівництва;
- можливість оперативного розв'язання питань, що виникають у ході розробки;
- погоджену діяльність різних підрозділів і служб у процесі розробки.

Насамперед, повинен бути призначений представник керівництва (наприклад в ТОВ „Глобал 17 Іст” ним став Заступник Директора з питань якості) з якості, який очолює проект по розробці СМЯ. Цього безпосередньо вимагає МС ISO 9001:2000 (п. 5.5.2). До обов'язків представника керівництва входить:

- забезпечення розробки, впровадження і підтримки в робочому стані процесів, необхідних СМЯ;
- складання звітів вищому керівництву про функціонування СМЯ і необхідність її поліпшення;
- сприяння поширенню розуміння вимог споживачів по всій організації;
- підтримка зв'язку з зовнішніми сторонами з питань, що стосуються СМЯ.

Стандарт припускає, що представник керівництва виконує ці функції одночасно з іншими своїми обов'язками. Наш досвід показує, що представником керівництва з якості на підприємстві може бути і головний інженер, і технічний директор, і комерційний директор, і інші керівники. Ідеальний варіант - коли це заступник першого керівника з якості. Багато в чому вибір представника керівництва залежить від особистих якостей претендента. Він повинен бути досить авторитетним на підприємстві, мати повноваження приймати важливі рішення, володіти гарними організаторськими здібностями, досвідом керування проектами, знанням підприємства, його продукції і процесів, знанням основних споживачів і постачальників. У будь-якому випадку при правильній організації робіт він стає фактично другою людиною на підприємстві, тому що заміщує першого керівника в найважливішій галузі - в галузі управління. Бувають випадки, коли директор, що розуміє ключовий характер цієї функції, не знаходить для неї гідного кандидата серед своїх заступників і сам бере на себе її виконання.

Розробка СМЯ означає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі різних підрозділів підприємства. Для організації і координації таких робіт, а також для прийняття колегіальних рішень з приводу найважливіших питань розробки, впровадження і функціонування СМЯ доцільно створити Координаційну раду з якості.

Координаційну раду очолює перший керівник підприємства, у його склад входять "володарі" усіх процесів в галузі поширення СМЯ. Практично це можуть бути заступники директора по напрямках, керівники ведучих

підрозділів. В випадку з ТОВ „Глобал 17 Іст”, такими представниками стали керівники підрозділів. Такий склад ради дозволяє приймати рішення з будь-яких питань діяльності підприємства. Рішення Ради повинні мати силу наказу. Окрім контролю, організації і координації розробки СМК, на засіданнях ради можуть розглядатися будь-які питання, пов'язані з підвищенням якості продукції і конкурентоздатності підприємства. Слід зазначити, якщо на підприємстві до моменту початку розробки вже існує і успішно діє колегіальний орган, який може виконувати вищеописані функції, то саме він може відігравати роль Координаційної ради. На деяких підприємствах навпаки, створена для розробки і впровадження СМЯ Координаційна рада і згодом заміняє собою всі інші колегіальні органи і виконує їхні функції.

Розробка СМЯ вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів проекту, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів і т.п. Для виконання цих робіт повинен бути виділений відповідний персонал. На підприємствах, що мають понад 250 працівників, це може бути Група (відділ) управління якістю, на менших підприємствах - інженер (фахівець, менеджер) з управління якістю.

При формуванні Групи управління якістю бажано включити в її склад представників різних підрозділів.

До основних задач Групи управління якістю на різних стадіях розробки і впровадження СМЯ відносяться:

- забезпечення роботи Координаційної ради;
- навчання членів Координаційної ради та інших категорій персоналу в галузі управління якістю;
- планування і відстеження виконання різних заходів у рамках розробки і впровадження СМЯ;
- координація розробки документів СМЯ, а також безпосередній опис таких процесів, як управління документацією, записами про якість,

коригувальні та попереджуючі дії, внутрішні аудити, відповідальність вищого керівництва;

- інформаційне узгодження документів СМЯ, аналіз їхньої відповідності вимогам стандарту;

- контроль впровадження СМЯ, організація проведення її внутрішніх аудитів;

- аналіз виявлених у роботі підприємства невідповідностей, визначення результативності проведених коригувальних і попереджуючих дій;

- підготовка інформації для проведення аналізу функціонування СМЯ з боку вищого керівництва;

- управління коректуванням документації СМЯ у процесі її змін і вдосконалювання.

З переліку цих функцій видно, що робота Групи управління якістю не закінчується після впровадження і сертифікації СМЯ, а, навпаки, інтенсифікується. Система вимагає постійної підтримки, доробки, вдосконалення. Адже підприємство працює в зовнішніх і внутрішніх умовах, що постійно змінюються, тому його робота теж постійно змінюється. Але оскільки робота підприємства повинна відповідати СМЯ, то перш ніж змінити діяльність, необхідно попередньо внести відповідні зміни в систему менеджменту, бо постійне вдосконалення є прямою вимогою ISO 9001:2000 (пп. 4.1, 8.5.1).

Тому робота структури, пов'язаної зі СМЯ, є постійною і дуже важливою на підприємстві. Потрапити в цю структуру - престижно і почесно. Залучені до неї люди повинні розуміти це з самого початку розробки.

Важливо забезпечити роботу Групи управління якістю необхідними ресурсами (приміщення, інформація, оргтехніка, нормативна документація), надати їй членам можливість проходити навчання в галузі якості.

Однією із серйозних помилок при розробці СМК є покладання на Групу повної відповідальності за всю розробку СМЯ. Відповідальність за цю роботу повинна бути покладена на всіх керівників підприємства, його служб і

підрозділів, у рамках їхніх функцій. Бажано мати представника з якості в кожному підрозділі. Ці представники можуть відповідати за розробку документації і підтримку функціонування СМЯ для окремих процесів. Вони повинні не тільки добре теоретично розбиратися у вимогах ISO 9001:2000, знати особливості свого підприємства, але також бути ентузіастами системи, розуміти її важливість і необхідність. Вони є також першими кандидатами в групу внутрішніх аудиторів.

При формуванні організаційної структури варто також обміркувати питання про необхідність залучення зовнішньої допомоги, наприклад, консультантів по розробці СМЯ, про що вже говорилося вище. Якщо таке рішення прийняте, то консультант може дати рекомендації і по остаточному формуванню самої оргструктури.

Приклад організаційної структури розробки, впровадження і супроводження СМЯ представлений на рис.3.1



Рис 3.1. Організаційна структура розробки, впровадження і супроводження СМЯ

Згідно з нашим досвідом тільки наявність подібної налагодженої структури на підприємстві, що спирається на допомогу кваліфікованого консультанта та серйозну кропітку роботу всього колективу дозволяє створити повноцінну, працюючу СМЯ.

Однією з форм відображення функціональної моделі системи якості, служить матриця розподілу спеціальних функцій між керівниками і фахівцями підприємства. Дана матриця виконується у виді прямокутної таблиці, у першій графі якої вказується код (шифр) функції, у другий - повне її найменування, а в наступних графах, що відповідають числу підрозділів і посадових осіб підприємства, що беруть участь у реалізації даної функції, за допомогою умовних позначок вказується характер участі кожного підрозділу або посадової особи в спільній діяльності. Нижче приведено приклад матриці розподілу функцій системи якості між посадовими особами, що була розроблена нами для ТОВ "Глобал 17 Іст".

Таблиця 3.1

Матриця розподілу спеціальних функцій між керівниками і фахівцями ТОВ "Глобал 17 Іст"

| № з/п | Функції СМЯ | Директор | Заступник Директора з питань якості | Головний інженер | Начальник відділу 1 | Ведучий інженер відділу 1 | Інженер-проектувальник відділу 1 | Начальник відділу 2 | Ведучий інженер - програміст відділу 2 | Інженер-програміст відділу 2 | Начальник відділу 3 | Ведучий інженер відділу 3 | Інженер відділу 3 |
|-------|---|----------|-------------------------------------|------------------|---------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------|--|------------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------|
| 1 | Розробка політики в області якості | ○ | ⊙ | ↑ | ↑ | ↔ | ↔ | ↑ | ↔ | ↔ | ↑ | ↔ | ↔ |
| 2 | Розробка і вдосконалення організаційної | ○ | ⊙ | ↑ | ↑ | ↔ | ↔ | ↑ | ↔ | ↔ | ↑ | ↔ | ↔ |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 22 | Технологічна підготовка виробництва | | ○ | ○ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ |
| 23 | Забезпечення стабільності якості реалізації послуг та ПЗ | | ↔ | ○ | ○ | ↔ | ↔ | ○ | ↔ | ↔ | ○ | ↔ | ↔ |
| 24 | Метрологічне забезпечення виробництва | | | ○ | ↔ | | | ↔ | | | ↔ | | |
| 25 | Виявлення відхилень від встановлених вимог | | ↔ | ○ | ○ | | | ○ | | | ○ | | |
| 26 | Усунення виявлених відхилень від установлених вимог | | ↔ | ○ | ○ | ↔ | ↔ | ○ | ↔ | ↔ | ○ | ↔ | ↔ |
| 27 | Контроль і іспити проектів | | ○ | ○ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ |
| 28 | Зовнішня перевірка якості | | ○ | ○ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ |
| 29 | Забезпечення якості оформлення проектів та ПЗ | | ○ | ○ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ |
| 30 | Забезпечення якості передачі послуг через інтернет | | ○ | | | | | ○ | | | | | |
| 31 | Обслуговування ПЗ після впровадження | | ↔ | | | | | ○ | ↔ | ↔ | | | |

Умовні позначки:

○ - керує роботами і приймає рішення по функції, несе відповідальність за кінцеві результати робіт з функції;

○ - організує виконання робіт з функції, узагальнює результати робіт, несе відповідальність за своєчасність і якість підготовки проекту рішення;

↔ - консулює при підготовці й ухваленні рішення, несе відповідальність за якість консулювання;

↔ - одержує інформацію про прийняте рішення по функції, несе відповідальність за своєчасність і якість реалізації рішення.

Матрицю розподілу може бути використано як організаційну основу системного регламентування діяльності в області якості, що забезпечує можливість створення нових і уточнення діючих положень про підрозділи і посадові інструкції.

Роботи зі створення і функціонування СМЯ очолює керівник підприємства. Його основними обов'язками при цьому варто вважати :

- встановлення відповідальності, повноважень і взаємодій персоналу з питань якості;
- затвердження організаційної структури СМЯ;
- виділення ресурсів, необхідних для ефективного функціонування СМЯ;
- вибір найбільш ефективних шляхів вдосконалення СМЯ.

