

Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного банку України»
Кафедра менеджменту

«Допущена до захисту»:

Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., професор
_____ Т.А. Васильєва

« ___ » _____ 2010 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня – магістр

Тема роботи: «Удосконалення системи управління якістю в організації,
зорієнтованій на зовнішньоекономічну діяльність»

Виконав студент 5 курсу денної форми навчання групи ММ-51
спеціальності 8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Дейнека Артем Ігорович

Керівник дипломної роботи:

к.е.н. доцент О.В. Костюк

« ___ » _____ 2010 р.

(підпис)

Виконавець-випускник:

А.І. Дейнека

« ___ » _____ 2010 р.

(підпис)

Суми – 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	9
1.1. Якість продукції як об'єкт управління.....	9
1.2. Складові управління якістю та їх взаємодія.....	14
1.3. Стандартизація і сертифікація як засіб підвищення якості.....	21
1.4. Міжнародний досвід управління якістю.....	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ВАТ «СУМСЬКЕ НВО ІМ. М.В. ФРУНЗЕ»	29
2.1. Загальна характеристика ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе»...	29
2.2. Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.....	31
2.3. Характеристика ефективності роботи підприємства.....	37
2.3.1. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства...	37
2.3.2. Оцінка рівня управління якістю продукції підприємства.....	55
2.4. Зовнішньоекономічна діяльність на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе».....	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	71
3.1. Оцінка ефективності впровадження та сертифікації систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів.....	71
3.2. Розробка алгоритму удосконалення системи управління якістю продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів та новітніх концепцій якості.....	80

	7
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92

ВСТУП

На сьогоднішній день одним з факторів ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки є вихід на міжнародні ринки.

Зовнішньоекономічні зв'язки стають все більш помітною складовою частиною господарської діяльності українських підприємств та організацій. Зростає цікавість до участі в економічному, виробничому та науково-технічному співробітництві з партнерами із зарубіжних країн.

Одним із наймогутніших інструментів, за допомогою якого підприємство може позиціонуватися на ринку – є якість його продукції. Останнім часом акцент на якість продукції призвів до виникнення світового руху за підвищення якості. Багато компаній стали використовувати програми загального управління якістю, намагаючись постійно підвищувати якість як самого товару, так і усіх етапів його створення. Сьогодні компанії стали оцінювати прибутки, отримані за рахунок підвищення якості, розглядаючи якість як інвестицію і надаючи зусиллям по її підвищенню особливу роль в успіхові підприємницької діяльності.

Тема обраної роботи «Удосконалення системи управління якістю в організації, зорієнтований на зовнішньоекономічну діяльність» є актуальною і потребує детального вивчення на вітчизняних підприємствах, тому що якість продукції, що випускається, по праву можна віднести до найважливіших критеріїв діяльності будь-якого підприємства. Саме підвищення якості продукції визначає ступінь виживаємості фірми в умовах ринку, темпи науково - технічного прогресу, зростання ефективності виробництва, економію усіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві.

Об'єктом дипломної роботи виступають економічні відносини щодо управління якістю продукції на ВАТ «СНМВО ім. Фрунзе»

Предметом дослідження є шляхи удосконалення управління якістю продукції на підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю продукції.

Для досягнення поставленої мети слід виконати наступні задачі:

- узагальнити та систематизувати теоретико-методологічні засади управління якістю в організації;
- визначити та уточнити поняття управління якістю;
- систематизувати етапи управління якістю;
- провести діагностику ситуації, що склалася на підприємстві;
- провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансо-економічного становища підприємства;
- виконати аналіз управління якістю на підприємстві;
- визначення кола заходів щодо удосконалення системи управління якістю.

У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: метод спостережень (при проведенні спостережень за зміною основних показників зовнішньоекономічної діяльності ВАТ «СНМВО ім. Фрунзе» протягом визначеного періоду), методи економічного аналізу (при оцінці фінансового стану підприємства), графічні, аналітичні та статистичні методи.

Основний науковий результат роботи полягає у розвитку і поглибленні методичних засад та рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю підприємства при виході на зовнішній ринок.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних наробіток вітчизняних і зарубіжних авторів і формулюванні узагальнюючих висновків щодо ролі і значення системи управління якістю підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧН АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Якість продукції як об'єкт управління

Проблема якості є важливим фактором підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки. Якість – комплексне поняття, яке характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та інші

У одному з перших підручників з наукових основ управління виробництвом робився наголос на тому, що «управління», в широкому значенні слова, є цілеспрямованою координацією громадського відтворення. Причому в цій координації необхідно розрізняти управління машинами, механізмами і процесами. Крім того, в суспільстві відбувається управління людьми, які як головна творча сила суспільства пізнають і використовують закони природи і суспільства в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ. Тому управління було визначене як цілеспрямована дія на сукупність людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі виробництва [46. С. 3].

Великий енциклопедичний словник трактує управління як елемент, функцію організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей. Соціальне управління визначається як дія на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку.

Нині в різних інформаційних джерелах містяться різноманітні визначення терміну "управління". Це свідчить про те, що управління - це досить поширене, але не стандартизоване в загальному сенсі поняття.

Так, Радионон В. В. визначає управління як процес ціленаправлення, і як діяльність з досягнення поставленої мети [30. С. 44]. Проте, на нашу думку, це трактування управління дещо вузьке.

Значна увага розкриттю змісту поняття «управління» приділена в праці Э. М. Короткова. Зокрема, в роботі "Концепція менеджменту", обґрунтовуючи мотиваційну складову управління, він зазначає, що "усе життя людини - це нескінченний ланцюжок його діяльності, яка є різноманітною"[23. С. 18]. Побудована ученим класифікаційна схема діяльності людини (рис. 1.1) дозволила визначити необхідність організації цієї діяльності.

Для цього, у свою чергу, потрібно передбачати результат діяльності, оцінити дії з цього результату і бути зацікавленим в ньому.

Таким чином, управління це вид діяльності людини, що виник, виділився і відокремився в процесі розвитку спільної праці, його розподілу і кооперації, набув ознак системності і загальних властивостей процесу, що реалізується у межах певного механізму.

Запропонований підхід щодо визначення сутності поняття дозволяє виділити основні складові процесу управління, що включають: ідентифікацію і упорядкування мети управління; функціонування системи управління, взаємодія ланок; розробку управлінських рішень; діяльність менеджерів у часі і просторі; рішення проблем розвитку підприємства.

Необхідно відмітити, що одночасно з розвитком теорії і практики управління розвивалося і продовжує розвиватися поняття "управління якістю", а також теорія і практика управління якістю, основним змістом якого визначалося саме «управління якістю продукції». Ще в 1979 році А.В. Гличев, М. І. Круглов, визначили управління якістю продукції як "постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу, що забезпечує створення продукції оптимальної якості і повноцінне її використання" [17. С. 28]. Це ж визначення приводить Т.Г.Карначева [26. С. 28]. Економічний словник "Якість продукції" трактує цей термін таким чином: "Управління якістю

продукції - процес керівництва діяльністю колективів підприємств і організацій з досягнення і підтримки динамічної збалансованості властивостей продукції з потребою в цих властивостях в інтересах її якнайповнішого задоволення".

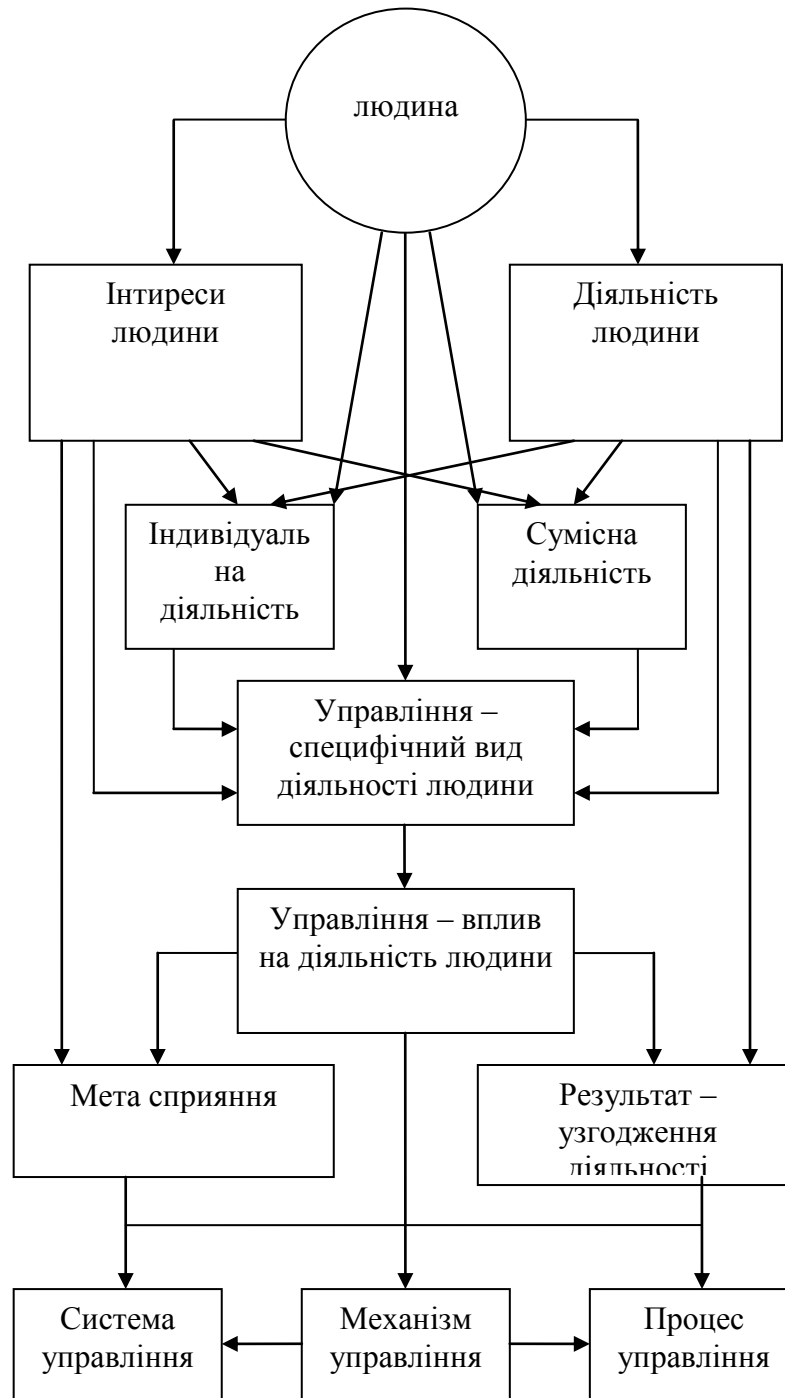


Рисунок 1.1 - Визначення і концепції управління

У 1998 році А.В. Гличев в роботі "Основи управління якістю продукції" дає вже дещо інше визначення [16. С. 99]. Він пише: "Управління якістю продукції - це підготовка і внесення в план з якості, нормативну, технічну документацію значень показників якості знову освоюваної або продукції, що модернізується, або зміну показників якості продукції, що випускається, а також виконання необхідних робіт для досягнення і підтримки цих значень показників". Відповідно до приведених визначень побудована схема процесу управління якістю (рис. 1.2) [17. С. 28].



Рисунок 1.2 - Зміст процесу управління якістю продукції

Таким чином, управління якістю продукції є процесом, що включає виявлення характеру і об'єму потреб в продукції, оцінку фактичного рівня її якості, розробку, вибір і реалізацію заходів із забезпечення запланованого рівня якості продукції.

До кінця 1980-х років стало ясно, що говорити лише про управління якістю продукції - означає мати на увазі десяту долю з усього різноманіття

об'єктів, про управління якістю яких необхідно вести мову в сучасних умовах. У зв'язку з цим поняття "Управління якістю" було стандартизоване. Міжнародний стандарт ІСО 8 402 визначив управління якістю як "методи і види діяльності оперативного характеру, що використовуються для задоволення вимог до якості". Проте, на нашу думку, і це визначення не відображає реальної суті управління якістю. Вказуючи на оперативний характер заходів, автори стандарту підкреслюють, що це ті методи і дії, які реалізуються в поточному відрізку часу, при цьому не визначається допустима тривалість цього відрізка. Фактично виходить, що дії, що виходять за його межі, не можуть бути віднесені до управління якістю. А це, на наш погляд, не вірно.

Безумовно, в діяльності з управління якістю є дії, які можуть і повинні виконуватися саме в оперативному порядку (наприклад, усунення виявлених в ході конкретної технологічної операції невідповідностей). Але в той же час управління якістю обов'язково повинно включати стратегічні аспекти, без розробки яких неможлива і оперативна діяльність.

У сучасних умовах, на нашу думку, управління якістю є певною стратегією і тактикою не лише виживання, але і подальшого процвітання суспільства в цілому, конкретних організацій і кожної людини окремо. При цьому усі терміни і підходи до управління, приведені вище, повністю відносяться і до управління якістю.

Управління якістю також виникло як об'єктивна потреба людства, спочатку у високо класному продукті і технологіях, у висококваліфікованому персоналі, а потім як потреба в гідній якості життя. Проте багато фахівців з управління практично ігнорують у своїх працях проблеми управління якістю. Багато в чому таке положення пояснюється тим, що місце і роль управління якістю в загальній системі управління далеко не очевидні як для фахівців в області управління, так і для вчених, що займаються проблемами якості. Єдине, з чим згодні багато вітчизняних фахівців, так це те, що в новий час джерелом управління в цілому і управління якістю зокрема є система

Ф. Тейлора. Дійсно, саме "батько наукового управління" звернув пильну увагу на необхідність обліку виробничого процесу, оцінив важливість контролю. Система Тейлора включала поняття верхнього і нижнього меж якості, поля допуску, вводила такі вимірювальні інструменти, як шаблони і калібри, а також обґрунтовувала необхідність незалежної посади інспектора з якості, систему штрафів для "бракоробів", форми і методи впливу на якість продукції.

З часом уявлення про управління якістю включали все нові й нові елементи, вимагали посилення інтеграції діяльності різних служб і підрозділів організації. З'являється і розвивається поняття TQM - загальне управління якістю. В той же час управління починає розділятися на функціональні складові, а в теоретичному плані воно з'являється як управління по цілях. Основна ідея цієї концепції полягає в структуризації і розгортанні цілей, а потім проектуванні системи організації і мотивації досягнення цих цілей.

1.2 Складові управління якістю та їх взаємодія

При визначенні органів управління якістю продукції потрібно виходити з того, що управління якістю – органічна складова частина загального управління виробництвом, одна з його галузей, одна з його функцій. У силу цього вони не можуть протистояти один одному. Тому, як правило, управління якістю розвивається і виконується в рамках діючого апарата управління і полягає в більш чіткій і добре організованій діяльності по виявленню потреб, створенню, виготовленню й обслуговуванню продукції.

На рівні підприємства чи об'єднання управління якістю організується одним із двох способів. Перший полягає в чіткому розподілі функцій і задач управління якістю продукції між існуючими підрозділами і працівниками,

періодичному перегляді як самих функцій і задач, так і їхнього розподілу заради поліпшення діяльності. При цьому не створюється спеціалізований орган – відділ управління якістю.

Другий припускає на додачу до першого варіанта виділення загальної функції координації і створення спеціального органа – відділу управління якістю. На цей відділ і покладається багато спеціальних функцій управління якістю продукції.

Кожний з цих двох варіантів має свої переваги і свої недоліки.

Зокрема, переваги першого варіанта полягають в тому, що всі учасники виробничого процесу несуть відповідальність за якість. Не виникає почуття того, що хтось за них несе цю відповідальність і повинний вирішувати всі питання, пов'язані з якістю. Недолік полягає в тому, що ряд координуючих функцій ніхто не виконує, ніхто не веде організаційних і методичних питань загального характеру.

Другий варіант позбавлений зазначеного недоліку, проте в працівників підприємства нерідко виникає почуття, що є спеціально виділені люди на підприємстві, які відповідають за якість, отже, вони і повинні вирішувати всі проблеми, пов'язані з якістю.

Під управлінням якістю розуміють вплив на виробничий процес з метою забезпечення необхідної якості продукції. Таке розуміння управління включає три елементи: суб'єкт управління (хто впливає), об'єкт управління (на що спрямована дія) і сам процес дії. Визначивши об'єкт управління (виробничий процес), зупинимося на самому процесі впливу - на "механізмі", "технології" управлінні якістю.

Як всякий процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій. Для побудови концепції управління якістю особливе значення має процесуальний підхід до управління як один з підходів, що розглядаються в теорії менеджменту. Такий підхід дозволяє організувати і представити управління якістю як безперервний ланцюг логічно взаємозв'язаних функцій, що впливають на виробництво з метою

забезпечення якості. Визначивши склад функцій, можна сформулювати концепцію і побудувати наочну концептуальну модель управління якістю, а потім, відповідно до неї, викласти методи виконання кожної функції (методологію управління якістю).

При використанні процесуального підходу в управлінні підприємством застосовуються наступні функції: укладання угод, ухвалення рішень, планування, організація, мотивація, підбір персоналу, розпорядження, контроль, комунікація (інформація), дослідження, оцінка, координація та ін.

По аналогії з цими функціями, процес управління якістю логічно почати з взаємодії із зовнішнім середовищем, в першу чергу із замовниками і ринками збуту, внаслідок чого постачальник визначає необхідні властивості і характеристики (якість) своєї продукції. Виходячи з цих вимог, постачальник аналізує свої технологічні можливості і визначає політику в області якості, а також вимоги до своїх субпідрядників - постачальників матеріалів і комплектуючих елементів. На основі цієї політики здійснюється планування якості. Потім, у рамках загальної організації робіт на підприємстві організовується робота з досягнення необхідної якості в процесі виробництва продукції з виділенням необхідних ресурсів, здійснюється підготовка і мотивація персоналу. Далі, безпосередньо при управлінні процесом виробництва, здійснюється контроль якості продукції і аналізується отримана інформація. За результатами аналізу отриманої інформації розробляють відповідні заходи і керівництво підприємства приймає необхідні рішення.

Завершальний етап в управлінні якістю - реалізація заходів. Як правило, ці заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків і поліпшення виробничого процесу. Але, окрім цього, вони можуть бути спрямовані на коригування раніше прийнятих планів, зміну організації робіт, поліпшення підготовки і підвищення мотивації персоналу, а також на вибір інших, більше кваліфікованих постачальників матеріалів і комплектуючих виробів.

Після реалізації заходів продукція може поставлятися замовникові або на ринок, і цикл управління якістю завершується виконанням тієї ж функції, з якої він починався, - взаємодія із зовнішнім середовищем.

Після цього постачальник отримує інформацію з ринку або від замовника про якість поставленої продукції.

Звичайно, це - схема, принцип управління. У житті від прийняття замовлення і до його виконання реалізується не один описаний вище цикл управління. Якщо вдуматися, то такі цикли багаторазово реалізуються на кожному етапі створення продукції : в процесі розробки, виробництва, випробувань, монтажу і введення в експлуатацію. При цьому кожного разу виконуються одні і ті ж відмічені тут функції, які при послідовній реалізації і складають, на наш погляд, процес управління якістю.

Принцип відображення якості полягає в перенесенні якості процесу на результат. Таким чином, впливати на якість кінцевого результату можна засобом впливу на формуючі процеси.

Якість кінцевого результату (продукції, послуг), наслідує якість процесів (процеси закупівель, маркетингу, проектування, виробництва) та якість організаційно-управлінської системи (рис.1.3).

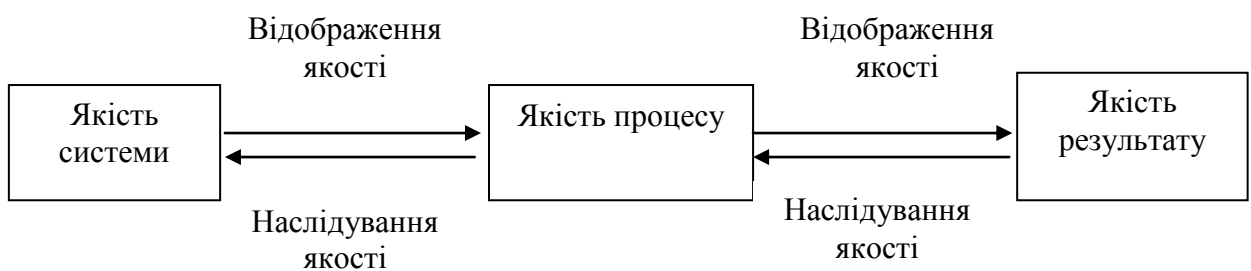


Рисунок 1.3 - Принцип відображення якості

Принцип відображення якості є одним з основних принципів менеджменту якості. Управління якістю кінцевої продукції, послуги, здійснюється шляхом управління якістю всієї системи. Якість системи відображується в якості процесів і відповідно на якості результатів.

Таким чином, концепція управління якістю може бути сформульована наступним чином. Управління якістю є безперервним процесом впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічно взаємозв'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання і мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, ухвалення рішень і реалізація заходів.

Сучасне управління якістю виходить із положення, що діяльність по управлінню якістю не може бути ефективною після того, як продукція зроблена; ця діяльність повинна здійснюватися в ході виробництва продукції. Важлива також діяльність із забезпечення якості, яка передуює процесу виробництва.

Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників. Для запобігання впливу цих чинників на рівень якості потрібна система управління якістю. При цьому потрібні не окремі розрізнені і епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес створення продукту з метою підтримки відповідного рівня якості.

Управління якістю неминує оперує поняттями: система, середовище, мета, програма та ін.

Система, що управляє, створює і забезпечує менеджмент якості. У сучасній літературі і практиці використовуються наступні концепції менеджменту якості:

- система якості (Quality System);
- система менеджменту, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System);
- загальне управління якістю (Total Quality Management);
- забезпечення якості (Quality Assurance);
- управління якістю (Quality Control);
- статистичний контроль якості (Statistical Quality Control);
- система забезпечення якості (Quality Assurance System);

- гарантія продукції (Product Assurance);
- загальний виробничий менеджмент (Total Manufacturing Management);
- передовий виробничий досвід (Good Manufacturing Practices);
- система управління виробничими ресурсами (Environmental Management System);
- загальний менеджмент якості у сфері охорони довкілля (Environmental TQM);
- загальне забезпечення виробництва (Total Manufacturing Assurance);
- інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management);
- менеджмент в цілях поліпшення якості (Management for Quality Improvement);
- система впровадження безперервних поліпшень (Continuos Improvement Implementation System);
- повне перетворення якості (Total Quality Transformation);
- менеджмент системи якості (Quality System Management);

Є й інші концепції менеджменту якості. Ми привели тільки невелику їх частину, але важливу для розуміння якості як об'єкту управління. Перераховані концепції відбивають суть різних методів, використовуваних в методології TQM для вирішення різних проблем якості.

TQM має величезне значення в управлінні сучасними фірмами.

Керуюча система починається з керівництва вищої ланки. Саме керівництво вищої ланки повинне виходити із стратегії, що фірма здатна на більше в порівнянні з минулим. В організаційній структурі фірми можуть бути передбачені спеціальні підрозділи, що займаються координацією робіт з управління якістю. Розподіл спеціальних функцій управління якістю між підрозділами залежить від об'єму і характеру діяльності фірми.

Для якості як об'єкту менеджменту властиві усі складові частини менеджменту : планування, аналіз, контроль.

Сучасний менеджмент якості базується на результатах досліджень, виконаних великими іноземними корпораціями згідно програмам

консультантів по управлінню якістю. Це досвід таких відомих фірм, як "Хьюлетт-паккард", та ін. В 1980-і роки на політику цих і ряду інших фірм вплинули розробки У.Э. Деминга, А.В. Фейгенбаума, Ф.Б. Кросби, До. Исикавы, Дж. М. Джурана. Основою діяльності провідних фірм стали наступні напрями поліпшення роботи :

- зацікавленість керівництва вищої ланки;
- утворення ради з поліпшення якості роботи;
- залучення усього керівного складу до процесу поліпшення роботи;
- забезпечення колективної участі;
- забезпечення індивідуальної участі;
- створення груп по вдосконаленню систем (груп регулювання процесів);
- повніше залучення постачальників;
- забезпечення якості функціонування систем управління;
- розробка і реалізація короткострокових планів і довгострокової стратегії поліпшення роботи;
- створення системи визнання заслуг.

Особливо слід зазначити такий напрям, як забезпечення якості функціонування систем управління. Консультанти по управлінню якістю звернули увагу, що служби по управлінню якістю і надійністю направили зусилля і ресурси на виявлення проблем і виправлення помилок. В результаті сформувалася система управління по відхиленнях. Ця система реагувала на помилки і недооцінювала роль профілактичних заходів, а також роль підрозділів, не пов'язаних з процесом виробництва. Був зроблений висновок, що забезпечення якості залежить від систем управління, регулюючих виробничо-господарську діяльність фірм.

Фірми, що функціонують в ринковій економіці, формулюють політику в області якості так, щоб вона торкнулась діяльності кожного працівника, а не тільки якість пропонованих виробів або послуг. У політиці чітко визначаються рівні стандартів якості роботи для конкретної фірми і аспекти системи забезпечення якості. При цьому продукція заданої якості має бути

поставлена споживачеві в задані терміни, в заданих об'ємах і за прийнятну ціну.

Сьогодні в управлінні якістю важливе значення має сертифікована система менеджменту якості, що є гарантією високої стабільності та стійкості якості продукції. Сертифікат на систему якості дозволяє фірмі зберегти конкурентні переваги на ринку.

1.3 Стандартизація і сертифікація якості продукції

Економічний механізм управління якістю продукції об'єднує способи і методи, які спрямовані на забезпечення виробництва і реалізації продукції високої якості.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандартизація - це встановлення і застосування правил з метою впорядкування діяльності в певній області на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема для досягнення загальної оптимальної економії при дотриманні умов експлуатації і вимог безпеки. Стандартизація, заснована на об'єднаних досягненнях науки, техніки і передового досвіду, визначає основу не тільки сьогодення, але і майбутнього розвитку промисловості.