Ухвалення рішення про початок робіт над СМЯ може бути оформлено наказом першого керівника підприємства. У преамбулі до наказу може бути підкреслено важливість цих робіт, необхідність залучення до них усього персоналу підприємства. У самому наказі визначається склад Координаційної ради і групи управління якістю, затверджуються положення про них, призначаються представники керівництва з якості (як по всьому підприємству так і в разі необхідності, в окремих підрозділах), визначаються їхні функції. Також можуть надаватися розпорядження про перші кроки по розробці СМЯ (визначення зовнішніх і внутрішніх вимог до СМЯ, аналіз поточного стану системи управління якістю підприємства, розробка Політики в області якості і Комплексного плану, навчання персоналу в області якості тощо).

Що стосується організації розробки документації СМЯ, то згідно з вимогою стандарту ISO 9001 система документації повинна включати задокументовану політику та цілі в галузі якості; настанови з якості; документовані процедури, що вимагаються стандартом; документи, необхідні, щоб забезпечити ефективне планування, здійснення та управління процесами; записи з якості, що вимагаються стандартом. (дивись Додаток П)

При розробці документів системи якості необхідно постійно мати на увазі наступне:

- документи повинні відповідати вимогам стандарту ISO 9001; при розробці кожного документу необхідно співвідносити його з текстом відповідного розділу стандарту;
- документи системи якості є обов'язковими для виконання, розробляючи документ необхідно бути впевненим, що його вимоги будуть стабільно виконуватися.

Виділяється два основні рівні документації:

- Настанови з якості (основні документи, у яких описується СМЯ в цілому чи її частини "з точки зору керівництва");
- процедури СМЯ (документів у яких описані конкретні види діяльності в рамках СМЯ "з точки зору виконавців").

Крім вищезазначених документів, обов'язково за МС ISO 9000:2000 повинні бути задокументовані наступні 6 процедур:

4.2.3. Управління документацією

4.2.4. Записи з якості

8.2.2. Внутрішній аудит

8.3. Управління невідповідною продукцією

8.5.2. Коригувальні дії

8.5.3. Попереджувальні дії

Після завершення розробки проектів усіх документів СМЯ, треба перевірити їх інформаційну узгодженість. Наприклад, якщо в одній з процедур вказано, що інформація передається в іншу процедуру, то у другій процедурі повинно бути вказано, як відповідна інформація отримується і використовується. Схематично склад документації з розробки СМЯ відображено на рис. 3.2.

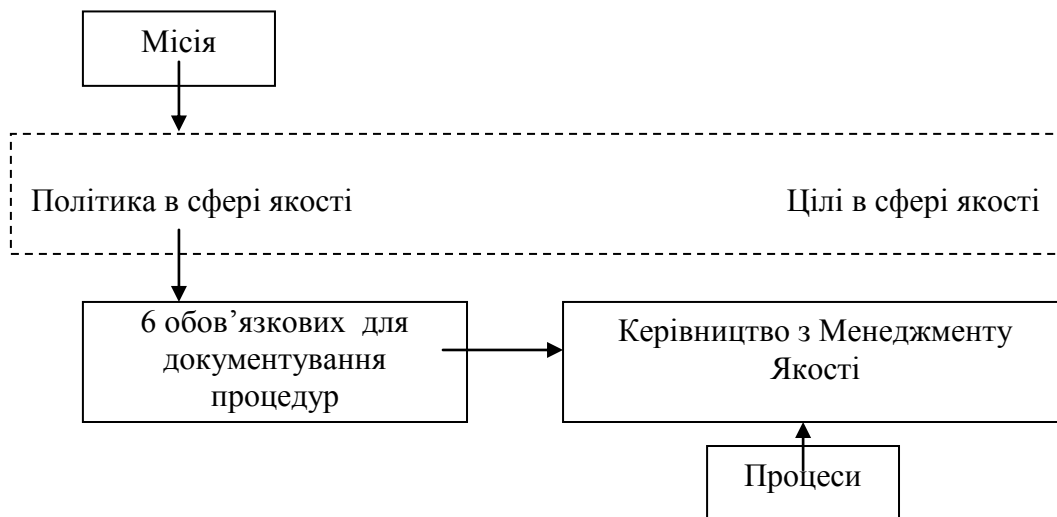


Рис 3.2. Документація СМЯ

Структура документації по процесу складається з:

- регламенту процесу і положення про підрозділи, в яких описується взаємодія і взаємозв'язок в процесі;

Посадових інструкцій, в яких закріплено функції, обов'язки, права та умови праці співробітників;

Робочих інструкцій, що забезпечують організацію роботи на робочих місцях;

Технологічних інструкцій, в яких визначено порядок виконання окремих операцій і переходів.

Взаємозв'язок між групами цих документів представлено на рис. 3.3.

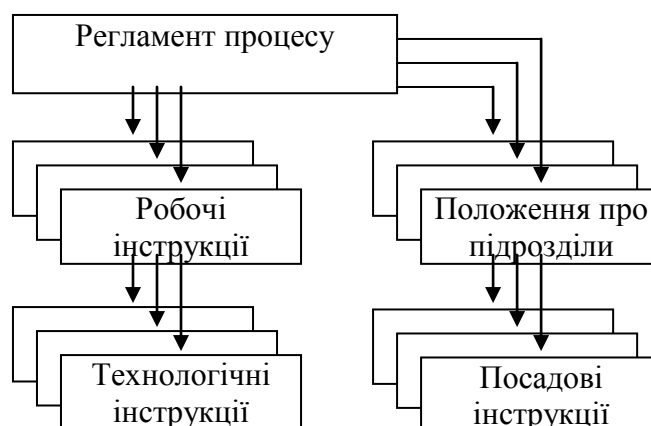


Рис. 3.3. Взаємозв'язок між групами документів СМЯ

Створення системи документації обов'язково повинно бути зафіксовано в загальному плані по розробці бізнес-процесів. Як показує досвід тільки

повне вивчення бізнес-процесу, про що говорилося в першому розділі, дозволяє правильно визначити склад та необхідність окремих документів. Далі в табл. 3.2 наведено приклад фрагменту з розробленого плану створення документів в ТОВ „Глобал 17 Іст”, що описує документацію загальних процесів менеджменту.

Таблиця. 3.2

План створення документів (для процесів менеджменту), необхідних для приведення бізнес-процесів (БП) у відповідність до МС ISO 9000:2000 на прикладі ТОВ „Глобал 17 Іст”

| Бізнес-процес | Документ | Основний д-т | Список | Стандартний д-т | Чеклист | Формуляр | Складний д-т | Д-т, що передається |
|---------------|---|--------------|--------|-----------------|---------|----------|--------------|---------------------|
| M10 | Стратегія Річний календарний план проведення засідань Керівництво з якості Запрошення на засідання по стратегії | * | * | * | | * | | |
| M11 | Бюджет План бюджету на 200х р. | * | | | | * | | |
| M12 | Піклування про споживачів Повідомлення про зміну контактної інформації Клієнтська база | * | * | | | * | | |
| M13 | Промоушн Лист заходів на 200х р. | * | | | | * | | |
| M20 | Безперервне поліпшення Раціоналізаторська пропозиція | * | | | | | | * |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|--|
| M21 | Огляд менеджменту якості Звіт про оцінку СМЯ | * | | * | | | | |
| M30 | Прийняття на роботу Оголошення про вакансію Інтерв'ю Програма вступу нових співробітників Персональний лист Трудовий договір | * | | * | * | | | |
| M31 | Робота співробітників Посадові інструкції Формуляр відсутності Графік відпусток Кваліфікаційна бесіда із співробітниками Програма перекваліфікації Заходи по охороні праці | * | * | * | * | * | * | |
| M32 | Звільнення співробітників Рекомендаційний лист | * | | * | | | | |

Після розробки та інформаційного узгодження документів СМЯ бажано провести ряд додаткових дій для того, щоб перевірити, наскільки повним є розроблений пакет документів. Для цього може бути проведений аналіз розробленої документації за допомогою опитувальної анкети. Доцільним може бути провести прив'язку документів СМЯ до штатного розкладу і аналіз їх повноти.

Проводиться навчання різних категорій персоналу щоб підготувати його до роботи в рамках діючої СМЯ. Таке навчання, принаймні, повинно включати вказівки щодо роботи з документами СМЯ, подачі пропозицій щодо їх змін, загальне уявлення про стандарти ISO серії 9000 та СМЯ підприємства в цілому, політику, цілі та плани в галузі якості.

Тут потрібно підкреслити важливість навчання в галузі якості. Для забезпечення успішної розробки і впровадження СМЯ навчання варто проводити для всіх рівнів персоналу. При цьому починати навчання треба з вищого керівництва. Японські фахівці навіть сформулювали тезу: "Ніхто не повинен проходити навчання за програмою якості раніше від свого безпосереднього начальника". Для зовнішнього навчання можна використовувати можливості консультанта (якщо він залучається для розробки СМЯ підприємства), чи курси і семінари, пропонувані спеціалізованими організаціями. Співробітники, що пройшли зовнішнє навчання, можуть проводити внутрішнє навчання іншого персоналу, "мультиплікуючи" отримані знання. Вимоги щодо навчання персоналу викладені в МС ІСО 9001:2000 у п. 6.2.

Перед впровадженням документації СМЯ визначається необхідність розповсюдження відповідних документів СМЯ. Впровадження документації СМЯ (набуття документами статусу обов'язкових для виконання) здійснюється шляхом видання відповідного наказу першого керівника підприємства.

При впровадженні СМЯ повинні бути виконані такі умови:

- документи СМЯ затверджені, тиражовані та роздані виконавцям;
- виконавці ознайомлені з документами, розуміють їх та готові виконувати;
- наявні усі ресурси, необхідні для виконання вимог документів СМЯ.

Важливо, щоб на момент впровадження СМЯ всі ці вимоги виконувалися в повній мірі. У іншому випадку, персонал підприємства не матиме можливості виконати вимоги наказу, що стане негативним прецедентом порушення вимог СМЯ.

Навіть при найкращій підготовці до впровадження СМЯ є ймовірність того, що окремі нюанси діяльності підприємства будуть пропущені і не відображені у документах. Це може призвести до того, що "механічне" виконання вимог документів СМЯ буде неможливим чи ускладненим або призведе до негативних результатів.

Щоб запобігти цьому, доцільно ввести дослідний період впровадження СЯ (орієнтовно - один місяць) під час якого допускається відхилення від вимог документації.

Після успішного завершення періоду дослідного впровадження, вимоги документів СМЯ стають обов'язковими для виконання у всіх ситуаціях.

У цей період доцільно провести цикл вимірювань та аналізу системи менеджменту якості. Це повинно включати в себе: вимірювання рівня задоволеності споживачів, планування та проведення аудитів, вимірювання показників виконання процесів, аналіз системи якості з боку керівництва, перегляд політики, встановлення цілей та розробка планів на наступний період.

Особливо важливо провести внутрішні аудити системи якості для усіх підрозділів підприємства.