З визначення виходить, що стандартизація - це планова діяльність по встановленню обов'язкових правил, норм і вимог, виконання яких забезпечує економічно оптимальну якість продукції, підвищення продуктивності суспільної праці і ефективності використання матеріальних цінностей при дотриманні вимог безпеки.

Стандарт - нормативно-технічний документ по стандартизації, що встановлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкту стандартизації і затверджений компетентним органом. Стандарт, розроблений на основі

науки, техніки, передового досвіду, повинен передбачати оптимальні для суспільства рішення. Стандарти розробляють як на матеріальні предмети (продукцію, еталони, зразки речовин і т. п.), так і на норми, правила, вимоги до об'єктів організаційно-методичного і загальнотехнічного характеру. Стандарт - це найдоцільніше рішення задачі, що повторюється, для досягнення певної мети. Стандарти містять показники, які гарантують можливість підвищення якості продукції і економічності її виробництва, а також підвищення рівня її взаємозамінності.

Стандартизація продукції охоплює встановлення вимог до якості продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих; встановлення норм, правил в галузі проектування; формування єдиної системи показників якості продукції, методів її контролю, випробувань, єдиних термінів і позначень; створення єдиних систем класифікації і кодування продукції тощо.

Державна система стандартизації складається із комплексу державних, галузей стандартів підприємства. Вони розробляються установками Державного комітету з питань технічного регулювання та споживчої політики.

Державний стандарт – затверджується урядом на необмежений термін або на термін не більш п'яти років. Стандарти діляться на діючі і перспективні.

Об'єктами державної стандартизації є конкретна продукція, норми, правила, методи, терміни, призначені для користування в різних сферах народного господарства.

Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом гарантуючим відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічної документації (НТД) є сертифікація. Сертифікат від лат. certum - вірно, facere - робити.

Сертифікація продукції — один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним

вимогам та видачу певного документу — сертифікату. Сертифікат — це документ, що засвідчує високий рівень якості продукції і її відповідність вимогам міжнародних стандартів ІСО серії 9001. В Україні існує обов'язкова і добровільна сертифікація. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами.

Добровільна сертифікація може проводитись на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єктів господарювання на договірних засадах.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика параметрів нормування

Параметри, правила, процедури		
Обов'язкові	Необов'язкові	Вище встановлених норм
Продукція (товари, роботи, послуги)		
Безпека (в атомній енергетиці, авіації, судноплаванні, будівництві, безпека праці)	- споживчі властивості - технічні характеристики - інше	- безпека - екологія - споживчі властивості - технічні характеристики
Управління якістю як складова загального менеджменту		
В особливих випадках (для потенційно небезпечних виробництв)	- ISO 9001 - ДСТУ ISO 9001 - інше	- ISO 9004 - TQM(загальне управління якістю) - моделі досконалості

Сертифікацію здійснюють державні випробувальні центри по найважливіших видах продукції. В останні роки почали формуватись міжнародні системи сертифікації. Державний нагляд за якістю продукції здійснює Держстандарт України, який є національним органом, що здійснює стандартизацію і сертифікацію продукції. Об'єктом державного нагляду є продукція виробничо-технічного призначення і товари народного

споживання, експортна продукція щодо вимог контрактів, імпортна продукція щодо діючих в Україні стандартів, атестовані виробництва.

За порушення вимог стандартів виробники несуть матеріальну відповідальність у формі значних штрафів, суми яких розподіляються таким чином:

- 60% - у державний бюджет;
- 30% - у позабюджетні фонди місцевих органів влади;
- 10% - у Держстандарт України для розвитку матеріально-технічної бази.

На рівні європейських країн, взаємини суб'єктів сертифікації регулюються серією європейських стандартів EN 45000. Багато органів по сертифікації й дослідницькі лабораторії, що здійснюють іспити з метою сертифікації, проходять акредитацію, тобто одержують офіційне визнання того, що вони можуть проводити визначені види діяльності. Зокрема, акредитація може полягати в тім, що орган по акредитації, керуючись стандартами EN 45002 чи EN 45010, перевіряє виконання дослідницькою лабораторією чи органом по сертифікації стандартів EN 45001 чи EN 45011, відповідно.

1.4 Міжнародний досвід управління якістю

В країнах заходу до середини минулого століття управління якістю зводилося до контролю якості продукції.

Але підготовка цих країн до створення загальноєвропейського ринку, вироблення однакових вимог і процедур, здатних забезпечити ефективний обмін товарами і робочою силою, вимагала також почати розробку заходів у сфері управління якістю продукції.

У процесі підготовки до відкритого загальноєвропейського ринку (з 1 січня 1993 року) було вироблено єдині підходи до технологічних

регламентів, гармонізовано національні стандарти на системи якості, створені на основі стандартів ІСО серії 9000. Велике значення було надано сертифікації систем якості на відповідність цим стандартам, створенню авторитетного європейського органу із сертифікації відповідно до вимог стандартів.

Відповідно до результатів досліджень центру Thornton Publik Relation, ще в 1995 р. 29% компаній середнього бізнесу в США мали системи якості. Більш половини всіх промислових підприємств в США (з обсягами реалізації від 10 до 500 млн. дол.) готувались сертифікувати свої системи якості на відповідність міжнародним стандартам ІСО серії 9000 на протязі двох років. Серед причин, що обумовлюють потребу в сертифікації, були наведені наступні:

- освоєння нових ринків та намагання отримати перевагу на західних ринках(більш 50%);
- вимоги більшості споживачів(41%);
- рекламна демонстрація своїх зобов'язань по якості (25%);
- забезпечення переваг перед конкурентами, що не пройшли сертифікацію (14%).

В Європі процес сертифікації розвивається надзвичайно швидко.

Якість стала одним із головних факторів забезпечення конкурентноздатності продукції європейських країн. Для реалізації такої стратегії треба було запровадити:

- а) єдині законодавчі вимоги;
- б) єдині стандарти;
- в) єдині процеси перевірки, аби переконатися, що продукція фірми відповідає вимогам ринку.

Щоб практично виконувати згадані стратегічні положення утворено Європейську координаційну раду з випробувань та сертифікації і комітет з оцінки і сертифікації систем якості.

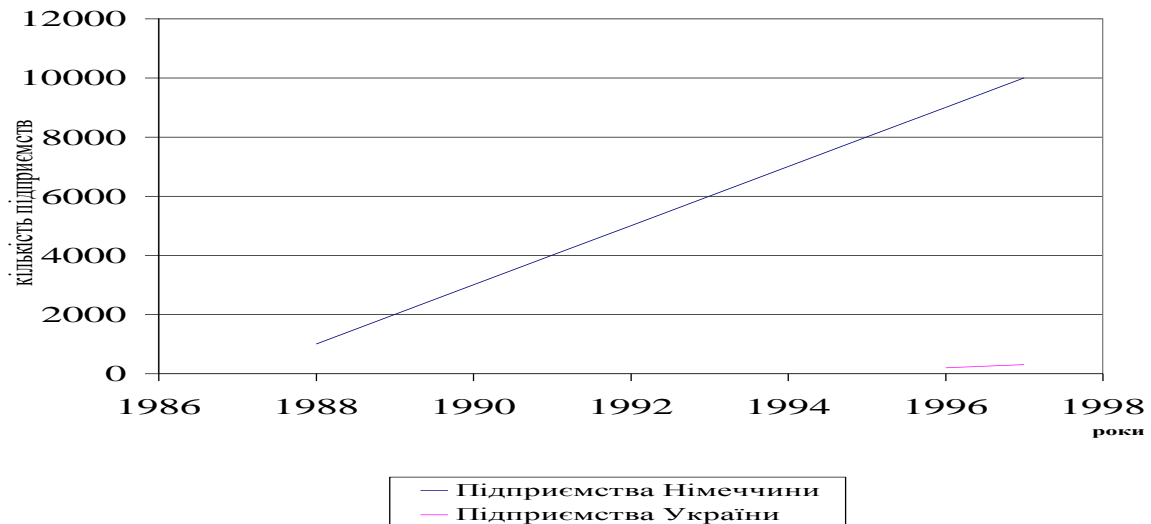


Рисунок 1.4 - Порівняльний аналіз зміни кількості підприємств, що сертифікували свої системи якості в Німеччині та в Україні в період з 1987 по 1998 р. (за результатами досліджень TUV Rheinland).

Однією з умов доступу на Європейський ринок для товарів із країн Азії, Америки, Африки й Австралії є наявність сертифіката якості товару.

Щоб вистояти в конкурентній боротьбі найбільші фірми Європи поєднують зусилля для вибору прогресивних форм і методів керування якістю продукції, пов'язують їх з упровадженням. Для цього створено Європейський фонд керування якістю.

Основні задачі фонду такі: підтримка керівництва західноєвропейських компаній у прискоренні процесу створення якості для досягнення конкурентних переваг і стимулювання діяльності щодо поліпшення якості.

Відмінними рисами європейського підходу до вирішення проблем якості є:

- законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;
- гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;

- створення мережі національних організацій і регіональної інфраструктури, уповноважених проводити роботи із сертифікації продукції та систем якості.

Базою Європейської моделі досконалості є концепції загального управління якістю (TQM). Як свідчить досвід провідних світових підприємств, тільки усвідомивши ці концепції та зробивши їх основою діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ділової досконалості.

Відповідно до підходів TQM якість трактується не стільки як якість виробленої продукції чи наданих послуг, стільки як якість роботи підприємства в цілому. Таким чином, TQM охоплює управління всіма аспектами діяльності організації і не може зводитися до діяльності випробувальної лабораторії.

Системи TQM найчастіше характеризують через набір концепцій, які відображають їх основні принципи та положення. Нижче наведено перелік основних таких концепцій:

- орієнтація на результат - діяльність підприємства повинна бути спрямована на задоволеність інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу підприємства, власників, кредиторів, представників суспільства (як тих, що живуть безпосередньо поруч із підприємством, так і в цілому). Підприємство повинно вивчати, гармонізувати і задовольняти потреби усіх цих сторін, розділяючи з ними вигоду від досягнутих результатів. При цьому треба мати на увазі, що часто побажання різних сторін можуть не тільки відрізнятися, але й суперечити одні одним. Розв'язання таких суперечностей і є одним з головних завдань при управлінні підприємством.

Згідно з принципами TQM успішними вважаються не ті підприємства, які просто виробляють продукцію відповідно до стандартів або вимог споживачів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, успішно взаємодіють з постачальниками, допомагають у

розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів;

- концентрація уваги на споживачах - споживач є кінцевим арбітром якості товару або послуги. При концентрації уваги на споживачах досягається глибоке розуміння потреб та вимог споживачів (як поточних, так і потенційних), а також того, які саме споживацькі цінності треба пропонувати. Проводиться оцінка та аналіз ступеня задоволеності потреб споживачів, який впливає на рівень їхньої лояльності до організації.

Вивчаються потреби споживачів, а також пропонуються їм інновації, спрямовані на формування та задоволеність їхніх наявних потреб;

- управління, що ґрунтується на процесах і фактах - організація діє ефективніше, коли всі внутрішньо пов'язані види діяльності розглядаються як процеси і систематично управляються.

Рішення, що стосуються поточного управління та запланованих удосконалень, приймаються на підставі надійної інформації, що включає оцінку з боку зацікавлених сторін. Для обґрунтування прийнятих рішень розробляється система кількісних показників, що характеризують усі аспекти діяльності організації. Запроваджується система планування, відслідковування та вдосконалення показників.

Впровадження принципів TQM вимагає зміни психології працівників підприємства, які повинні відчувати себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу і бути готовими разом працювати для його успіху. Можна сказати, що TQM це передовсім люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства в цілому, а також - керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення. Така зміна психології не досягається одним наказом, вона вимагає тривалої та кропіткої роботи з переконання персоналу, пояснення йому нових підходів, але тільки вона дозволяє підприємству досягти високого рівня ділової досконалості.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ВАТ «СУМСЬКЕ НВО ІМ. М.В. ФРУНЗЕ»

2.1 Загальна характеристика ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе»

ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» це машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві машин і устаткування для хімічної, нафтохімічної, газо і нафтовидобувної промисловості та інших галузей. Об'єднання є одним з найбільших підприємств нашої області і розташоване на земельній ділянці площею 3253 га. З них виробничі площі займають - 260,72 га. Решта площі зайнята об'єктами соціальної інфраструктури, незавершеним будівництвом.

Протягом останніх років підприємство постійно нарощує обсяги випуску продукції та валового доходу, розширює номенклатуру обладнання, що виготовляє.

Основні види товарів або послуг, що виробляє підприємство є наступні:

- обладнання для нафтогазового комплексу;
- виготовлення установок комплексної підготовки газу, установки підготовки газу різної продуктивності та установки переробки нафти (конденсату) на умовах будівництва «під ключ»;
- підприємство виконує будівництво "під ключ" нафтотерміналів для зберігання нафти і нафтопродуктів;
- виготовлення газоперекачувальних агрегатів (обважені бурильні та ведучі труби);
- хімічне обладнання;
- компресори;
- насоси (насосне обладнання виробництва АТ відрізняється великою різноманітністю).