За підсумками вимірювання рівня задоволеності споживачів, внутрішніх аудитів і вимірювання показників виконання процесів повинні бути визначені коригуючі дії. Частина з них повинна бути реалізована на момент подачі матеріалів на сертифікацію (в першу чергу - пов'язані з невідповідністю вимогам стандарту ISO 9001), інші - включені у плани якості.

Реалізація політики в області якості повинна стати повсякденною справою кожного підрозділу. Для визначення планування заходів забезпечення якості доцільно формувати цільові науково-технічні програми підвищення якості по кожному виді продукції. На нашу думку, необхідно наступна послідовність етапів розробки програм:

1. Аналіз ситуації, що склалася на підприємстві і виявленні вузьких місць у рішенні проблеми підвищення якості продукції.

2. Перерахування всієї сукупності факторів, від яких залежить ліквідація вузьких місць. Складання переліку факторів.

3. Складання списку підрозділів і служб, здатних впливати на фактори, від яких залежить ліквідація вузьких місць. Формулювання завдань підрозділам і службам по підвищенню якості продукції, що випускається.

4. Вибір показників, що характеризують якість продукції і встановлення їхніх значень, досягнення яких необхідно в результаті програми.

5. Розробка структурно-цільової частини програми ("дерево цілей", у вершині якого зазначена головна мета, що розділяється далі на мети і задачі різного рівня - "галузі дерева цілей"). Процес послідовного розчленовування завдань на більш приватні продовжується доти, поки не будуть сформульовані завдання або визначені заходи, що буде доручено окремим виконавцям.

6. Розробка адресної частини програми з перерахуванням усіх заходів і завдань, що повинні бути виконані її учасниками у визначений термін.

7. Визначення витрат на виконання завдань при реалізації програми.

Головна мета управління якістю продукції в умовах конкурентної економіки - досягнення необхідного споживачем рівня якості з мінімальними витратами - не може бути досягнута лише на основі реалізації заходів економічного характеру, без обліку організаційного фактора - наявності на підприємстві сучасної вискоєфективної системи управління якістю, центральне місце в якій приділяється проведенню попереджувальних заходів щодо всього інноваційного циклу. У рамках же системи менеджменту якості необхідні залучення і соціального (людського) фактора, що залишається основним у рішенні даних проблем. Впровадження подібної системи дозволяє знизити рівень витрат на якість до 2,5%. Таким чином, виняткова важливість розгляду питань розробки, впровадження і функціонування на вітчизняних підприємствах систем менеджменту якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000, представляється очевидною.

3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження СМЯ

3.2.1. Витрати на якість та їх облік

Теоретичні матеріали і практичний досвід підприємств доводять, що діяльність щодо підвищення якості необов'язково веде до економічного успіху. Тому подібна активність повинна оцінюватися з позиції господарської корисності. Ще в 50-і роки була сформована концепція витрат, пов'язаних із якістю. Проте за її застосування виникає ряд проблем. Найістотнішою з них є оцінка прибутковості відповідних конкретних заходів.

Вплив заходів, пов'язаних із якістю, на збільшення прибутків і зниження витрат можна простежити за допомогою так званого ланцюжка успіху підприємства в галузі управління якістю (дивись рис 3.4). Збільшення прибутків досягається завдяки лояльності клієнта і його позитивній особистій комунікації з навколишніми, сприятливому розширенню збуту. Зниження витрат є результатом удосконалення виробничого процесу і попередження помилок.

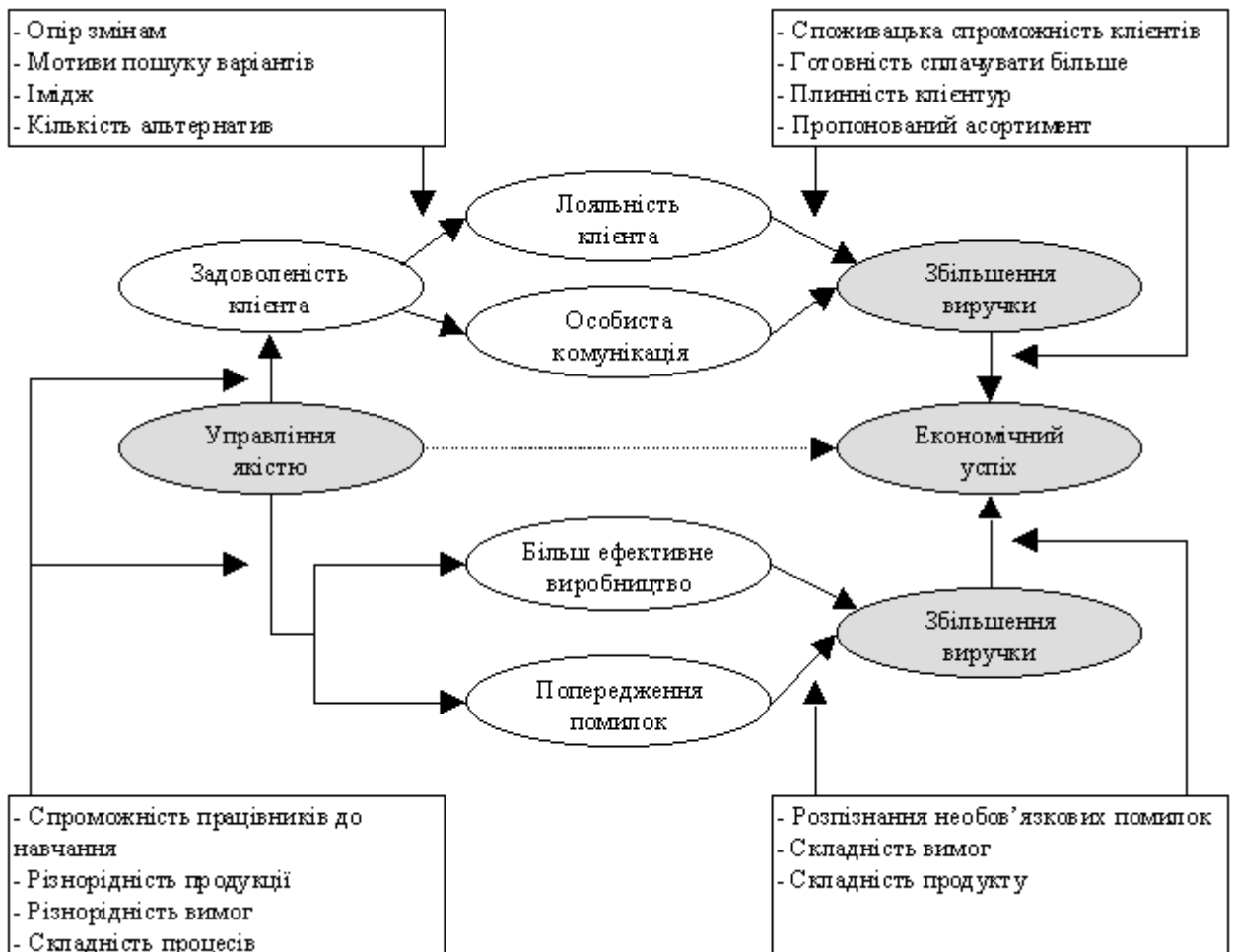


Рис. 3.4. Ланцюжок досягнення успіху в рамках управління якістю та приклади стримуючих факторів

Значення управління якістю для підприємства доведено багатьма емпіричними дослідженнями. Проте на практиці виявлено і ряд негативних прикладів підприємств, що не досягли успіху, не зважаючи на інтенсивну роботу з підвищення якості. Іншими словами, зусилля в галузі якості не завжди визначають економічний успіх.

Наявність стримуючих чинників зумовлює істотне зменшення можливості того, що вся сукупність зв'язків у наведеному на схемі ланцюжку матиме явно виражений лінійний характер. Не кожний захід в галузі якості обов'язково викликає зростання задоволеності клієнта пропорційно докладеним зусиллям, що, у свою чергу, підвищувало б його лояльність і забезпечувало б збільшення прибутку компанії.

Можна припустити, що заходи щодо підвищення якості призводять лише до невеликого збільшення прибутку або зниження витрат до конкретного моменту (або на визначеному рівні активності). Звідси необхідність перспективної господарської оцінки капіталовкладень у відповідні заходи.

Витрати, пов'язані з якістю, — це сукупність витрат, які викликані вимогою досягнення або підтримки визначеного рівня якості на підприємстві, тобто зумовлені заходами щодо запобігання помилок, планомірним контролем якості, виправленням помилок усередині і поза фірмою, а також виконанням зовнішніх менеджерських функцій у даній галузі. При класифікації відповідних витрат можна виділити три підходи:

- розподіл витрат з орієнтацією на конкретні дії;
- розподіл з орієнтацією на ефективність;
- врахування витрат в сегменті помилок.

Орієнтація на конкретні дії передбачає три класичні розподіли витрат — витрати профілактики, витрати контролю і витрати помилок. Витрати профілактики (попередження) визначаються видами активності, що спеціально започатковуються, щоб уникнути відхилень від необхідного рівня якості.

Витрати контролю виникають у зв'язку з вимірюваннями, оцінками, аудиторськими перевітками, що гарантують відповідність товарів і послуг встановленим нормам, стандартам і/або вимогам. Витрати помилок є результатом дій, що викликані недостатньою відповідністю товарів і послуг нормам, стандартам і вимогам. Залежно від місця виникнення помилок витрати класифікують як внутрішні (наприклад, на додаткове опрацювання) або зовнішні (наприклад, з гарантійного обслуговування).

У рамках другого напрямку класифікації — розподілу витрат з орієнтацією на ефективність — виділяють витрати відповідності і невідповідності товарів і послуг вимогам клієнта. Витрати відповідності сприяють успіху підприємства в тому плані, що виправдовують очікування

клієнта. У цю категорію входять витрати, пов'язані з заходами щодо довгострокового виключення помилок і попередження ризиків їх виникнення. Витрати невідповідності є, по суті, марною витратою ресурсів, коли засоби спрямовуються на виробництво товарів і послуг, що не відповідають з погляду якості вимогам споживача. У цій групі також розрізняють зовнішні і внутрішні витрати.

Початкові витрати з орієнтацією на конкретні дії стали враховуватися тоді, коли в умовах масового виробництва профілактика помилок займала центральне місце в управлінні якістю. Сьогодні така діяльність є лише локальним аспектом менеджменту якості, що став завданням загального управління фірмою. У цьому випадку на перший план виступають такі цілі, як забезпечення клієнту максимальної вигоди завдяки заходам щодо підвищення якості. Розподіл витрат з орієнтацією на конкретні дії таку тенденцію не враховує.

У теоретичному плані врахування витрат у аспекті помилок засновується на тому, що навіть можлива або незначна помилка може призвести до важких наслідків, і тому необхідна детальна класифікація цієї групи витрат. Тут класифікація провадиться за двома критеріями:

- за місцем виникнення витрати помилок диференціюються на внутрішні і зовнішні;
- за наслідками помилок розрізняються прямі і непрямі витрати, а також витрати, пов'язані з втратою альтернативних можливостей одержання прибутку.