Товариство є одним з провідних підприємств з розробки та

виготовлення запірної і запобіжної арматури для газової та нафтової промисловості. Акціонерне товариство має партнерські зв'язки і поставляє свою продукцію у більш ніж 40 країн світу, серед яких країни СНД.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, фірмову марку та торговий знак.

Якщо аналізувати організаційну структуру управління, то для неї характерен дивізійно-продуктовий тип.

Виробництво знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні Генеральному директору, на одному рівні з виробництвами знаходиться дирекція з ЗЕД; маркетингу; по матеріально-технічному забезпеченню і структурний підрозділ директора з персоналу і соціальних питань. Виробництва безпосередньо співробітничать з дирекціями, дана співпраця відбувається «по горизонталі».

Об'єднання налічує 8 виробництв:

- виробництво ГПА (газоперекачувальних агрегатів) і компресорів;
- виробництво «Машинобудівник» (виготовлення нестандартного устаткування);
- виробництво насосного обладнання;
- виробництво хімічного обладнання;
- заготівельне виробництво;

Кожне виробництво очолює директор. Виробництва розділені на певну кількість цехів, кожний з яких очолює начальник.

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, на яких обирається генеральний директор підприємства. Спостережна рада складається з 9-х осіб.

Цей орган контролює стан справ на підприємстві в період між загальними зборами акціонерів. Спостережна рада може приймати рішення про призначення і відкликання голови та членів правління, затверджувати річний звіт, вирішувати ряд інших важливих питань, що не є виключною

прерогативою загальних зборів.

Ревізійна комісія - контрольний орган підприємства, що відстежує виконання статуту, рішень загальних зборів акціонерів, додержання чинного законодавства. Вона складається з 3 осіб.

Основну частину доходу підприємства забезпечує зовнішньоекономічна діяльність і їй, відповідно, приділяється найбільша увага. ВАТ „Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе” експортує за кордон 70-86% своєї продукції.

Сьогодні товариство є одним з найбільших в Європі виробників як серійних, так і ексклюзивних сучасних технологічних ліній і унікальних комплексів для хімічної, газової та інших галузей промисловості. Впродовж останніх років підприємство постійно нарощує обсяги випуску продукції і валового доходу. Так, наприклад в 2003 р. обсяги виробництва і реалізації продукції перевищили 1 млрд. грн. Воно співробітничує більш ніж з сотнею підприємств з різних частин світу, з країн далекого і близького зарубіжжя і продовжує освоювати нові іноземні ринки.

2.2 Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

До складу зовнішнього середовища прямого впливу ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе” можна віднести постачальників, споживачів, конкурентів і законодавство. Окрім них можна виділити чинники непрямої дії, найважливіші з яких представлені в наступній таблиці.

Потрібно відмітити, що найвпливовішим фактором непрямого середовища, яка впливає на діяльність АТ, є недосконалість і непостійність нормативно-правової бази України, неузгодженість із законодавством країн

СНД. Так, введення ввізного ПДВ між Росією і Україною привело до подорожчання продукції ВАТ на зовнішніх ринках на 20%.

Таблиця 2.1 - Чинники непрямого впливу на діяльність ВАТ

Група чинників	Опис можливих змін	Ступінь впливу на діяльність емітента		
		Незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Політичні	Зміни в пріоритетах розвитку української економіки, пріоритетів зовнішньої політики, а зокрема економічної співпраці. Вступ України до вільних економічних зон, до світових економічних та торговельних організацій.		X	
Фінансово-економічні	Реформування законодавчої і нормативної бази по податковій і кредитній політиці. Загальноекономічні несприятливі умови: інфляція, фінансові кризи.			X
Технологічні	Поява принципово нових технологій			X
Соціальні	Зміни в суспільній думці, діяльність профсоюзів, громадських організацій		X	
Екологічні	Введення значно суворіших норм забруднення навколишнього середовища	X		

Крім зазначених в таблиці факторів можна виділити й інші, але більш доцільно детально розглянути чинники прямого впливу на діяльність СНВО ім. Фрунзе.

Машинобудування займає 13,5% в об'ємі промислового виробництва України. Наявні потужності в даній галузі перевищують потреби як внутрішнього ринку так і ринку СНД. При цьому реорганізація існуючих потужностей не здійснюється через нестачу у підприємств коштів.

Таке положення призводить до:

- фізичного і морального старінню виробничого потенціалу багатьох підприємств галузі;
- відсутності позитивних інвестиційних зрушень;

- повільному розвитку і впровадженню нових науково-технічних розробок;
- незначних обсягів будівництва великих промислових об'єктів "під ключ".

Однією з перешкод розвитку галузі є те, що джерелом оновлення основних фондів (включаючи машини і устаткування) українських підприємств, згідно чинному законодавству, є прибуток. Таким чином, витрати на придбання обладнання вже зростають на суму податку з прибутку. Таким чином економічний механізм формування джерел фінансування придбання машин і устаткування в Україні вимагає серйозних змін.

Завдяки орієнтації підприємства на виготовлення обладнання для нафтогазових комплексів країн СНД, де ВАТ на Україні конкурентів не має, стан розвитку машинобудівної галузі вирішального значення для підприємства не має. Але пожвавлення галузей-споживачів, поза сумнівом впливає на ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" позитивно.

ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" займає монопольні позиції у виробництві центрифуг найрізноманітніших конструкцій і призначення. Останніми роками до традиційної продукції додалися нові її види. Без перебільшення можна сказати: ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" здатне побудувати і обладнати будь-яке виробництво "під ключ". ВАТ постійно шукає і знаходить можливості для модернізації окремих виробництв, освоєння нових технологій.

На внутрішньому ринку товариство є єдиним вітчизняним виробником газоперекачувальних агрегатів для магістральних газопроводів, які проходять на території України.

На відміну від багатьох іноземних фірм, які спеціалізуються на виробництві бурильних труб, АТ має повністю замкнутий технологічний цикл виготовлення продукції від отримання рідкої сталі до готового виробу. Це дозволяє дуже швидко виконувати переналагодження виробництва від

одного вигляду продукції до іншого залежно від попиту на світовому ринку.

Найпоширенішими перевагами продукції конкурентів є поліпшений дизайн і малогабаритні характеристики, але працівники науково-технічного сектора АТ цілеспрямовано працюють в плані забезпечення відповідності свого товару вимогам міжнародних стандартів.

Можна зробити висновок, що ВАТ займає досить непогані позиції в своїй галузі, завдяки відсутності конкурентів по багатьом різновидам продукції на внутрішньому ринку та по деяким з них на певних зовнішніх ринках. Другим фактором конкурентоздатності підприємства в галузі є постійна модернізація (в залежності від можливостей підприємства). На даний момент склалися сприятливі умови для розвитку галузі і підприємства, які дозволяють йому зміцнити свої позиції.

ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" має унікальні для України технологічні можливості і оснащене сучасним устаткуванням.

Інженерне забезпечення спеціалізованих виробництв здійснюють два спеціалізовані конструкторські підрозділи, оснащені передовими системами автоматизованого проектування і сучасним експериментально-випробувальним обладнанням, а також три технологічні управління, які розробляють прогресивні технологічні процеси виготовлення деталей і вузлів від виплавки металу до зборки і випробування виготовленого обладнання.

Для виробництва складного обладнання, забезпечення його високої якості і надійності підприємство має в своєму розпорядженні унікальне устаткування. Зокрема:

- металургійне виробництво оснащене автоматизованими металургійними комплексами з апаратом безперервного розливу сталі і вакуумно-кисневим зневуглицюванням, що забезпечує отримання високолегованих і неіржавіючих сталей, розважуванням до 18 тонн і блюмсів, перетином до 500 мм. Діє цех по виробництву холоднокатаних, електрозварювань і біметалічних труб.

- кувальний комплекс забезпечений автоматизованим пресом, зусиллям 2000 тонн, кувальними пресами, зусиллям 1500 тонн, кільцезначувальною машиною для отримання заготовок діаметром до 4000 мм і глибокошахтними термічними печами. Для отримання штанг-заготовок є автоматизована швидкісна радіально-кувальна машина.
- в заготівельному виробництві використовуються:
 - а) газоріжуча установка з програмним управлінням фірми "Messer Griseheim" для мірної вирізання заготовок складної конфігурації з вуглецевої сталі;
 - б) плазмово-координатна висічена машина "Trumatik 300" фірми "Trumpf" для вирізання деталей складної конфігурації з неіржавіючої сталі, включаючи вирізання сегментів шнеків центрифуг, і для висікання вікон;
 - в) комплекс устаткування, що включає фланжировочну машину для виготовлення еліптичних і коробчатих днищ діаметром 1800-4000 мм і відбортовки конічних днищ по заданому радіусу при товщині стінки до 40 мм;
 - г) профілезгибаючі машини фірми "Asano Seiki" для виготовлення фланців із смуги методом гнучкі в холодному стані;
 - д) формовочно-профілезгибаючі машина фірми "Hausler" для виготовлення зміювиків, лінзових компенсаторів і напівтрубних сорочок, при цьому зміювики виготовляються діаметром 300-3000 мм з труб діаметром 25-159 мм, компенсатори і напівтрубні сорочки діаметром 800-3000 мм;
 - е) установка для оребрення труб з нагрівом ТВЧ.

Об'єднання має в своєму розпорядженні величезний парк сучасного металообробного устаткування, в кількості більше 3500 одиниць, в т.ч. більше 155 верстатів ЧПУ і 23 автоматизовані "оброблювальні центри". Це обладнання з високим ступенем технологічної точності провідних фірм верстатобудування, в т.ч. "Вальдріх-Зіген", "Макс-Мюллер", "Інноченті",

"Тіленхауз", "Доррієс", "Форест", "Пфаутер", "Беррарді", "Хофлер", "Лоренц", "Кольб", "Сафоб" та інших.

Серед унікального устаткування:

- верстати з програмним управлінням і оброблювальні центри, що дозволяють здійснювати обробку деталей вагою до 100 тонн найскладнішої конфігурації;
- для виготовлення складних відповідальних вузлів на підприємстві є термokonстантний цех;
- високоточні верстати балансувань фірми "Schенck" для балансування роторів та інших деталей при найбільшому діаметрі балансовуваних деталей 2100 мм і вагою до 7000 кг;
- вакуумні камери фірми "Schенck" для розгінних випробувань робочих коліс компресорів та інших деталей.

У зварювальному виробництві широко застосовуються автоматизовані зварювальні установки фірми "Дойма" з маніпуляторами, вантажопідйомністю від 10 до 100 тонн; установки електронно-променевої зварки металів і сплавів на основі Ті з товщиною до 150 мм; електрошлакової зварки дротяним електродом з товщиною зварюваного металу від 25 до 300 мм і електрошлакової зварки плавким мундштуком з товщиною зварюваного матеріалу від 120 до 350 мм і завдовжки стик до 800 мм; автоматизованої зварки порошковим дротом, вакуумного паяння, плазмового різання і зварки, газо-термічного і вакуумного зміцнення металів; освоєне виробництво електрозварних прямошовних водо- і газопровідних труб.

Удосконалюються і освоюються нові технологічні процеси, серед них:

- газотермічне і плазмове нанесення захисних покриттів;
- технологія отримання оребрених біметалічних труб методом поперечно-гвинтової накатки;
- згинання труб в холодному стані на машинах з цифровим управлінням;

- згинання труб з нагрівом ТВЧ на трубозгибаючих машинах з ЧПУ фірми "Schaefer" при мінімальному радіусі згибу, рівному 1,5 діаметри труби, і максимальних розмірах труби 530 x 50 мм;
- робото-технічні комплекси фірми "Kruger" для контактної зварювання щитових конструкцій і фірми IGM для зварювання електродуги в захисних газах;
- електрошлакова зварювання сферичних днищ з пелюсток з товщиною металу від 40 до 80 мм;
- електрошлакова зварювання кінцевих стиків корпусів з товщиною стінки 120, 170 мм;
- механізована зварювання під шаром флюсу корпусів нафто-, газопереробного обладнання і запірної арматури для газопроводів з товщиною металу до 100 мм;
- виготовлення електрозварюваних труб.

2.3 Характеристика ефективності роботи підприємства

2.3.1 Оцінка фінансово-господарської діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе»

Особливого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємства, оскільки жоден власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу) фірми, які можна виявити тільки на підставі своєчасного об'єктивного аналізу фінансового стану підприємства.

Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва, зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами.

Саме тому виникає необхідність у підприємства проводити аналіз фінансового стану за для визначення рівня економічних можливостей підприємства, виробничого потенціалу, економічного потенціалу з метою управління підвищенням кредитоспроможності підприємства та побудови стратегічно правильних кредитних відносин на основі наявного рівня кредитоспроможності, тобто потрібне більш поглиблене дослідження фінансового стану позичальника.

Оцінка фінансового стану ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» здійснювалося на основі даних фінансової звітності підприємства за 2005 – 2009 рр. На першому етапі аналізу фінансового стану позичальника варто приділити увагу аналізу динаміки зміни валюти балансу та виручки від реалізації.