Якщо внутрішні і зовнішні витрати характерні і для інших засобів класифікації, то врахування витрат за наслідками помилок потребує глибшої специфікації. Прямі витрати можна однозначно віднести на рахунок певної помилки і, як правило, пов'язати з певним місцем її виникнення і конкретним винуватцем. Непрямі ж витрати виявляються внаслідок аналізу помилок і в ході їх усунення. Нарешті, витрати, пов'язані з втратою альтернативних

можливостей, є не фактичними витратами, а занедбаним прибутком через зроблені помилки.

Основна перевага врахування витрат помилок порівняно з двома іншими підходами до класифікації полягає в їх співвідношенні з окремими категоріями витрат. Специфікація і деталізація витрат впливає на підвищення достовірності аналізу. У цьому зв'язку стає можливою об'єктивізація аналізу помилок, коли виявляється насамперед не винуватець помилки, а її причина.

З іншого боку, поділ витрат помилок на прямі і непрямі дозволяє підвищити рівень їх осмислення. Так, на більшості підприємств прямі витрати можна вичленувати із загальних даних фірми про витрати. Цим гарантується, що принаймні частина витрат помилок може бути визначена відносно точно.

Поряд із розходженнями в підходах до класифікації витрат концепція витрат, пов'язаних із якістю, характеризується ще рядом проблем. Вони стосуються таких аспектів, як недостатня концептуальна логіка, низька практичність концепції, її недостатня повнота, а також обмежені можливості інтерпретації результатів.

Аналіз витрат і прибутків від управління якістю служить для оцінки економічності управління якістю шляхом зіставлення витрат як негативного, а прибутку як позитивного аспекту фінансових результатів.

Варто розрізняти два види аналізу — абсолютний і відносний. У рамках першого економічність управління якістю розглядається стосовно фіксованої тимчасової точки. У ході відносного аналізу порівнюються два або більше заходів щодо підвищення якості.

Результати аналізу виражаються в показниках, що поділяються на статичні і динамічні і використовуються як вартісний масштаб економічності дій у сфері якості.

До статичних показників відносять прибуток за якістю, тобто різницю між прибутками і витратами управління якістю, а також норму прибутку, що виражається відсотковим співвідношенням прибутку до витрат.

Ці показники можна здобути у ході як абсолютного, так і відносного аналізу. У першому випадку управління якістю визнається економічним, якщо прибуток і норма прибутку виявляються додатними величинами. При відносному аналізі проводиться відслідковування економічності за певний термін часу або порівняння результатів з іншими напрямками інвестицій за обсягом або нормою прибутку.

Кумулятивна вартість (цінність) якості і динамічна норма прибутку використовуються як динамічні показники. Перший показник є різницею між сумою з наростаючим результатом щорічного дисконтованого прибутку (збитків), з одного боку, і відповідними сумарними витратами на впровадження заходів у сфері управління якістю — з іншого. Відповідно визначають і динамічну норму прибутку як співвідношення кумулятивного розміру вартості (цінності) якості до суми з наростаючим результатом щорічних дисконтованих витрат за якістю. У табл. 3.3 наведений приклад розрахунку основних показників аналізу витрат і прибутку в галузі управління якістю.

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості (цінності) якості і динамічної норми прибутку (в умовних грошових одиницях) на прикладі ТОВ „Глобал 17 Іст” (умовні дані)

| Показники\Періоди | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Витрати впровадження | 10 000 | | | | | |
| Поточні витрати | | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Прибуток | | 0 | 10 500 | 10 500 | 10 500 | 10 500 |
| Прибуток за якістю | -10 000 | -3 000 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 |
| Прибуток за якістю (дисконтування) | -10 000 | -2 875 | 6 803 | 6 479 | 6 170 | 5 876 |
| Вартість (цінність) якості (кумулятивна) | -10 000 | -12 857 | -6 054 | 425 | 6 595 | 12 471 |
| Витрати управління якістю (дисконтовані, кумулятивні) | 10 000 | 12 857 | 15 578 | 18 170 | 20 638 | 22 988 |
| Норма прибутку за якістю | -100% | -100% | -39% | -2% | -32% | -54% |

Витрати на управління якістю віддзеркалюють вартість ресурсів, що споживаються для забезпечення клієнта товарами і послугами, які відповідають його вимогам. Якщо витрати класифікувати з урахуванням змісту вирішуваних завдань, а також етапів звичайного управлінського циклу в сфері якості, то можна виділити такі категорії витрат: планування (аналіз, опитування клієнтів для з'ясування їхніх вимог до якості), адміністрування (добір персоналу, його розвиток), контролю (опитування клієнтів для визначення ступеня їхньої задоволеності якістю), виконання зовнішніх менеджерських функцій в галузі якості (сертифікація товарів і послуг, розробка інструкцій і довідників з управління якістю).

Що стосується охоплення витрат, то практикуються ізольований і інтегрований підходи. За наявності на підприємстві функціональних ланок, що займаються тільки питаннями управління якістю (наприклад, менеджер з якості або відділ якості), починаються так звані ізольовані дії, витрати на які можуть бути відбиті в рамках урахування в місцях їх виникнення.

Водночас можливо здійснення інтегрованих заходів співробітниками, галузь діяльності яких у неявній формі стосується управління якістю (наприклад, проведення вибіркового тесту матеріалів субпостачальників).

Витрати, пов'язані з інтегрованими заходами, розподіляються на витрати за окремими видами діяльності й загальні витрати фірми. Перший вид витрат (наприклад, у зв'язку з використанням робочого часу при навчанні персоналу) можна відбити (як і витрати за ізольованими заходами) у групі витрат, врахованих за місцем їх виникнення. І, навпаки, цього не можна зробити при встановленні загальнофірмових витрат за якістю (наприклад, витрат у зв'язку з використанням робочого часу співробітників на контроль якості).

Для визначення частки загальнофірмових витрат за інтегрованими заходами варто використовувати так званий розрахунок витрат процесу. На основі звичайної методики насамперед з'ясовуються чинники витрат, що вирішальним чином впливають на розмір витрат за інтегрованими заходами.

Такими чинниками є, наприклад, кількість можливих помилок (схильність до помилок товарів і послуг), кількість класів клієнтури (диференційованість запитів), кількість варіантів в асортименті товарів і послуг (складність програми забезпечення клієнтів товарами і послугами).

Далі на базі концепції управління якістю можна виділити основні процеси цього виду діяльності (планування, адміністративна робота, контроль, виконання зовнішніх менеджерських функцій). Аналіз діяльності в галузі якості в окремих підрозділах підприємства дозволяє ідентифікувати відповідні субпроцеси.

Головна перевага розрахунку витрат процесу полягає в тому, що точніше з'ясовується співвідношення витрат, які важко піддаються калькуляції за допомогою звичайних методів, із витратами на управління якістю. Поряд із розширенням можливостей охоплення витрат полегшується планування довгострокових рішень. В остаточному підсумку розрахунок витрат процесу сприяє тому, що витрати на заходи в галузі якості набувають характеру інвестицій.

Водночас розрахунок витрат процесу управління якістю пов'язаний із вирішенням ряду проблем, серед яких на перший план виступають великі організаційні складності і значні фінансові витрати на його здійснення. Для реалізації цього методу необхідні відповідні передумови, зокрема, вже на стадії ідентифікації процесів всі учасники повинні бути добре обізнаними як з окремими питаннями управління якістю, так і з процесом у цілому.

У сучасній практиці закордонних фірм найбільшу питому вагу в загальному обсязі виробничих витрат на забезпечення якості продукції найчастіше складають витрати на контроль, найменший - витрати на попередження дефектів. Те, що витрати на профілактику (попередження) дефектів звичайно складають не більш 5-10% усіх витрат підприємства по забезпеченню якості пояснюється тим, що профілактична робота - самий трудомісткий шлях дій. Однак він є і найкращим: завжди раціональніше і економічніше виконати роботу правильно з першого разу, ніж виявляти і

виправляти (коли це ще можливо) допущені помилки. Статистика показує, що 1\$, вкладений у подібні заходи, дає економію витрат на технічний контроль і іспити на 9\$ і веде до скорочення втрат від браку на 15\$.

На думку фахівців, прикладом оптимальної структури витрат на якість продукції може бути структура витрат японської компанії Kobe Steel, що має в загальній обсязі витрат на забезпечення якості 60% витрат на запобігання браку, 30% на контроль якості, 7% - на внутрішні втрати, 3% - на зовнішні втрати. Багато в чому саме це обумовлює найбільш високу ефективність витрат на забезпечення якості в японських фірмах, що дозволяє їм забезпечувати випереджальний рівень якості своїх виробів при порівняно низьких витратах і зберігати стійку конкурентну позицію на світовий ринку. Так, наприклад, відмови в японських автомобілів виникають у 10 разів рідше, ніж в американських, у той час, як частка витрат на забезпечення якості в сумі продажів японських автомобілебудівних компаній майже на порядок нижче. Не випадково, передова закордонна концепція керування якістю передбачає перенос центра ваги з констатації браку на його попередження, на виявлення й аналіз причин дефектів. Проте в ТОВ "Глобал 17 Іст" як і багатьох інших підприємствах проблему низької якості продукції традиційно намагаються вирішити збільшенням обсягу технічного контролю, що не робить істотного впливу на його поліпшення. При цьому не враховується, що контроль при значних на нього витратах сам по собі не підвищує якості продукції, вона призначений лише для відділення гарного від поганого. Тому задача підприємства в області забезпечення якості повинна бути в збільшенні витрат на профілактичні роботи і відповідне або навіть переважаючу цю суму скорочення витрат на проведення іспитів і на усунення дефектів продукції. Більше уваги також повинне бути приділено аналізу причин помилок (а також їхніх наслідків), тому що в них закладений потенціал для поліпшення результатів. Але все це може виявитися успішним лише в тому випадку, якщо: будуть поставлені конкретні, досяжні в найближчому майбутньому цілі, що мають бути визнані всіма особами, що мають

відношення до їхньої реалізації; облік витрат на виправлення дефектів буде організований і протягом розглянутого періоду не буде змінений. Необхідно сказати і про такий істотний фактор, як зниження витрат на забезпечення якості продукції, зокрема , на вхідний контроль продукції, що надходить від постачальника, як установа з ним довірчих відносин.

Як виготовлювач кінцевої продукції підприємство, призначене для реалізації, завжди знаходиться в двоякому стані між позицією клієнта і позицією постачальника. Замовляючи матеріали, воно стає споживачем, а його постачальник - виготовлювачем. З постачальником повинна бути укладена ясна і недвозначна угода про якість. При цьому відносини постачальника і замовника в принципі можуть будуватися в наступному діапазоні: від повної відповідальності постачальника за якість своєї продукції, коли останній сам перевіряє кожний випущений виріб, а замовник не проводячи власних іспитів покладається в цьому відношенні на 100% на постачальника - до покладання усієї відповідальності на замовника, що точно вказує постачальникові, як тому варто діяти, і не тільки контролююче виконання своїх указівок, але і самостійно перевіряє придбані вироби.

Відносинам між замовником і постачальником треба приділити найбільшу увагу. Щодо питання якості, то в ньому однаково зацікавлені обидві сторони. Чим більше їхня взаємна залежність, тим більше значення має довіра до надійності і кваліфікації постачальника, а також можлива і повнота реалізації вимог, включених у технічні умови на продукцію. Усе це відіграє істотну роль у зниженні витрат на забезпечення якості продукції у підприємства - споживача.

У рекомендаціях із застосування стандартів ISO 9000, при розгляді впливу якості продукції на прибуток за рахунок розширення (звуження) ринку збуту й обсягу реалізації при поліпшенні (погіршенні) якості продукції, пропонується розглядати витрати на якість у широкому змісті , що включає всі додаткові витрати, пов'язані з підвищенням технічного рівня продукції, зниженням рівня дефектності продукції у виробництві і при її

реалізації, поліпшенням і розширенням умов, пов'язаних зі створенням більш зручних умов експлуатації продукції. Сюди ж відносять витрати, пов'язані з рекламою продукції, її сертифікацією, наданням споживачам доказів ефективності системи якості, демонстрацією іспитів продукції з метою підтвердження її якості. Якщо дані витрати відносять до витрат на підвищення якості продукції, то вплив зміни витрат на забезпечення і підвищення якості на прибуток підприємства в залежності від ринкового попиту можна схематично зобразити в такий спосіб. Таким чином, при оцінці впливу якості на прибуток підприємства у всіх випадках необхідно попереднє дослідження ринку. Посилення і розширення заходів для забезпечення якості дозволяє зменшити брак і збільшити реалізацію. Однак при цьому падає ціна (ефективність попиту). Як відомо, зниження ціни при росту пропозиції (функція попиту) спостерігається при інших рівних факторах, серед яких і рівень якості продукції (як рівень її властивостей). При підвищенні якості продукції даний фактор міняється, і функція попиту зрушується паралельно собі нагору, відбиваючи попит на продукцію при новій якості. У цьому випадку навіть при збільшенні обсягу продажів поліпшеної якості ми не будемо наштовхуватися на ефективність попиту, тобто ціна продукції поліпшеної якості буде вище ціни колишньої продукції в колишніх обсягах. Відповідно до цього підвищується верхня границя норми і маси прибутку. Якщо врахувати, що при цьому за рахунок відповідних методів (перерозподілу постійних витрат і ін.) може бути знижена собівартість продукції, то стає ясно, що економічний потенціал підвищення якості з погляду прибутку і впливу на економіку підприємства значно вище, ніж забезпечення якості як такого.

Проте, в обох напрямках - і в напрямку зниження собівартості продукції, в першу чергу, за рахунок оптимізації витрат на забезпечення якості, і в напрямку поліпшення її якості, необхідно діяти паралельно, оскільки, наприклад, зберегти незмінну собівартість і ціну виробу при поліпшенні його якості (і тим більше знизити їх) буде складніше без досягнення одночасної

економії за рахунок зниження витрат на забезпечення якості, хоча в принципі сам по собі ріст якості повинен призводити до скорочення цих витрат. На рис. 3.5 зображено такий вплив зміни витрат на забезпечення і підвищення якості продукції на прибуток підприємства в залежності від ринкового попиту при головній меті підприємства - максимізації маси прибутку. Як вже було сказано, підвищення якості продукції на першому етапі, як правило, пов'язано з додатковими витратами. У конкурентній боротьбі перемагає той, хто в стані задовольнити конкретних споживачів з найменшими відносними витратами. Тому перед виробником постає задача мінімізації виробничих витрат на досягнення прийняттого для споживача рівня якості виробу і збільшення витрат на профілактичні роботи, що робить можливим відповідне або навіть переважаючу цю суму скорочення витрат на проведення іспитів і усунення дефектів продукції.

Значення узагальнюючого показника якості розраховується відповідно до системи показників якості, що характеризують технічний і економічний рівень конкретної продукції.

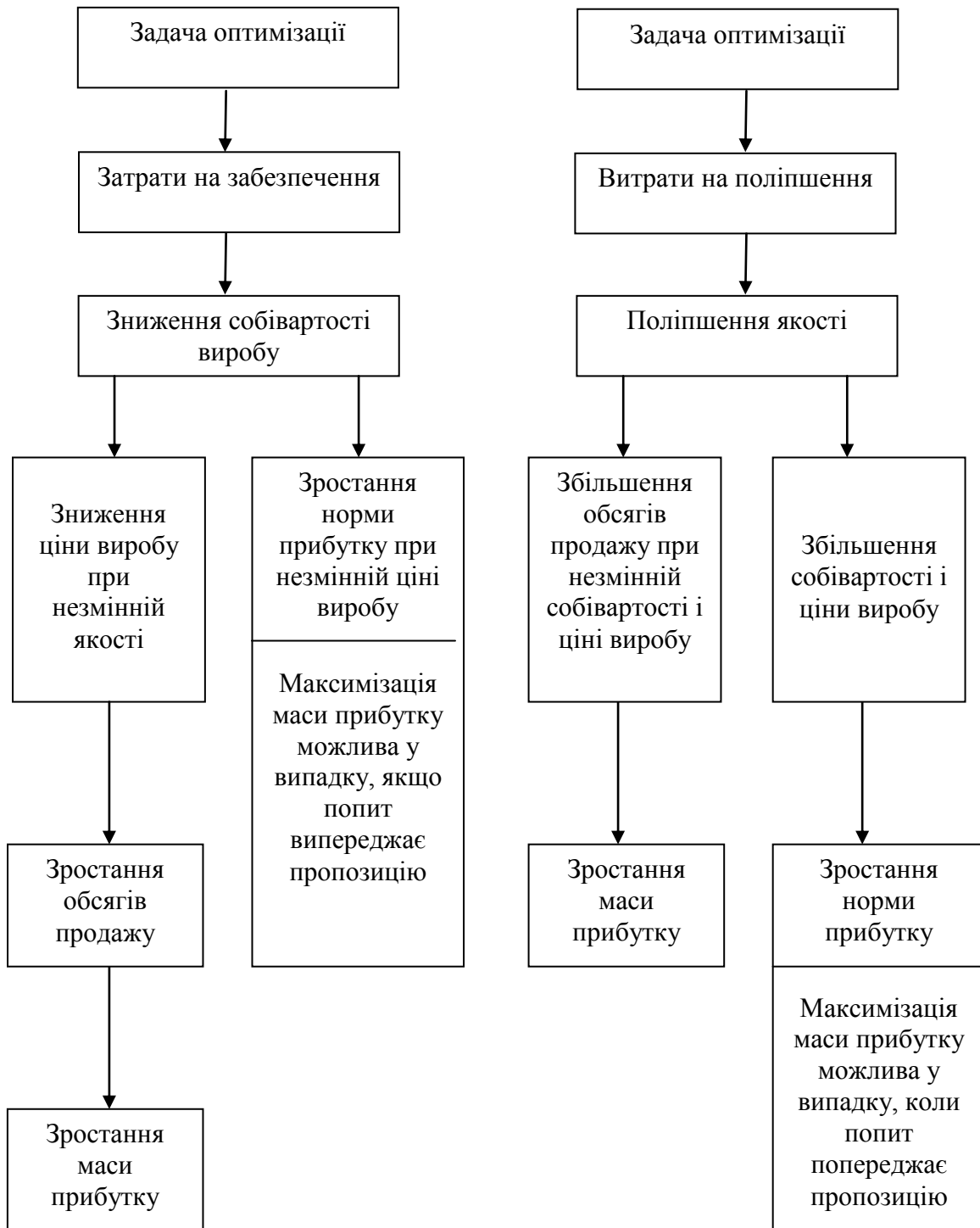


Рис.3.5. Вплив зміни витрат на забезпечення і підвищення якості продукції на прибуток підприємства в залежності від ринкового попиту при головній меті підприємства - максимізації маси прибутку.

Обґрунтована мінімізація витрат на якість як важливий фактор зниження собівартості виробу повинна бути однією з головних цілей системи якості на підприємстві. Від вартості підвищення рівня якості продукції залежать

загальні витрати підприємства на її створення і гарантійне обслуговування. Тому з розвитком конкуренції виробників з'являється нагальна потреба тісного пов'язування витрат на якість з кінцевими результатами виробничої діяльності, рівнем якості виробів, обсягом продажів, прибутком, що дозволить ефективніше керувати інвестиціями і домагатися більш високого прибутку. Отже, необхідні облік і оцінка економічної ефективності витрат на забезпечення і поліпшення якості продукції.

При оцінці впливу зміни витрат на забезпечення і підвищення якості на прибуток підприємства у всіх випадках необхідне дослідження ринкового попиту.

Економічний потенціал підвищення якості (з погляду прибутку і впливи на економіку підприємства) значно вище, ніж забезпечення якості як такого. Проте, в обох цих напрямках необхідно діяти паралельно, оскільки, наприклад, зберегти незмінними собівартість і ціни виробу при поліпшенні його якості буде складніше без досягнення одночасної економії за рахунок зниження витрат на забезпечення якості, хоча в принципі сам по собі ріст якості повинний приводити до скорочення цих витрат.

Визначення ефективності управління якістю служить мірою для оцінки досягнення цілей, що ставляться перед управлінням якістю. Залежно від цілей корисність може бути зовнішньою або внутрішньою.

Внутрішня корисність виражається в удосконаленні товарів і послуг, що випускаються, і загального позитивного впливу управління якістю, передовсім на рівень витрат виробництва. Сюди ж можна віднести поліпшення виробничого процесу (наприклад, зниження простоїв) і попередження помилок (наприклад, скорочення браку).

Для визначення внутрішньої корисності необхідний аналіз витрат процесу. Вона може бути оцінена шляхом урахування і зіставлення витрат процесу в двох тимчасових точках, між якими були впроваджені заходи з управління якістю.

Аналіз помилок дозволяє оцінити корисність від їх попередження. Для цього розроблений спеціальний інструментарій (зокрема, діаграми Парето). Дані про витрати, причинами яких стали ті або інші внутрішньофірмові помилки, можна одержати у відділі бухгалтерського обліку. Зіставлення витрат до і після реалізації управлінських заходів дозволяє визначити внутрішню корисність.