Аналізуючи дані показники, перш за все слід відмітити складне становище підприємства в 2006 році. Із-за того, що відбулося зменшення розміру основних статей балансу, як то в активі зменшилися основні засоби, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість, в пасиві - короткострокові кредити банків, інші поточні зобов'язання, нерозподілений прибуток відсутній; спостерігалось загальне скорочення капіталу підприємства на 1%. Значну роль в цьому скороченні відіграло і зменшення виручки від реалізації - на 72871 тис. грн. (5%) в порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки валюти балансу та виручки від реалізації продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2005-2009 рр., тис. грн.

Показники	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Валюта балансу, тис. грн.	1954616	1937004	2148907	3647106	3710597
Виручка від реалізації, тис. грн.	1615874	1543003	1632026	2460011	3308280
Абсолютне відхилення валюти балансу від попереднього року, тис. грн.	145223	-17612	211903	1498199	63491
Коефіцієнт зростання валюти балансу	1,08	0,99	1,11	1,70	1,02
Абсолютне відхилення виручки від реалізації від попереднього року, тис. грн.	341955	-72871	89023	827985	848269
Коефіцієнт зростання виручки від реалізації	1,27	0,95	1,06	1,51	1,34

В 2007-2008 роках спостерігалось покращення та нормалізація ситуації, так в 2008 році валюта балансу збільшилась на 70%, що склало 1498199 тис. грн., виручка від реалізації на 51%, тобто на 827985 тис. грн. Відбулося зростання основних статей балансу, що свідчить про нормалізацію діяльності підприємства. Але саме в цей рік підприємств було збитковим, чистий збиток склав – 162342 тис. грн. В 2009 році відбулося призупинення темпів зростання валюти балансу та чистого прибутку підприємства, але збільшення валюти балансу склало 63491 тис. грн., а виручки від реалізації - 848269 тис. грн., що для показників склало зростання на 2 % та 11 % відповідно.

Побудуємо аналітичний баланс підприємства для дослідження стану та динаміки капіталу підприємства. Перш за все слід відмітити, що в 2009 році в порівнянні з 2005 капітал підприємства зріс на 26, 92%, тобто на 232776 тис. грн. Необхідно розглянути статті, за рахунок яких відбулося це зростання. Запаси скоротилися на 8,7%, на 70400 тис. грн., що пояснюється ефективністю виробничого процесу, що потребує меншої кількості матеріалів, комплектуючих, тощо. Значно зріс обсяг дебіторської заборгованості ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе». Приріст склав 610,89 %. Важлива увага при аналізі поточних активів має приділятися дебіторській заборгованості. При наявності конкуренції та складності збуту підприємства продають її, використовуючи форми послідууючої оплати. Слід зазначити, що найбільшу питому вагу в структурі дебіторської заборгованості складає інша поточна дебіторська заборгованість, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та за виданими авансами. Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі, оскільки підприємство відчуває недолік фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати та інше. В порівнянні з 2008 роком ці показники збільшилися, що свідчить про не ефективну політику інкасації дебіторської заборгованості. В 2005-2008 роках підприємство мало сталі значення поточних фінансові інвестиції, які склали 82 тис. грн. В 2005 році підприємство не приділяло значної уваги цьому виду фінансової

діяльності. Грошові кошти підприємства останні 3 роки зростають з однаковими темпами приросту у 3% і складають на кінець 2009 року 119498 тис. грн. Це може призвести до погіршення ліквідності підприємства, за умови, що це не є елементом політики оптимізації використання оборотних коштів.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що загальний рівень оборотних активів підприємства виріс у 2,5 рази і приріст склав 406450 тис. грн. за останній рік та за весь аналізований період – 1721408 тис. грн. Що є позитивним моментом і покращує фінансовий стан позичальника.

Також на підприємстві в 2009 році на 21% скоротився обсяг незавершеного будівництва та на 11,19 % зросла вартість основних засобів підприємства. До складу основних засобів підприємства входять споруди, будинки, машини, обладнання, передавальні агрегати, які мають значний рівень зносу. Слід зазначити, що темп оновлення дещо перевищує темпи вибуття основних засобів. Але нарахована амортизація перевищує розмір коштів, що йдуть на оновлення.

Розглянемо пасив балансу. Аналізуючи дані показники можна зазначити, що зростання капіталу підприємства відбулося також за рахунок збільшення власного капіталу, поточних та довгострокових зобов'язань. Власний капітал збільшився на 26,92 % (на 232776 тис. грн.) в порівнянні з 2005 роком в основному за рахунок збільшення на 203% нерозподіленого прибутку, на 113 % або 626635 тис. грн. іншого додаткового капіталу, та на 38,75 % резервного капіталу, збільшення якого є необхідною умовою діяльністю ВАТ. Статутний капітал залишився незмінним.

В 2005 році підприємство залучило довгострокові кредити в розмірі 152090 тис. грн. Значно (на 18%) скоротилися поточні зобов'язання підприємства. В основному за рахунок скорочення на 49 % поточних зобов'язань за розрахунками та на 20 % кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

В результаті проведення побудови та вертикального і горизонтального аналізу аналітичного балансу майно підприємства можна зробити наступні висновки. Перш за все слід виділити те, що капітал підприємства збільшується за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації. Значний внесок в збільшення капіталу привнесло також використання довгострокових та короткострокових кредитів, що негативно впливає на фінансовий стан, але є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах. Але обсяги приросту власного капіталу є більшими ніж позикового. Негативним є те що на підприємстві скорочується розмір основних засобів за рахунок вибуття та зносу.

Для подальшого поглибленого вивчення фінансового стану підприємства необхідно розрахувати та проаналізувати ряд фінансових показників, які за сучасними методиками їх розрахунку, дозволяють з високою точністю його відобразити. Найчастіше використовуються такі групи показників, як: показники майнового стану підприємства, ліквідності підприємства, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. В основі їх розрахунку полягає ретроспективний аналіз. Оцінка фінансового стану підприємства в умовах ринкових відносин особливо важлива для вирішення проблем конкуренції і фінансової стабільності, надійності підприємства як партнера, зростає потреба в оцінці фінансового стану та аналізу ліквідності (платоспроможності) підприємства.

На першому етапі проведення коефіцієнтного аналізу фінансового стану підприємства слід розрахувати показники майнового стану, проаналізувати динаміку їхньої зміни за аналізований період.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників майнового стану ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2005-2009 рр.

Показники майнового стану	Роки					Відхилення, (+/-)		
	2005	2006	2007	2008	2009	2007/ 2005	2009/ 2007	2009/ 2005
Коефіцієнт зносу	0,513	0,539	0,558	0,570	0,597	0,045	0,039	0,084
Коефіцієнт оновлення	0,034	0,030	0,047	0,052	0,058	0,012	0,011	0,024
Коефіцієнт вибуття	0,013	0,006	0,008	0,006	0,226	-0,004	0,218	0,214

Основні засоби ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» мають значний рівень фізичного та морального зносу. Більшість цього обладнання функціонує на підприємстві більше 20-15 років, при умові, що термін його використання не перевищує 25 років. Саме це пояснює ситуацію зростання коефіцієнту зносу в 2009 році на 14,7 % в порівнянні з коефіцієнтом зносу 2005 року. Коефіцієнт зносу в 2009 році склав 0,597, тобто 59,7 % основних засобів підприємства є зношеними і непридатними до експлуатації. Але слід зауважити, що підприємство постійно оновлює власне обладнання. Так в 2009 році на підприємство надійшло 11,5 % нового обладнання, що на 0,9 % більше ніж оновлення основних засобів у 2008 році, але на 50%% менше ніж у 2007 році. Коефіцієнт вибуття в 2009 році був максимальним і склав 0,226, в порівнянні з 2005 роком він збільшився в 17 разів. Це може бути пояснене списання застарілого та зношеного обладнання.

Після аналізу наведених коефіцієнтів можна зробити висновки, що майновий стан підприємства потребує уваги з боку керівництва підприємства. Необхідно проваджувати певні дії спрямовані на оновлення основних засобів підприємства, бо ситуацію коли більше 50% обладнання підприємства є зношеним та застарілим, тобто всього 40,03% обладнання є придатним до експлуатації, неможна назвати позитивною. Потрібно, щоб оновлення основних засобів залишалоса хоча б на рівні 10 щоб компенсувати старіння обладнання і мати деякі перспективи переозброєння підприємства. Бо якщо цього не проводити то теперішнє енергозатратне морально та фізично застаріле обладнання в недалекому майбутньому не дозволить підприємству випускати конкурентоспроможну продукцію із-за збільшення ремонтних витрат, витрат на поточне обслуговування.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є аналіз ліквідності. Ліквідність підприємства – це можливість у практичній ситуації, що склалася, погасити всі свої зобов'язання перед контрагентами, банками, акціонерами та іншими суб'єктами підприємницької діяльності. При аналізі

ліквідності підприємства поряд з розрахунком ряду коефіцієнтів важливе місце посідає аналіз ліквідності балансу.

В ході аналізу ліквідності балансу потрібно перш за все проаналізувати активи за ступенем ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз активів ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за ступенем ліквідності за 2005-2009 рр., тис. грн

Види активів	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
1. Високоліквідні (A_1)	30636	6665	59824	112094	119498
2. Швидколіквідні (A_2)	281282	289611	307637	1388527	1999182
3. Повільноліквідні (A_3)	839071	900518	1001920	1397393	1072718
4. Важколіквідні (A_4)	803627	740210	779526	749092	519199
Разом	1954616	1937004	2148907	3647106	3710597

Питома вага високоліквідних активів є незначною, що досить негативно впливає на можливість підприємства розраховуватися при проведенні поточних господарських операцій. До цієї групи активів входять грошові кошти в національній та іноземних валютах та поточні фінансові інвестиції. Позитивним є те, що динаміка високоліквідних активів на протязі 2005-2009 років є зростаючою.

Таблиця 2.5 – Питома вага активів ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за ступенем ліквідності за 2005-2009 рр., тис. грн

Види активів	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
1. Високоліквідні (A_1)	1,57	0,34	2,78	3,07	3,22
2. Швидколіквідні (A_2)	14,39	14,95	14,32	38,07	53,88
3. Повільноліквідні (A_3)	42,93	46,49	46,62	38,32	28,91
4. Важколіквідні (A_4)	41,11	38,21	36,28	20,54	13,99
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Активи, що швидко реалізуються включають в себе розмір дебіторської заборгованості, готової продукції, товарів та векселів, оскільки їх можна обернути на грошові кошти на протязі деякого часу, наприклад для векселів

цей часовий проміжок може складати 90 днів, слід зазначити, що питома вага цих активів в структурі загальних активів підприємства змінилась дуже різко, майже на 39 % за весь період та на 15% за останній рік. Що свідчить про не стабільність та не ефективність використання даних оборотних коштів, управління їх структурою.

Активи, що повільно реалізуються включають до свого складу виробничі запаси, незавершене виробництво, інші оборотні активи. Ці запаси мають підвищений строк обертання на грошові кошти, оскільки машинобудівне виробництво вимагає наявності великих обсягів специфічних запасів, як то метали різних марок, литво, набивки, муфти...Саме це і пояснює складність реалізації специфічних запасів підприємства. питома вага даних активів постійно зростає, в порівнянні з 2005 роком питома ваги їх зменшилась на 14% і склала 28,91 %. Це дещо погіршує рівень ліквідності підприємства .

Активи, що важко реалізуються - це основні засоби підприємства. Постійне їх зменшення викликає те, що і питома вага їх зменшується. Вони скоротилися на 284428 тис. грн., що відобразилося в скороченні питомої ваги на 27,12 %.

Таким чином, можна стверджувати, що за аналізований період ліквідність активів підприємства зростає. Цьому сприяло зменшення розміру активів, що важко реалізуються, незначному збільшенню розміру грошових коштів. Також слід звернути увагу на те, що більшу частку в структурі активів, що швидко реалізуються, складає готова продукція і дебіторська заборгованість. Тому підприємству необхідно більш інтенсивно продвигати свою продукцію на ринок, покращувати її якість, тощо. Потрібно приділити більшу увагу інкасації дебіторської заборгованості, адже її наявність погіршує рівень ліквідності підприємства.

Проаналізуємо пасиви підприємства за строками погашення зобов'язань (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз пасивів ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за строком погашення зобов'язань за 2005-2009 рр.

Види активів	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
1. Найбільш термінові (П ₁)	380717	312413	357020	1020890	612966
2. Короткострові (П ₂)	383493	377441	502756	1337907	1318744
3. Довгострокові (П ₃)	314667	317591	328320	459389	680112
4. Постійні (П ₄)	875739	929559	960811	828920	1098775
Разом	1954616	1937004	2148907	3647106	3710597

Таблиця 2.7 – Питома вага пасивів ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за строком погашення зобов'язань за 2005-2009 рр.

Види активів	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
1. Найбільш термінові (П ₁)	19,48	16,13	16,61	27,99	16,52
2. Короткострові (П ₂)	19,62	19,49	23,40	36,68	35,54
3. Довгострокові (П ₃)	16,10	16,40	15,28	12,60	18,33
4. Постійні (П ₄)	44,80	47,99	44,71	22,73	29,61
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

В капіталі підприємства найбільш строкові зобов'язання займають питому вагу на рівні 16,52 % в 2009 році. Слід сказати, що вона зменшилась майже на 10 % в порівнянні з 2008 роком і є найнижчим значенням за останні 5 років.

Короткострокові зобов'язання складаються з короткострокових кредитів, позикових коштів, тощо. В 2008 році відбулося їх стрімке збільшення на 13 %, що можна пояснити тим, що підприємство залучило значний обсяг короткострокових кредитів на поповнення оборотних коштів. В 2009 році питома вага цих пасивів зменшилась до рівня 35,54 %.

У підприємства в 2009 році з'явилися довгострокові зобов'язання - це кредит, залучений з метою проведення фінансування оновлення виробництва та розширення виробничих потужностей.

Стійкі пасиви - це власний капітал підприємства. Аналізуючи динаміку його розвитку на протязі 2005-2007 рр., ми бачимо що він зростає в абсолютному розмірі, але в структурі пасивів питома вага даної групи не змінюється. А вже у 2008 та 2009 можна побачити скорочення майже у 2 рази.

Тепер зіставивши відповідні показники, ми можемо зробити висновки щодо ліквідності балансу ВАТ «Сумське НВО ім.. Фрунзе». Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо: $A_1 > P_1$; $A_2 > P_2$; $A_3 > P_3$; $A_4 \leq P_4$. Остання нерівність, є умовою мінімальної ліквідності балансу.

Як бачимо за аналізований період дані нерівності повністю жодного разу не виконувались, а це значить, що баланс підприємства не є абсолютно ліквідним. У підприємства в 2008 та 2009 роках нерівні майже виконалась, окрім першої, що свідчить про брак високоліквідних активів, насамперед грошових коштів.

Але умова мінімальної ліквідності дотримана, необоротні активи підприємства повністю перекриваються джерелами їх формування, саме тому ми можемо зробити висновок, що ліквідність балансу підприємства знаходиться на середньому рівні.

Наступним кроком проведення оцінки ліквідності є розрахунок коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2003-2005 рр.

Показники	Роки					Відхилення, (+/-)		
	2005	2006	2007	2008	2009	2007/ 2005	2009/ 2007	2009/ 2005
1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,502	1,705	1,436	1,044	1,486	0,956	0,049	-0,017
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,443	0,445	0,451	0,644	1,103	1,018	0,652	0,660
3. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,162	0,227	0,330	0,146	0,171	2,039	-0,159	0,009
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,040	0,010	0,070	0,048	0,062	1,736	-0,008	0,022

Продовження табл. 2.8.

Показники	Роки					Відхилення, (+/-)		
	2005	2006	2007	2008	2009	2007/ 2005	2009/ 2007	2009/ 2005
5. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності (миттєвої платоспроможності)	0,040	0,010	0,069	0,047	0,062	1,738	-0,008	0,022
6. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,587	0,607	0,575	0,675	0,773	0,978	0,199	0,186

Коефіцієнт покриття - це найбільш узагальнюючий показник ліквідності. Визначається як відношення всіх поточних активів підприємства (підсумок II розділу активу балансу) до суми короткострокових зобов'язань (підсумок IV розділу пасиву балансу). Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних оборотних коштів. Цей коефіцієнт характеризує платоспроможні можливості підприємства, достатність оборотних коштів для погашення його боргів протягом року. Вважають, що його рівень у межах більше 1 є прийнятним для вітчизняних підприємств, достатнім є значення на рівні 2. Він показує, скільки грошових одиниць активів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Коли коефіцієнт покриття стає меншим за одиницю структура балансу визнається незадовільною, а підприємство неплатоспроможним. Тому в даному випадку ми спостерігаємо ситуацію, коли оборотні активи підприємства не повністю покривають наявні поточні зобов'язання або наближені до цього (2006 р.), і ми спостерігаємо замирання цього показника на рівні 1,4 пункти після зниження у 2007 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - відображає здатність підприємства розраховуватись активами, що швидко реалізуються, за своїми поточними зобов'язаннями. Нормативне значення цього показника складає 0,6-0,8. На ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» ми спостерігаємо ситуацію що на протязі аналізованого періоду у підприємства не може виникнути ситуація, при якій надходження від погашення дебіторської заборгованості, яка складає основу

активів, що швидко реалізуються, буде замало для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - характеризує здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними грошовими коштами та надходженнями від поточних фінансових інвестицій. Нормативне значення цього показника - більше 0,25. На протязі аналізованого періоду даний показник не відповідав нормативу, але він значно зріс у 2009 році.

Розрахунок значення чистого оборотного капіталу дозволяє оцінити спроможність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями і розширювати діяльність підприємства. Ми бачимо що в динаміці цей показник зростає, в 2009 році його розмір виріс майже на 32 % в порівнянні з 2005 роком.

Проаналізувавши дані показники, можна дійти висновку, що підприємство може розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями тільки при умові реалізації частини активів, що повільно реалізуються, що є умовою мінімальної фінансової стійкості А це свідчить про наявність ризику неплатоспроможності підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є розрахунок та аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2005-2009 рр.

Показники	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Коефіцієнт автономії	0,442	0,479	0,446	0,225	0,296
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (фінансування)	1,261	1,090	1,240	3,442	2,381
Коефіцієнт фінансового важеля (плече)	0,170	0,262	0,488	1,543	1,224
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,603	0,642	0,599	0,351	0,479

Продовження табл. 2.9.

Показники	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,267	0,255	0,255	0,359	0,383
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,701	0,683	0,723	0,835	0,739
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,354	0,311	0,300	0,361	0,235
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих коштів	0,388	0,400	0,471	2,003	4,081
Коефіцієнт постійного активу	0,681	0,595	0,606	0,585	0,292
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,395	0,402	0,349	0,219	0,166
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,724	0,754	0,667	0,415	0,311
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні	0,290	0,284	0,259	0,156	0,112
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,337	0,431	0,413	0,219	0,439
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами	0,478	0,583	0,602	0,571	1,704
Коефіцієнт співвідношення запасів і власних оборотних коштів	2,093	1,714	1,662	1,752	0,587
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,447	0,547	0,531	0,657	1,148
Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу	0,079	0,013	0,117	0,208	0,095
Коефіцієнт вартості матеріальних оборотних коштів у майні	0,414	0,449	0,394	0,259	0,199

Фінансова стійкість - це стан фінансових ресурсів підприємства, при якому підприємство вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торговельної діяльності, а також затрат на його оновлення та розширення.

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від позикового капіталу. Нормативне значення даного показника більше 0,5, що на підприємстві повністю не дотримується за весь аналізований період, а починаючи з 2007 року він скоротився майже у 2 рази, тобто ми можемо спостерігати спадну динаміку даного показника, що є результатом залучення

позикових коштів. Підприємство здатне за всіма своїми зобов'язаннями розрахуватися власними коштами.

Коефіцієнт фінансування - показує скільки залучених коштів припадає на 1 грн. власного капіталу підприємства. За нормативом цей показник має бути меншим за 1 і динаміка його розвитку повинна бути спадною. Таким чином ми спостерігаємо, що в 2008 році на 1 грн. власного капіталу припадало 3,44 грн. залучених коштів, в 2009 році цей показник зменшився і склав 2,38 грн. на 1 грн. власного капіталу. Ми бачимо що даний показник за аналізований період лише зростає, що призводить до значних коливань фінансової стійкості, бо норматив перевищується.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами - свідчить про наявність власних оборотних коштів, необхідних для забезпечення фінансової незалежності та стійкості підприємства. Значення даного показника за 2005-2009 рр. відповідає нормативу (більше 0,1), і має загальну тенденцію до зростання, що позитивно відображається на фінансовій стійкості підприємства. Значення 0,43 цього показника в 2009 році свідчить, що 1 грн. вартості поточних активів припадає 43 коп. власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу - свідчить про ефективність використання власного капіталу. Значення даного показника зросло з 0,079 в 2005 році до 0,095 в 2009, що відповідає нормативу і надає можливість підприємству сплачувати свої поточні зобов'язання, розвиватись, розширювати свою діяльність.

Підсумовуючи, можна сказати, що ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є абсолютно фінансово стійким підприємством спроможне забезпечити запаси і витрати, спроможне не допускати невиправданої кредиторської заборгованості та своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями.

Наступними в аналізі фінансового стану підприємства є показники ділової активності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз показників ділової активності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2005-2009 рр.

Показники	Рік				
	2005	2006	2007	2008	2009
1. Чистий дохід, тис. грн.	1615874	1543003	1632026	2460011	3 308 280
Собівартість	-948 896	-998337	-1110929	-1467688	-1812045
Чистий прибуток	13865	70547	102449	-162342	403254
2. Середній залишок, тис .грн.					
- активів	1882004,5	1945810	2042955,5	2898006,5	3678851,5
- власного капіталу	856456,5	895774	943038	890076,5	959186
- оборотних коштів	1063866,5	1162274	1205530,5	1848956,5	2666404
- запасів	692621,5	839246,5	857955	895659	841750,5
- загальної суми дебіторської заборгованості	321723,5	285387,5	298565	848023	1693825
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	209491,5	113662	92816	403431,5	699615,5
- загальної суми кредиторської заборгованості	318068	349769,5	335430,5	688955	816928
3.Тривалість одного обороту, дн.:					
- активів	419,3	454,0	450,6	424,1	400,3
- власного капіталу	190,8	209,0	208,0	130,3	104,4
- оборотних коштів	237,0	271,2	265,9	270,6	290,2
- запасів	262,8	302,6	278,0	219,7	167,2
-загальної дебіторської заборгованості	71,7	66,6	65,9	124,1	184,3
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	46,7	26,5	20,5	59,0	76,1
- загальної кредиторської заборгованості	120,7	126,1	108,7	169,0	162,3
4. Коефіцієнт оборотності:					
- активів	0,859	0,793	0,799	0,849	0,899
- власного капіталу	1,887	1,723	1,731	2,764	3,449
- оборотних коштів	1,519	1,328	1,354	1,330	1,241
- запасів	1,370	1,190	1,295	1,639	2,153
-загальної дебіторської заборгованості	5,023	5,407	5,466	2,901	1,953
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	7,713	13,575	17,583	6,098	4,729
- загальної кредиторської заборгованості	2,983	2,854	3,312	2,130	2,218
5. Тривалість операційного циклу, дн.	334,4	369,2	343,9	343,8	351,5
6. Тривалість фінансового циклу, дн.	213,8	243,1	235,2	174,8	189,2

Коефіцієнт оборотності активів - характеризує ефективність використання активів підприємства, в динаміці він повинен збільшуватись, на основі його розраховується період обертання активів, але на протязі аналізованого періоду ми бачимо, що строк обороту активів коливається: в 2007 році він склав 450,6 дні, в 2008 – 424,1 днів, в 2009 – 400,1 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився з 2,98 у 2005 році до 2,21 у 2005 році, тобто строк погашення кредиторської заборгованості з 120 днів збільшився до 162, що негативно характеризує здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився в 2009 до 4,729 році, що на 2,98 менше ніж у 2005 році, термін погашення в 2009 році склав 76 днів, що пояснюється менш інтенсивною роботою з дебіторами та тим, що майже вся дебіторська повинна була бути погашена на протязі трьох місяців. В 2005 термін погашення дебіторської заборгованості склав 46 днів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить про зменшення строку обертання з 190 днів у 2005 році до 104 днів у 2009р. а це свідчить про більшу ефективність використання власного капіталу.

Операційний цикл характеризує час, на протязі якого фінансові ресурси підприємства заморожені в запасах та дебіторської заборгованості. Слід зазначити, що операційний цикл значно збільшився, у 2005 році він склав 334 дні, що на 17 дні менше ніж у 2009 році Це відбулося за рахунок зростання строку обертання матеріальних запасів.

Фінансовий цикл - це період заморожування власних коштів підприємства під час оборту, тобто час протягом якого готівка вилучається з обігу. Він зменшився: з 213 днів у 2005 році до 189 у 2009.

Таким чином, за аналізований період ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» не вдосконалив стан ділової активності підприємства. Основними негативним моментами є збільшення періоду обертання кредиторської

заборгованості, основних засобів, власного капіталу. Загалом, ділова активність підприємства знаходиться на достатньому рівні.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є розрахунок показників рентабельності (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Аналіз показників рентабельності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2005-2007 рр., %

Показники	Рік				
	2005	2006	2007	2008	2009
Рентабельність сукупних активів	0,007	0,036	0,050	-0,056	0,110
Рентабельність власного капіталу	0,016	0,079	0,109	-0,182	0,420
Валова рентабельність продажів	0,413	0,353	0,319	0,403	0,452
Операційна рентабельність продажів	0,045	0,064	0,096	0,053	0,245
Чиста рентабельність продажів	0,009	0,046	0,063	-0,066	0,122

Рентабельність активів - показник, який характеризує ефективність використання всього майна підприємства. Виходячи з розрахунків, ми бачимо, що рентабельність активів значно зросла в 2009 році до рівня 11,00%.

Рентабельність власного капіталу - цей показник визначається як співвідношення чистого прибутку і середньорічної вартості власного капіталу. Цей показник знизився до від'ємного значення у 2008 році, тобто в 2005 році на 1 грн. власного капіталу припадало 18,2 коп. чистого збитку, але у 2009 році на 1 грн. власного капіталу вже припадало 11 коп. чистого прибутку.