Зовнішня корисність від управління якістю досягається внаслідок досягнення цілей, що впливають на поведінку клієнта. Головною детермінантою є задоволеність клієнта. Управляючи задоволеністю, можна впливати (непрямо) на лояльність клієнта і його особисту комунікацію з навколишніми і тим самим досягати збільшення виторгу. Таким чином, зовнішня корисність поділяється на дві категорії – корисність від лояльності клієнта і корисність від його особистої комунікації.

Корисність від лояльності клієнта, що зростає з підвищенням його задоволеності, веде до збільшення виторгу. Вона визначається фізичним обсягом збуту і підвищеної ціни на продукцію, яку готовий сплачувати споживач, задоволений новими товарами і послугами. Задоволеність виявляється у повторних і частіших покупках, у рішеннях придбати товари або послуги, якими клієнт раніше не користувався, і т.п.

Корисність від комунікації утворюється внаслідок розширення особистого позитивного зв'язку задоволених клієнтів, що виявляється у формі рекомендацій своїм друзям і знайомим купувати відповідні товари і послуги. Водночас звужується негативна усна комунікація незадоволених клієнтів, що відговорюють своїх близьких від придбання тих або інших товарів і послуг. Вважається, що негативна усна комунікація має більше значення, тому що негативні емоції частіше виходять назовні, ніж позитивні.

При визначенні зовнішньої корисності варто оцінювати не тільки фактичні особливості поведінки клієнта, але і його наміри. У першому випадку повинна враховуватися фактична реакція споживачів, у другому — його можлива реакція, що може вплинути на розмір корисності.

Водночас існує ряд технічних складностей у збиранні даних про фактичну поведінку окремих клієнтів. У багатьох випадках складно одержати подібну інформацію як з огляду на правовий захист даних, так і через високі витрати на їх збір. Але навіть і в тому випадку, коли фактична оцінка корисності видається можливою, наприклад, внаслідок організації банків даних про клієнта, його поведінка може бути оцінена лише заднім числом.

Тому урахування намірів у поведінці клієнта залишається важливою і практично здійсненою альтернативою при визначенні корисності. Це підтверджується і тією обставиною, що між наміром купувати і самою покупкою емпірично встановлена наявність тісного зв'язку. Для оцінки намірів застосовується опитування нових, фактичних і потенційних споживачів, у ході яких з'ясовуються особливості їхньої поведінки, що впливають на одержання прибутку.

Визначення як зовнішньої, так і внутрішньої корисності від управління якістю пов'язано з небезпекою подвійного рахунку. По-перше, чинники успіху не варто відносити винятково на рахунок активності в галузі управління якістю. Якщо, наприклад, спостерігаються випадки повторних покупок, то не можна стверджувати, що за відсутності заходів щодо управління якістю всі клієнти обов'язково обмежаться одноразовим використанням товару або послугами підприємства. По-друге, чинники успіху не можна однозначно пояснити впливом заходів і витрат в галузі управління якістю, тому що для реалізації цих чинників витрачаються засоби й в інших сферах діяльності підприємства (насамперед у виробництві).

Існує і ряд інших реальних і потенційних обмежень, які потрібно брати до уваги при інтерпретації результатів аналізу витрат і прибутків від управління якістю. Проте цей метод дозволяє оцінювати з урахуванням специфіки підприємства відповідні заходи з погляду ефективності. За допомогою даного методу досягається можливість зіставлення заходів щодо управління якістю між собою, а також з іншими видами активності

підприємства. Аналіз витрат і прибутку є найважливішим елементом орієнтованої на економічність системи управління якістю, що у майбутньому повинна стати об'єктом постійної оптимізації на базі накопиченого досвіду.

3.2.2. Розрахунок ефективності впровадження СМЯ на підприємстві

На більшості українських підприємств вже зрозуміли, що досягти вагомих економічних успіхів на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах жорсткої конкуренції можна лише шляхом постійного покращення якості продукції та послуг, що виробляються. Однією з основних перешкод до успішного впровадження СМЯ, як вже зазначено вище, полягає у відсутності надійного методу кількісної оцінки економічної ефективності створення, сертифікації і функціонування СМЯ на підприємствах. Її існування обумовлене наявністю перших двох. З одного боку, не знаючи реальних обсягів витрат усіх видів ресурсів на впровадження і функціонування СМЯ, неможливо дати точну оцінку її ефективності. З іншого боку - складність полягає в тому, що важко, а в ряді випадків практично неможливо, виділити у вартісній формі ту частину прибутку, що отримана за рахунок функціонування сертифікованої СМЯ, а не інших заходів щодо якості.

Визначення ефективності управління якістю служить мірою для оцінки досягнення цілей, що ставляться перед управлінням якістю. Залежно від цілей корисність може бути зовнішньою або внутрішньою.

Внутрішня корисність виражається в удосконаленні товарів і послуг, що випускаються, і загального позитивного впливу управління якістю, передовсім на рівень витрат виробництва. Сюди ж можна віднести поліпшення виробничого процесу (наприклад, зниження простоїв) і попередження помилок (наприклад, скорочення браку).

Для визначення внутрішньої корисності необхідний аналіз витрат процесу. Вона може бути оцінена шляхом урахування і зіставлення витрат

процесу в двох тимчасових точках, між якими були впроваджені заходи з управління якістю.

Аналіз помилок дозволяє оцінити корисність від їх попередження. Для цього розроблений спеціальний інструментарій (зокрема, діаграми Парето). Дані про витрати, причинами яких стали ті або інші внутрішньофірмові помилки, можна одержати у відділі бухгалтерського обліку. Зіставлення витрат до і після реалізації управлінських заходів дозволяє визначити внутрішню корисність.

Зовнішня корисність від управління якістю досягається внаслідок досягнення цілей, що впливають на поведінку клієнта. Головною детермінантою є задоволеність клієнта. Управляючи задоволеністю, можна впливати (непрямо) на лояльність клієнта і його особисту комунікацію з навколишніми і тим самим досягати збільшення виторгу. Таким чином, зовнішня корисність поділяється на дві категорії – корисність від лояльності клієнта і корисність від його особистої комунікації.

Корисність від лояльності клієнта, що зростає з підвищенням його задоволеності, веде до збільшення виторгу. Вона визначається фізичним обсягом збуту і підвищеної ціни на продукцію, яку готовий сплачувати споживач, задоволений новими товарами і послугами. Задоволеність виявляється у повторних і частіших покупках, у рішеннях придбати товари або послуги, якими клієнт раніше не користувався, і т.п.

Корисність від комунікації утворюється внаслідок розширення особистого позитивного зв'язку задоволених клієнтів, що виявляється у формі рекомендацій своїм друзям і знайомим купувати відповідні товари і послуги. Водночас звужується негативна усна комунікація незадоволених клієнтів, що відговорюють своїх близьких від придбання тих або інших товарів і послуг. Вважається, що негативна усна комунікація має більше значення, тому що негативні емоції частіше виходять назовні, ніж позитивні.

При визначенні зовнішньої корисності варто оцінювати не тільки фактичні особливості поведінки клієнта, але і його наміри. У першому

випадку повинна враховуватися фактична реакція споживачів, у другому — його можлива реакція, що може вплинути на розмір корисності.

Водночас існує ряд технічних складностей у збиранні даних про фактичну поведінку окремих клієнтів. У багатьох випадках складно одержати подібну інформацію як з огляду на правовий захист даних, так і через високі витрати на їх збір. Але навіть і в тому випадку, коли фактична оцінка корисності видається можливою, наприклад, внаслідок організації банків даних про клієнта, його поведінка може бути оцінена лише заднім числом.

Тому урахування намірів у поведінці клієнта залишається важливою і практично здійсненою альтернативою при визначенні корисності. Це підтверджується і тією обставиною, що між наміром купувати і самою покупкою емпірично встановлена наявність тісного зв'язку. Для оцінки намірів застосовується опитування нових, фактичних і потенційних споживачів, у ході яких з'ясовуються особливості їхньої поведінки, що впливають на одержання прибутку.

Визначення як зовнішньої, так і внутрішньої корисності від управління якістю пов'язано з небезпекою подвійного рахунку. По-перше, чинники успіху не варто відносити винятково на рахунок активності в галузі управління якістю. Якщо, наприклад, спостерігаються випадки повторних покупок, то не можна стверджувати, що за відсутності заходів щодо управління якістю всі клієнти обов'язково обмежаться одноразовим використанням товару або послугами підприємства. По-друге, чинники успіху не можна однозначно пояснити впливом заходів і витрат в галузі управління якістю, тому що для реалізації цих чинників витрачаються засоби й в інших сферах діяльності підприємства (насамперед у виробництві).

Існує і ряд інших реальних і потенційних обмежень, які потрібно брати до уваги при інтерпретації результатів аналізу витрат і прибутків від управління якістю. Проте цей метод дозволяє оцінювати з урахуванням специфіки підприємства відповідні заходи з погляду ефективності. За

допомогою даного методу досягається можливість зіставлення заходів щодо управління якістю між собою, а також з іншими видами активності підприємства. Аналіз витрат і прибутку є найважливішим елементом орієнтованої на економічність системи управління якістю, що у майбутньому повинна стати об'єктом постійної оптимізації на базі накопиченого досвіду.

В рамках нашого дослідження була зроблена спроба оцінити ефективність впровадження стандартів ISO серії 9000:2000 на українських підприємствах. Як об'єкт дослідження було обрано одне з українських підприємств (ВАТ „Фармак”), що одержав у 2002 р. сертифікат відповідності СМЯ вимогам МС ISO 9002 "Система якості. Модель системи якості при виробництві, монтажі та обслуговуванні". Таку спробу здійснено з метою підтвердження застосування цього підходу в практиці впровадження СМЯ на українських підприємствах, а також для подальшого застосування цього метода при оцінці ефективності впровадження СМЯ в ТОВ „Глобал 17 Іст”. Вибір ВАТ „Фармак”, як об'єкта проведення аналізу базується на його успіхах в питаннях якості, а також специфікою медичної галузі, що також характеризується високим рівнем науковості, точності та стандартизації.

Як метод дослідження була використана концепція оцінки економічної ефективності заходів щодо забезпечення і поліпшення якості, запропонована швейцарськими економістами М. Бруном і Д. Георги [3]. Суть запропонованої концепції полягає в наступному .

Аналіз витрат і вигод, пов'язаних з якістю, - найважливіший елемент СМЯ, орієнтованої на економічність.

Під витратами, пов'язаними з якістю (витратами на якість), розуміється сукупність витрат, викликаних вимогою досягнення або підтримки визначеного рівня якості на підприємстві, тобто зумовлені заходами щодо запобігання і виправлення помилок всередині і поза підприємством, планованим контролем якості, а також виконанням зовнішніх і внутрішніх менеджерських функцій у даній галузі.

Вигоди, пов'язані з якістю, поділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішня вигода виражається в удосконаленні продукції, що випускається, поліпшенні виробничого процесу, скороченні браку. Зовнішня - пов'язана зі збільшенням виторгу внаслідок росту задоволеності споживачів.