Рентабельність діяльності - даний показник показує, який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство. Він також збільшився в 2004 році до 12,99% і скоротився на 3,82% у 2005 р.

Рентабельність продукції - цей показник дає можливість побачити скількох прибутків отримано на одиницю собівартості реалізованої продукції. Із розрахунків ми можемо спостерігати, що продукція є достатньо рентабельною та користується попитом. В 2009 році на 1 грн. собівартості припадало близько 45,2 коп прибутку. Підвищення рентабельності продукції

забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондомісткість, вище фондівдача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. При поліпшенні використання матеріальних обігових коштів знижується їхній розмір, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

Таким чином, розглянувши і проаналізувавши всі показники аналізу фінансового стану підприємства ми можемо зробити наступні висновки.

За період з 2005 по 2009 рік підприємство посіло належне місце в галузі, як доволі конкурентноздатний виробник машинобудівного обладнання. В 2007-2008 рр. значно підвищились обсяги виробництва в порівнянні з 2005 роком, але відбулося деяке зниження приросту виробництва в 2009 році.

Майновий стан підприємства є проблемою ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» оскільки рівень зношеності обладнання перевищує 59%, хоча темпи оновлення останнім часом є достатніми. Спрямувавши певні кошти на переозброєння підприємства, менеджмент зміг би знизити собівартість продукції за рахунок використання енергозберігаючого обладнання, зменшення витрат на обслуговування і ремонт обладнання, тощо.

Головна проблема ліквідності підприємства полягає в тому, що воно може повністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями тільки реалізувавши певну частку активів, що повільно реалізуються (на протязі року). Також недостатнім є рівень грошових коштів підприємства, що не дозволяє в повному обсязі за рахунок власних коштів фінансувати поточну діяльність підприємства.

Також підприємству слід звернути увагу на збутову політику, бо лєвова частка продукції реалізується в Росію, підприємство стає залежним від

даного споживача, і кон'юнктурно-політичні коливання можуть поставити під загрозу стабільність діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе».

ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є абсолютно фінансово стійким підприємством, спроможне забезпечити запаси і витрати, спроможне не допускати невиправданої кредиторської заборгованості та своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями.

Значно підвищився рівень ділової активності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе». Відбулося зменшення періоду обертання кредиторської заборгованості, основних засобів, власного капіталу, активів та дебіторської заборгованості. Негативним є збільшення періоду обертання матеріальних запасів, за рахунок збільшення обсягів запасу, що також вплинуло на збільшення операційного і фінансового циклів.

Показники рентабельності також свідчать про високу ефективність функціонування підприємства в 2005-2009 роках. Таким чином, ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є фінансово стійким підприємством, здатним проводити розширений процес відтворення, вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями..

Отже, фінансовий стан ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», крім того, що є достатньо стабільним, є таким, що дає змогу даному підприємству вдосконалювати політики по оптимізації прибутковості за рахунок управління виробничими потужностями.

2.3.2 Оцінка рівня управління якістю продукції підприємства.

На підприємстві розроблена, упроваджена і ефективно діє система управління якістю продукції, яка є частиною загальної системи управління виробництвом. Сьогодні система управління якістю включає всі елементи, регламентовані національними і міжнародними стандартами в цій області.

3 жовтня 1997 року сертифікаційним товариством BUREAU VERITAS Quality international (BVQI), відкритому акціонерному товариству ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" був вручений сертифікат, підтверджуючий відповідність діючої на підприємстві системи якості міжнародному стандарту ISO 9001. У 2000 р. ВАТ успішно пройшло повторну сертифікацію своєї системи управління якістю. Тим самим визнана здатність підприємства випускати продукцію, яка відповідає світовим стандартам. Від BUERAU VERITAS був одержаний також сертифікат, підтверджуючий відповідність арматури для магістральних газопроводів міжнародному стандарту API-6Д. Згідно з вимогами міжнародних стандартів виготовляються: ISO-2853-- насоси хімічні, API-617-- компресорне устаткування, ASME -- ємкості і трубопроводи під тиском, DIN - устаткування із застосуванням конструкційних сталей, API-650 - комплексне устаткування нафтових резервуарів. Раніше ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" була одержана ліцензія Американського Нафтового Інституту (API) на виробництво обтяжених бурильних і провідних труб відповідно до специфікації 7 стандарту, API і сертифікати Американського товариства інженерів-механіків (ASME) на виготовлення працюючих під тиском судин (клеймо U) і трубопроводів (клеймо PP).

На проектування і виготовлення всіх видів продукції ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" є ліцензії відповідних національних і міжнародних органів. Ефективне функціонування системи якості є однією з найважливіших передумов конкурентоспроможності продукції, що випускається, на світовому ринку.

Створена система охоплює всі етапи життєвого циклу продукції - від проектування до монтажу і сервісного обслуговування обладнання, а також регламентує процедури управління персоналом, документацією, устаткуванням і виробничими процесами. На підприємстві функціонують служба технічного контролю, відділ неруйнівних методів контролю, центральна заводська, метрологічна лабораторії, науково-виробничий центр,

створений блок випробувальних стендів. Сьогодні підприємство володіє унікальними технічними можливостями, оснащене найсучаснішим устаткуванням, розробляє і виробляє різноманітне складне конкурентноздатне обладнання і повнокомплектні технологічні лінії для різних галузей промисловості.

Уся діяльність з контролю якості, інспекціям і ведення звітності відбита в Планах якості.

Усі роботи з проектування і розробки продукції плануються і управляються. В ході планування, проектування і розробки встановлюються:

- стадії проектування і розробки;
- проведення аналізу, перевірки і затвердження на відповідних стадіях проектування і розробки;
- відповідальність і повноваження в області проектування і розробки.

Перевірка (верифікація) проводиться з метою підтвердження відповідності вихідних даних вхідним, результати перевірки і усіх необхідних дій документуються і зберігаються.

Твердження (валідація) проводиться з метою підтвердження відповідності отриманої продукції вимогам до встановленого або передбачуваного використання, коли воно відоме. Результати валідації і усіх необхідних дій документуються і зберігаються.

У ВАТ діє документована процедура, яка встановлює склад, порядок розробки, узгодження, затвердження і зміни завдання на розробку проекту нового будівництва, розширення, реконструкції і технічного переоснащення діючих об'єктів, а також підготовки початкових даних, необхідних для проектування.

ВАТ оцінює і вибирає субпідрядників на основі їх здатності поставити продукт відповідно до вимог ВАТ.

Порядок оцінки і вибору субпідрядників, взаємозв'язок з ВАТ описаний в стандартах підприємства.

Внутрішній аудит проводиться (згідно Графіку внутрішніх перевірок, затвердженого Першим заступником Генерального директора - Директором з виробництва) через заплановані інтервали часу (не рідше за 1 раз на рік) в усіх підрозділах ВАТ Аудити проводяться шляхом перевірок підрозділів ВАТ групою аудиторів, атестованих на проведення цієї діяльності, і збору інформації, що підтверджує виконання вимог СМЯ. Результати перевірок документуються і доводяться до підрозділів, що перевіряються, з метою розробки ними дій, з виявлених недоліків. Вимоги до проведення внутрішнього аудиту описані в стандарті підприємства.

Вхідний контроль продукції - уся продукція, закуповується відповідно до процедури, діючої у ВАТ. Вхідний контроль здійснюють працівники УКЯ шляхом проведення візуального і вимірювального контролю, перевірки цілісності упаковки, збереження маркіровки і пломб, наявності і правильності оформлення документу з якості і іншу супровідну документацію.

Випробування, а так само інші, в порівнянні з вищезгаданими, методи контролю проводяться, якщо це передбачено переліками вхідного контролю. Результати вхідного контролю документуються з вказівкою уповноваженої особи і зберігаються не менше п'яти років.

Продукція, що пройшла вхідний контроль відповідним чином реєструється та ідентифікується, і до запуску у виробництво зберігається на складах або спеціально обладнаних майданчиках, що мають відповідні умови зберігання. Запуск у виробництво здійснюється відповідно до діючої процедури після перевірки працівником УКЯ відповідності продукції встановленим вимогам.

Контроль в процесі виробництва - в процесі виробництва працівники УКЯ здійснюють операційний контроль, методи і інші параметри якого вказані в документації, по якій виготовляється продукція.

Незалежно від вищезгаданого контролю працівники УКЯ на будь-якій стадії технологічного процесу здійснюють запобіжний контроль, що полягає

в контролі відповідності технологічного процесу вимогам, дотримання правил транспортування, зберігання і тому подібне. При виявленні невідповідностей виписується карта-попередження, розробляються і впроваджуються коригуючі дії. Працівники, що здійснюють візуальний контроль виконання зварювальних операцій і зварних швів, обучені і атестовані.

Результати контролю реєструються в маршрутних листах, журналах, протоколах і інших документах. Статусом контролю є як підпис працівника УКЯ в цих документах, так і постановка ними відповідних штампів на продукції (де передбачено). Придатна продукція передається на наступні операції, а до невідповідної встановленим вимогам продукції робляться дії, описані у відповідних процедурах.

Управління невідповідною продукцією - з метою недопущення використання продукції, невідповідної встановленим вимогам, вона підлягає управлінню відповідно до процедури, діючої у ВАТ. Встановлена наступна послідовність дій при встановленні невідповідної продукції. Будь-яка особа, що виявила випадково або на запланованих контрольних точках продукцію, невідповідну встановленим вимогам або підозрювану в невідповідності, припиняє роботу і повідомляє про це свого керівника і працівника УКЯ, відповідального за цю ділянку.

З метою неумисного використання невідповідна продукція ідентифікується встановленим чином і ізолюється від придатної.

Якщо при первинному аналізі невідповідна продукція класифікується УКЯ як непоправний брак, то вона відбраковується та утилізується. У інших випадках оформляється "Дозвіл на відхилення", в якому обумовлені процедурою особи після аналізу невідповідності дають письмове рішення про можливість використання такої продукції. При цьому, якщо необхідно, обумовлюються дії по корекції наявної невідповідності, а також інші дії (коригування документації, зміна комплексності, внесення записів в експлуатаційну документацію і тому подібне)

Прийняті рішення узгоджуються з керівником і затверджуються головними інженерами відповідних виробництв. Якщо обумовлено контрактом або документацією, по якій виготовляється продукція, а так само обумовлено характером невідповідності, то рішення по невідповідностях узгоджуються зі споживачами або іншою зацікавленою організацією (наприклад, регулюючим органом).

В усіх випадках на невідповідну продукцію оформляється "Акт про брак".

Рішення про заміну матеріалів і комплектуючих виробів оформляється до їх застосування в порядку, обумовленому діючою процедурою. Рішення про застосування або повернення (заміні) невідповідної продукції, отриманої від постачальника, приймається відповідно до діючої у ВАТ процедури та обліку вимог контракту й законодавства.

Коли інформація про невідповідності поступила від споживача після постачання йому продукції, тоді управління такими невідповідностями здійснюється відповідно до встановленої процедури.

Після виправлення невідповідної продукції вона підлягає повторному контролю в тому ж об'ємі і тими ж методами, як і до виправлення (якщо інакше не обумовлено в затвердженому рішенні).

В усіх випадках виявлення невідповідної продукції розробляються і впроваджуються коригуючі дії.

Контроль готової продукції - продукція, що пройшла операційний контроль піддається випробуванням, консервується, упаковується і передається на склад готової продукції.

Статусом, що підтверджує відповідність продукції встановленим вимогам, являється підписаний працівником УКЯ паспорт, формуляр або інший, передбачений документ про якість, а так само клеймо (штамп) на самій продукції (де передбачено).

Продукція не повинна передаватися на склад і відвантажуватися до тих пір, доки не буде підтверджено виконання з позитивними результатами усіх

передбачених видів контролю і випробувань і не буде оформлений документ про якість продукції. В процесі зберігання на складах продукція періодично контролюється з метою недопущення погіршення її якості. Перед відвантаженням продукція додатково контролюється з метою недопущення погіршення її якості. Перед відвантаженням продукція додатково контролюється з метою підтвердження якості встановленим вимогам.

Компетентність персоналу, що виконує роботу, яка впливає на якість, повинна підтверджуватися здобутою освітою, підготовкою, навичками і досвідом. Кваліфікаційні вимоги до персоналу залежать від займаної посади і виконуваної роботи і визначені в посадових інструкціях, а так само робочій документації, що відноситься до конкретної продукції або роботи (якщо вимагається).

З метою здійснення ефективного зв'язку із Замовниками визначені і здійснюються процедури, що стосуються:

- інформації про продукцію, у тому числі збір даних про надійність і іншу інформацію, що стосується експлуатації і використання продукції;
- проходження запитів, контрактів і замовлень, включаючи зміни до них;
- зворотному зв'язку із споживачами, включаючи скарги споживачів.

Будь-яка інформація, що стосується претензій і скарг споживачів, що поступила у ВАТ, реєструється, розглядається і по ній приймаються дії, що стосуються усунення як самої невідповідності, так і причин її появи. Отримана інформація і наступні дії документуються і зберігаються.