Ефективність управління якістю оцінюється за допомогою прибутку і норми прибутку по якості (статичні показники), а також кумулятивної вартості якості і динамічної норми прибутку (динамічні показники). Якщо ці величини позитивні, то управління якістю на підприємстві визнається економічним (ефективним).

Використовуючи запропонований метод оцінки прибутковості впровадження МС ISO серії 9000, нами допускаються деякі обмеження в трактуванні витрат і вигод.

Відповідно до підходу швейцарських економістів, витрати на якість можна розділити на двох категорій: витрати впровадження і поточних витрат. Витрати впровадження являють собою одноразові витрати, пов'язані із сертифікацією СК підприємства, тобто витрати на оплату послуг органів по сертифікації. Як правило, формування ціни на сертифікацію СК зовнішнім органом по сертифікації відбувається на договірній основі, тому визначити цей елемент витрат не складає великої праці.

Точно оцінити поточні витрати, пов'язані з впровадженням МС ISO серії 9000:2000, досить складно. Ці стандарти припускають залучення всіх працівників підприємства в діяльність по створенню, впровадженню і сертифікацію СМЯ (у тому числі впровадження стандартів), а виходить, дані витрати відносяться до поточних витрат, що виникають при функціонуванні підприємства.

На практиці ж питаннями створення або вдосконалювання існуючої СМЯ відповідно до вимог МС ISO серії 9000:2000 займаються конкретні працівники, призначені адміністрацією підприємства. На ВАТ „Фармак” у кожному підрозділі були створені спеціальні робочі групи, що складаються з чотирьох-п'яти чоловік.

Основна робота з впровадження МС ISO серії 9000 складається в зміні існуючої і створенні нової документації відповідно до вимог стандартів ISO, що регламентує діяльність у рамках СМЯ. У результаті цього на підприємстві створюється пакет стандартів, інструкцій, що регулює діяльність в області якості (СТП). Розробку кожного окремого СТП здійснює визначений підрозділ у залежності від його функцій в управлінні якістю.

Таким чином, ми пропонуємо вважати поточними витратами витрати впровадження, пов'язані зі створенням документації відповідно до МС ISO серії 9000:2000. Основну частину цих витрат складають трудові витрати, для розрахунку яких застосовувався наступний методичний підхід.

Виявлялися підрозділи підприємства, відповідальні за розробку того або іншого СТП. Визначалася чисельність персоналу, зайнятого в процесі розробки СТП. Розраховувався час, витрачене кожним зайнятим співробітником на створення документа. Потім визначалася сума заробітної плати працівників разом з відрахуваннями на соціальне страхування і накладними витратами, виходячи з часу, витраченого на розробку СТП, і вартості нормо-години. Сума, отримана в результаті калькуляції витрат на оплату праці по розробці всіх СТП з обліком зайнятих у даній області працівників, вважалася поточними витратами на впровадження МС ISO серії 9000:2000. Розробляється таблиця, в якій вказуються всі витрати по роках, розраховані по кожному підрозділу та посадовій особі, що відповідальна за впровадження стандартів.

Під вигодами від впровадження стандартів ми будемо розуміти тільки внутрішню вигоду. При цьому вона виражається в зниженні числа бракованої продукції в загальному обсязі випуску, що є найбільш показовим результатом ефективності впровадження стандартів ISO серії 9000:2000. Причинами браку можуть бути порушення технологічної дисципліни, помилки в технічній документації, робота на несправному або неправильно налагодженому устаткуванні, використання неякісного інструментарію, дефекти у вихідному матеріалі, пропуск дефектів ОТК на наступних

операціях, тобто поява браку обумовлена неналежною діяльністю в СМЯ. Стандарти ISO серії 9000:2000 містять вимоги до елементів СМЯ, відповідність яким забезпечує стабільний випуск продукції високої якості, максимально задовольняючи запити споживачів.

Зовнішню вигоду на даному етапі оцінити важко. Збільшення виторгу від реалізації і прибутку повинно також розглядатися як позитивний економічний ефект від упровадження МС ISO серії 9000:2000. Зростання прибутку може відбуватися, наприклад, через підвищення задоволеності споживачів. У даному випадку потрібен добір і аналіз факторів, що впливають на ріст фінансового результату діяльності, у числі яких поліпшення функціонування СМЯ у результаті впровадження МС ISO серії 9000:2000 може займати далеко не перше місце.

Наступний показник, необхідний при оцінці ефективності впровадження МС ISO серії 9000, - це прибуток, що розраховується по формулі:

$$P_{\text{стат}}(n) = B(n) - B.v.(n), 0 \leq n \leq \infty; \quad (3.1)$$

де B - вигода від впровадження, тис. грн.;

$B.v.$ - витрати на впровадження (одноразові і поточні), тис. грн.;

n - поточний період, протягом якого впроваджуються стандарти, рік.

Норма прибутку - найважливіший відносний показник, що характеризує ефективність впровадження стандартів на підприємстві. Її можна представити у вигляді відношення:

$$H_{\text{прибдин}}(n) = \frac{P_n}{Z_{\text{кум.,}n}}; \quad (3.2)$$

Статичні показники прибутку і норми прибутку відбивають поточну ефективність діяльності по впровадженню стандартів на підприємстві за окремий період часу.

За допомогою аналізу динамічних показників можна говорити про ефективність упровадження стандартів у поточному періоді з урахуванням

попередніх етапів. Для цього застосовується метод дисконтування. Як норму дисконту взято середньорічну зважену ставку по комерційних кредитах.

Вартість (цінність) впровадження являє собою накопичений дисконтований прибуток від впровадження стандартів і розраховується по формулі

$$C_n = \sum_{i=0}^n (\Pi_{n-i}^D),$$

$$\Pi_{n-i}^D = \Pi_{стан}(n-i)/(1+r)^{n-i}; \quad (3.3)$$

де r - норма дисконту, у якості якої взято середньорічну зважену ставку по комерційних кредитах.

Динамічна норма прибутку визначається як відношення вартості (накопиченого дисконтованого прибутку) до дисконтованих кумулятивних витрат, пов'язаних із впровадженням стандартів:

$$H_{прибстан}(n) = \Pi_{стан}(n) / B.в.(n),$$

$$B.в._{кум,n} = \left[\sum_{i=0}^n (B.в._{n-i}) \right] / (1+r)^n. \quad (3.4)$$

У табл. 3.4 представлені результати розрахунку показників ефективності впровадження стандарту ISO 9002 в ВАТ „Фармак”. Проведений розрахунок дає лише приблизну поточну вартість, для більш точного результату необхідне створення спеціальних форм звітності, причому ще до впровадження стандартів, у яких були б відбиті всі матеріальні, технічні і трудові витрати. Як видно з табл. 3.4, вартість впровадження і норма прибутку - негативні величини, що свідчить про неефективний (неекономічне) впровадженні стандартів. Це можна пояснити в такий спосіб.

Таблиця 3.4.

Розрахунку показників ефективності впровадження стандарту
ISO 9002 в ВАТ „Фармак”

| Показники | Роки | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|
| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
| Витрати на впровадження, тис. грн.: | | | | |
| одноразові | 22,80 | 144,00 | 21,60 | 66,00 |
| поточні | | 41,89 | 87,04 | 23,98 |
| загальні | 22,80 | 185,89 | 108,64 | 89,98 |
| дисконтовані кумулятивні | 22,80 | 127,76 | 162,51 | 185,39 |
| Вигода, тис. грн. | | -4,39 | 17,15 | 10,82 |
| Прибуток від впровадження, тис. грн.: | | | | |
| поточний | -22,80 | -190,28 | -91,49 | -79,16 |
| дисконтований | -22,80 | -116,49 | -46,85 | -36,03 |
| Вартість (цінність) впровадження, тис. грн. | -22,80 | -139,29 | -186,15 | -222,18 |
| Поточна (статична) норма прибутку, % | -100,00 | -102,36 | -84,21 | -87,98 |
| Динамічна норма прибутку, % | -100,00 | -112,55 | -114,55 | -119,84 |

По-перше, процес впровадження МС ISO серії 9000, як вже було відзначено раніше, завжди є витратним, причому в деякі періоди часу поточні витрати в кілька разів перевищують одноразові. На жаль, керівництво підприємства не зробило попередньої оцінки поточних витрат, коли приймало рішення про впровадження і сертифікацію СМЯ.

По-друге, очевидно, що вигода, розрахована по запропонованому методі, на порядок менше витрат і має негативне значення. Однак ті зовнішні вигоди, що ми не змогли врахувати при проведенні розрахунків, і насамперед одержання державного замовлення та більша зацікавленість до роботи підприємства зі сторони закордонних партнерів компенсують одноразові і поточні витрати, пов'язані з проведенням конкретного заходу щодо забезпечення якості продукції, що випускається.

ВАТ „Фармак” до впровадження МС ISO 9002 у 1999 р., коли був проведений внутрішній аудит СМЯ, тільки в 2002 р. одержав сертифікат. Уже на етапі впровадження і сертифікації СМЯ значно збільшилися вигоди

від зниження числа бракованої продукції, сумарні витрати мають явну тенденцію до зниження, а поточна норма прибутку - до збільшення. Керівництво служби якості підприємства планує в 2003 р. розробити форми обліку витрат на якість відповідно до вимог МС ISO серії 9000:2000 і перейти на систему автоматизованого обліку витрат на якість.

Здійснення даних заходів підвищить продуктивність праці співробітників служби якості і відповідно приведе до зниження загальнозаводських витрат на якість, що в остаточному підсумку окупить витрати, зв'язані з упровадженням міжнародних стандартів.

Даний приклад розрахунку ефективності від впровадження безперечно може бути використано в ТОВ „Глобал 17 Іст” після впровадження системи, а також на будь-якому іншому підприємстві, що поставило собі за мету впровадження системи менеджменту якості.

3.3. Заходи підтримки та вдосконалення розробленої СМЯ

Постійний розвиток та удосконалення системи якості є однією з обов'язкових вимог стандарту ISO 9001. Найбільш значні зміни у СМЯ можуть вноситися за підсумками аналізу системи з боку керівництва. Саме в рамках цього аналізу повинні прийматися рішення про основні напрямки розвитку СМЯ; конкретні рішення про розробку нових документів СМЯ та внесення змін в існуючі документи можуть вноситися в плани з якості. Основна увага при цьому повинна приділятися змінам потреб та очікувань споживачів, а також нормативних вимог до продукції: документи СМЯ повинні розвиватися таким чином, щоб їх виконання забезпечувало задоволення нових вимог споживачів.

Система повинна постійно актуалізуватися та підтримуватися у робочому стані. Один з основних методів, які при цьому застосовуються - аналіз причин невідповідностей (невідповідність СМЯ, процесу, персоналу,

продукції, сировини тощо), невиконання планів і недосягнення встановлених цілей.

Крім розвитку та удосконалення документації СМЯ, вона повинна періодично актуалізуватися щоб адекватно відображати діяльність підприємства.

Особливо важливим для підтримання документації СМЯ в робочому стані є її узгодженість з організаційною структурою підприємства. При кожній зміні оргструктури (запровадження нових чи відміна існуючих посад або структурних підрозділів) необхідно оперативно переглядати відповідні документи СМЯ.

Важливо запровадити чітку та оперативну схему внесення змін в документацію СМЯ за пропозиціями співробітників. Ця схема повинна бути відомою усьому персоналу. Важливо при кожному внесенні змін у документи СМЯ аналізувати, чи не порушується при цьому відповідність СМЯ вимогам стандарту ISO 9001. Для цього доцільно передбачити узгодження будь-яких змін з інженером з СМЯ. Крім підтримки актуальності СМЯ та її відповідності вимогам стандарту, система може розвиватися за межі стандарту, охоплюючи інші аспекти діяльності підприємства.

Стандарт ISO 9001:2000 побудовано таким чином, щоб полегшити його гармонізацію з іншими підсистемами управління підприємством (підсистеми спрямовані на задоволеність персоналу, суспільства, бізнес-результати). Будь-яка з таких підсистем складається з тих самих елементів:

- визначення потреб та очікувань відповідної зацікавленої сторони;
- розробка Політики, цілей та планів у відповідній області;
- визначення необхідних ресурсів та забезпечення їх наявності;
- визначення процесів, що забезпечують досягнення встановлених цілей і управління цими процесами;
- вимірювання показників виконання процесів і проведення аудитів відповідної підсистеми;
- аналіз отриманих результатів та удосконалення підсистеми.

При впровадженні одночасно з системою якості інших підсистем управління, значна кількість процедур може бути спільною для обох підсистем (наприклад, управління документацією та записами з якості, управління контрольним і вимірювальним обладнанням тощо).

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи основні проблеми застосування стандартів ISO серії 9000 і принципів TQM в українських компаніях, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, слід зазначити, що головні складності обумовлені домінуванням організаційної культури, що склалася в радянський час, і нерозвиненістю системи регулярного менеджменту, орієнтованого на умови конкурентного ринку. Тому перехід до менеджменту по стандартах ISO серії 9000 і принципам TQM вимагає рівнобіжного формування основних функціональних стратегій і загальної стратегії фірми.

Нажаль, у більшості українських компаній поки відсутня внутрішня потреба в радикальній перебудові загального підходу до своєї діяльності. Лише деякі компанії, віднесені нами до третьої групи, усвідомлюють необхідність підвищення своєї реальної конкурентоздатності на світовому ринку і готові завзято працювати не заради формального одержання сертифіката на СЯ, а щоб дійсно стати конкурентоздатним підприємством не тільки на вітчизняному, але і на закордонних ринках.

Помітимо, що навіть прагнення значного числа українських компаній до формальної сертифікації своїх СЯ (нехай навіть як данина моді) буде робити значний позитивний вплив на менеджмент цих компаній. Адже трудомістка підготовка необхідних документів неминуче змусить вищий менеджмент замислитися над змістовною стороною цього процесу, буди вимагати освоєння і застосування на практиці нормальних елементів регулярного менеджменту і буде сприяти поступовому формуванню все більш численної команди фахівців і менеджерів. Саме вони в остаточному підсумку повинні забезпечити формування в Україні сучасного бізнесу, конкурентоздатного як на внутрішньому, так і на закордонних ринках.

На основі зробленого в роботі аналізу можна зробити наступні висновки стосовно причин недостатньої довіри між закордонними й українськими діловими партнерами. Це:

- недостатня прозорість українських фірм;

- вимоги західних клієнтів розуміються не правильно;
- параметри якості українських продуктів часто нестабільні;
- важко знайти необхідних українських партнерів у визначеній галузі;
- переоцінка можливостей українського постачальника.

Дослідження засвідчують, що визначальною умовою для довгострокового завоювання ринків збуту є більш висока відносна якість з урахуванням запитів споживачів, а не нижчі ціни. Високоякісна продукція приносить приблизно на 40% більший прибуток на інвестиційний капітал, ніж низькоякісна.

Так, за оцінками спеціалістів, провідні західні фірми з надзвичайно високим вихідним рівнем організації виробництва підвищили прибуток на 10 - 20% у результаті розбудови та сертифікації системи якості.

Загальний висновок, зроблений на основі наведених даних: підприємства, що впровадили систему якості, працюють у 2-3 рази ефективніше за тих конкурентів, які не використовують такої системи.

Якщо організація має гарний стартовий рівень і серйозно візьметься за діло, вона може підготуватися до сертифікації за 5-6 місяців, іншим же не вистачить і трьох років. Для того, щоб скоротити час розробки і необхідної зміни системи якості, керівництво організації повинне прийняти рішення про підготовку одного-двох експертів по сертифікації системи якості з числа своїх керівників. Це потрібно в першу чергу для того, щоб в організації були фахівці, здатні грамотно керувати роботами по підготовці системи якості до сертифікації. Потім потрібно підготувати групу експертів по внутрішніх перевірках системи якості.

При впровадженні на підприємстві стандартів ISO серії 9000:2000 особливу увагу потрібно приділяти аналізу і структурній перебудові виробництва, підвищенню його можливості гнучко реагувати на ринковий попит, що змінюється. Це принципово важлива умова результативності й ефективності системи якості не знайшла належного відображення в стандартах ISO серії 9000:2000.

Основний висновок зі сказаного зводиться до наступного: у всіх випадках впровадження стандартів ISO серії 9000 повинне здійснюватися, виходячи з внутрішньої потреби підприємства, метою якого є підвищення ефективності своєї діяльності. Тільки після того, як система якості буде впроваджена, можна планувати її сертифікацію.

Протягом останніх 4 - 5 років, практично у всіх галузях, ринок товарів та послуг в нашій країні перестає бути "ринком продавця" и стає "ринком покупця". Перелік дефіцитних товарів та послуг, котрі покупець готовий придбати за їх функціональність, враховуючи, при прийнятті рішення про покупку якості в другу чергу, постійно зменшується. Це пов'язано зі зменшенням кількості монополій, скороченням строків поставок на український ринок найновіших товарів закордонних виробників, появою конкуренції серед вітчизняних виробників товарів і послуг. Ринок вже не "пустий". Це давно відчують підприємства торгівлі, харчової промисловості, ремонтних послуг. Покупець, в свою чергу, відчув переваги якісних товарів та послуг, та все в більше керується принципом "краще менше але краще". Якість стає відчутною перевагою в конкурентній боротьбі.

З іншої сторони збільшення зовнішньоторгового обороту примушує бсе більшу кількість українських підприємств отримувати сертифікат якості на відповідність стандартам ISO 9000. Основною причиною цього є те, що наявність такого сертифіката часто стає обов'язковою умовою участі підприємства в міжнародних тендерах, отриманні пільгових страховок та кредитів, отриманні національного сертифіката відповідності на продукцію, зниження витрат на страхування контрактів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Филип Котлер и др. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд.-М.;СПб.; К.: Издат. дом “Вильямс”, 1998.-1056 с.
2. Evans.J.R. and Berman, B. Marketing 6th Ed. Macmillan Publishing Company, N.Y., Maxwell Macmillan Canada, London, etc/, 1994.
3. Cateora, Ph.R.International Marketing. 6th Ed. Homewood, IL,1987.
4. Lush, R.F. and Lush,V.N. Principles of marketing. Kent Publishing Company, Boston, MA, 1987.
5. Berkowitz , E.N.,Kevin, R.A. and Rudelius,W. Marketing. 2nd ed. IRWIN,Homewood, IL, Boston, MA, 1989.
6. Маркетинг/ Упоряд. вступ. ст. А.И.Кредисова., Киев: Украина,1995.
7. Азарян Е.М. Международный маркетинг: Учебно-практическое пособие. – К.: ИСМО МО Украины, НВФ “Студцентр”, 1998. – 200 с.
8. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие.-М.: Центр экономики и маркетинга , 1998. – 320 с.
9. Черенков В. Международный маркетинг: Учебное пособие/ Санкт-Петербургский ИВЭСЭП. – СПб.: О-во “Знание”,1998. – 400 с.
10. Кондратьев А.Д. Насосенергомаш. Годы созидания. Исторический очерк. – Сумы : “Слобожанщина”, 1999. – 292 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – Санкт-Петербург: АО “Коруна” АОЗТ “Литера Плюс”, 1994.- 700 с.
12. Дэниэлс Дж.Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. - М.: Дело, 1998. – 784 с.
13. Мухаев Р.Т. Политология: Учебник .-М.: “Приор”, 1997.- 400 с.
14. Зеркин Д.П. Основы политологии:Курс лекций.-Ростов-на-Дону: ”Феникс”, 1996. – 544 с.
15. Мадисон В.В. Политология международных отношений: Учебное пособие.-К.: Лыбидь, 1997. – 176 с.
16. Культурология. XX век: Антология / Сост. С.Я.Левит. – М.: Юристъ, 1995. – 703 с.
17. Павленко Ю.В. Історія світової цивілізації: Соціокультурний розвиток людства: Навч. посібник .- К.: Либідь, 1996. – 360 с.
18. Дафт Р. Менеджмент: Учебник: Пер. с англ.- СПб: “Питер”, 2000. – 832 с.

19. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник .- 2-е изд.- М.: “Банки и биржи”, 1995. – 480 с.
20. Макконелл К.Р. , Брю С.Л. Аналітична економія. Принципи, проблеми і політика: Пер. з англ. – Львів: Просвіта, 1997. – 671 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб: Питер ком, 1999. – 826 с.
22. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия: Учебник: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
23. Панарин А.С. Политология: Учебник МГУ им. А.С.Ломоносова. – М.: “Проспект”, 1997.–408 с.
24. Международный маркетинг: Учебное пособие / Ред Васильев Г.А.- М.: ЮНИТИ-ДАНА , 1999. – 199 с.
25. Алексунин В.А. Международный маркетинг: Учебное пособие.-М.:Издат. дом “Дашков и К”, 2000. – 160 с.
26. Белорусов А.С. Международный менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2000. – 224 с.
27. Международный менеджмент: Учебное пособие / Пивоваров С.Э., Майзель А.И., Пивоваров И.С. – СПб: Питер , 2000. – 256 с.
28. Радченко В.В. Международный менеджмент: Учебное пособие / Межрегиональная Академия управления персоналом. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
29. Международный менеджмент: Учебник / Ред. Пивоваров С.Э.; Баркан Д.И.; Тарасевич П.С. . – СПб: Питер, 2000. – 624 с.
30. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Под ред. Л.И.Евенко. М.: Дело, 1997. – 704 с.
31. Ламберн Ж.Ж.Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 590 с.