У ВАТ "Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе" впроваджена і функціонує:

- система екологічного менеджменту, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2004 "Системи менеджменту довкілля. Вимоги до керівництва і застосування", що підтверджено сертифікатом відповідності № 188718 від 27.03.06 р., виданого Bureau Veritas Certification;
- система професійної безпеки і здоров'я відповідає вимогам міжнародного стандарту OHSAS 18001:1999 "Системи менеджменту

професійного здоров'я і безпеки - Специфікація", що підтверджено сертифікатом відповідності № 188719 від 27.03.06 р., виданого Bureau Veritas Certification.

Наявність подібних заходів дозволить об'єднанню вийти на високий світовий рівень по науковій, дослідницькій і виробничій оснащеності в створенні машин великої потужності, забезпечує конкурентоспроможність устаткування на світовому ринку.

2.4 Зовнішньоекономічна діяльність на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе»

Основними видами зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є експорт і імпорт товарів і послуг.

Зовнішньоекономічна діяльність ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” складає основну статтю доходу, їй приділяється найбільша увага на підприємстві.

Вже сьогодні при особистій участі Дирекції по зовнішньоекономічній діяльності і маркетингу, набраний необхідний портфель замовлень, що гарантують повне завантаження виробничих цехів і робочих місць, стабільний фінансовий стан підприємства.

Проведена Дирекцією робота з вивчення кон'юнктури ринку, участь у тендерах, міжнародних ярмарках і виставках дозволили виявити основні тенденції розвитку економіки країн СНД і, відповідно, економічну стратегію підприємства.

Основним документом є Положення про Дирекцію по зовнішньоекономічній діяльності і маркетингу ВАТ „СМНПО ім. М.В.Фрунзе” воно визначає основні задачі і функції Дирекції по зовнішньоекономічній діяльності і маркетингу установлює порядок взаємодії

Дирекції по маркетингу зі структурними підрозділами, регламентує її участь у взаєминах із суб'єктами підприємницької діяльності України і іноземними суб'єктами господарської діяльності на території України і за її межами

Безпосереднє керівництво Дирекцією по зовнішньоекономічній діяльності та маркетингу здійснюється Директором по зовнішньоекономічній діяльності і маркетингу, що підкоряється Першому заступнику голови правління ВАТ по координації і розвитку.

До складу Дирекції по зовнішньоекономічній діяльності та маркетингу входять :

- департамент по зовнішньоекономічній діяльності;
- виробничо-договірної департамент;
- департамент дослідження ринку і реклами;
- відділ планування;
- відділ енергоносіїв.

Організаційна структура Дирекції приведена на схемі (Додаток 2.).

У своїй діяльності Дирекція по маркетингу керується:

- Законодавством України;
- Статутом;
- Колективним договором;
- внутрішніми документами;
- локальними нормативними актами;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Задачі, виконувані департаментом зовнішньоекономічної діяльності:

- а) організація експорту й імпорту продукції, по номенклатурі, установленій Директором по маркетингу і погодженої з правлінням, а також зовнішньоекономічних і інших операцій, побудованих на формах зустрічної торгівлі між ВАТ й іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- б) участь у розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності;

- в) розширення номенклатури, підвищення конкурентноздатності продукції, визначення оптимальних умов експорту продукції, робіт і послуг підприємства, вивчення і використання кон'юнктури ринку для одержання максимального прибутку в іноземній валюті;
- г) систематичне вивчення й аналіз досягнень закордонної науки і техніки, напрямків науково-технічного прогресу, патентних і ліцензійних матеріалів, досвіду експлуатації поставленої за межі України вітчизняної продукції й аналогічної продукції іноземного виробництва;
- д) забезпечення надання іноземним суб'єктам господарської діяльності виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, рекламних послуг;
- е) участь у рекламній діяльності, проведенні виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів, і інших заходів, зв'язаних з підвищенням реалізації і просування продукції на ринку збуту;
- ж) сприяння розвитку взаємовигідного співробітництва і забезпечення спільної підприємницької діяльності між підприємством й іноземними суб'єктами господарської діяльності.

Об'єднання змогло вирішити більшість проблем у період свого оновленого становлення як незалежного підприємства. Всупереч всім негараздам, керівництво ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” у наш час зуміло зорієнтуватися в нових ринкових умовах, налагодити конкурентноздатне виробництво, організувати тісні контакти з великою кількістю іноземних партнерів (понад 100 фірм із різних частин світу); підприємство працює з країнами далекого і близького зарубіжжя, освоює нові ринки багатьох країн.

Наприкінці ХХ століття підприємство вийшло на новий рівень організації зовнішньоекономічних відносин, були налагоджені зв'язки з торговими представництвами, торговельними палатами та інжиніринговими фірмами Франції, Німеччини, Швейцарії.

Постійно розширюються постачання в усі країни Східної Європи, Китай, Єгипет, Сирію, Алжир, Індію, Кубу, Кіпр, Швецію, Афганістан, Корею, Австрію, Італію, Німеччину, Аргентину, США, Іран. У наш час підприємство найбільш активно співпрацює з такими країнами як Японія, Туреччина, Іран, Аргентина, Голландія, Австрія, Великобританія. ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” експортує: ГПА, арматуру, компресори, центрифуги, насоси, ємкісні і теплообмінні апарати, обладнання для магістральних газопроводів та ін.

Сьогодні об'єднання найбільш впевнено себе відчуває на ринках Росії, Туркменістану, Узбекистану, Казахстану, України. І відкриває свої представництва у цих країнах.

Таблиця 2.12 - Філіали підприємства на Україні і ближньому зарубіжжі

№	Найменування	Місцезнаходження
1	Представництво ВАТ в Рос. Федерації	м. Москва, Росія
2	Представництво ВАТ у Києві	м. Київ, Україна
3	Представництво ВАТ в Туркменістані	м. Ашхабад, Туркменістан
4	Представництво ВАТ в Азербайджані	м. Баку, Азербайджан

З погляду зовнішньоекономічної діяльності ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” у цілому, особливий і сильний вплив на всі фінансові показники роблять великі і довгострокові контракти, що нерідко складаються на вищому міжурядовому рівні і їх сума обчислюється десятками, а іноді і сотнею мільйонів доларів США.

Хотілося б відзначити, що основними показниками, що розглядаються замовниками в даний час при замовленні обладнання є:

- якість пропонованої підприємством продукції, тобто визнання продукції у світі, наявність у підприємства відповідних ліцензій і сертифікатів якості;
- другий не менш важливий показник – терміни виготовлення продукції. Даний показник при розгляді тендерних пропозицій буває навіть при не набагато більшій ціні мати вирішальне значення;
- ціна продукції – вона повинна відповідати якості продукції і бути конкурентноздатною при пропозиції;
- у даний момент з'явився ще один показник – терміни оплати поставленої замовнику продукції, особливо щодо інвестиційних контрактів, тобто не 100 % оплата за продукцію, а, наприклад, 20 % - передплата, 30% - по факту готовності, 30% - після пуску обладнання в експлуатацію та останній платіж через 6-12 місяців роботи обладнання.

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” при відвантаженні продукції Покупцю користується базисними умовами постачання, виробленими Міжнародною торговельною палатою в збірнику тлумачень міжнародних термінів «Інкотермс».

Основними споживачами продукції ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” є великі нафтогазові компанії такі як: ТОВ „Газкомплектимпекс”, м.Москва; АК “Роснефть”; “Туркменнефть”, “Туркменгаз”; “Воденергомаш” м. Москва, “Укртрансгаз; ТОВ “Самара-Авиагаз” м. Самара.

Основною, стратегічною продукцією підприємства, яка йде на експорт є ГПА і компресорні станції, що завоювали російський ринок, і так само успішно конкурують на ринках нафтових країн Близького сходу. На світовий ринок виходять також такі види обладнання як: горизонтальні поршневі компресори, центрифуги, насосне обладнання, у тому числі для АЕС, емкісне, теплообмінне і маслообмінне обладнання, кульові крани і затвори для магістральних газопроводів. У Китай поставляється нове спеціальне насосне устаткування для АЕС, в Аргентину й Іран – могутні газоперекачуючі агрегати, в Австралію – обважені і бурильні труби, у

Болгарію – абсорбційні колони, у США – центрифуги, Німеччину – могутні поршневі компресори надвисокого тиску.

Питома вага експорту в загальному обсязі реалізації продукції складає 70-75%.

Розглянемо структуру експорту продукції ВАТ “СМНВО ім. М.В. Фрунзе” та його географічну структуру у 2005-2009 роках, скористаємося даними таблиці 2.13 та 2.14

Таблиця 2.13 - Динаміка і товарна структура експорту в 2005 – 2009 рр.

Види товарної продукції	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
	%	%	%	%	%
Хімобладнання	2,3	3,0	1,9	1,2	1,6
Насоси центробіжні	4,0	5,4	7,7	3,6	3,2
Арматура	11,1	14,6	11,7	8,9	7,7
ГПА	51,1	44,3	55,8	63,9	51,9
Інше обладнання	31,5	32,7	22,9	22,4	35,6
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Таблиця 2.14 - Динаміка географічної структури експорту продукції ВАТ “СМНВО ім. М.В.Фрунзе”

№ п/п	Основні країни-покупці	2005	2006	2007	2008	2009
		%	%	%	%	%
1	Росія	41,6	44,1	52,8	53,51	55,8
2	Туркмені-стан	42,3	40,5	21,1	22,65	23,2
3	Казахстан	0,9	1,0	0,9	0,84	0,8
4	Білорусь	-	-	6,8	6,69	6,3
5	Сирія	0,4	0,4	0,4	0,36	0,3
6	Іран	7,0	7,5	7,0	6,54	6,1
7	Інші країни	7,7	6,5	11,0	9,41	7,5
Всього		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

На рис.2.1 представимо структуру експорту у 2009р.

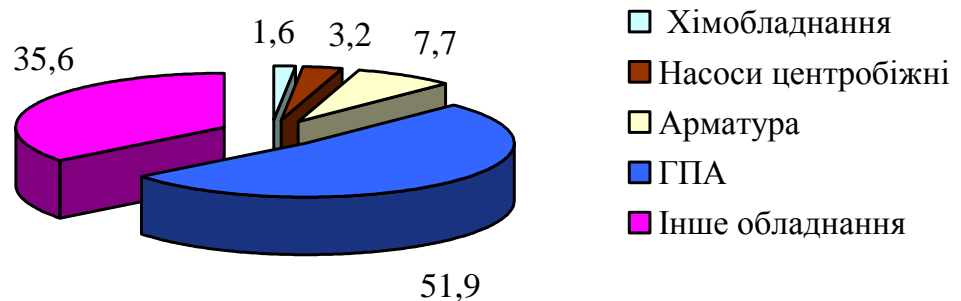


Рисунок 2.1 - Структура експорту у 2009 році

Можна побачити, що основну частину експорту складають газоперекачувальні агрегати – 51,9%, до іншого обладнання, експорт якого складає 35,6%, відносять компресори та запчастини до них, труби та обладнання для нафтогазового комплексу. Арматура також займає не останнє місце в загальному обсязі експорту, її частка 7,7%.

Найбільшим споживачем продукції підприємства є Росія. Обсяг поставок у цю країну займає більше 50% (з 2007 по 2009 р.р.) від загального обсягу експорту, це пов'язано з високим ступенем розвитку і величезним потенціалом нафтогазової галузі Росії. Друге місце за закупками обладнання у об'єднання займає Туркменістан. Це викликано насамперед пильною увагою до цієї країни з боку уряду України, а також великими міжурядовими угодами між нашими країнами. З 2007 року продукцією ВАТ „СМНВО ім. М.В. Фрунзе” зацікавилася Білорусь, і вже 3 роки експорт до цієї країни складає у середньому 6,5%. Негативним моментом є те, що основна частина експорту (близько 85%) поставляється лише тільки у 2 країни, у майбутньому необхідно дещо диферсифікувати експорт.

На рис.2.2 представимо схему географічної структури експорту у 2009 році.

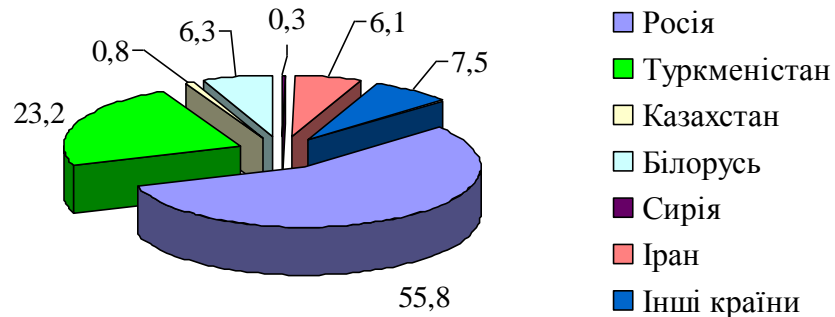


Рисунок 2.2 - Географічна структура експорту у 2009р.

У 2009 році Росія була найбільшим експортером продукції (55,8% від загального експорту), Туркменістан (23,2%), Білорусь та Іран мають практично однакові позиції (6,3% та 6,1% відповідно).

Основними видами імпорту є енергоносії, сировина і складне новітнє обладнання, що не можуть бути зроблені безпосередньо на об'єднанні чи в нашій країні.

Головними постачальниками підприємства є:

- по електроносіям: Першотравневий електротехнічний завод, електротехнічний завод «Нова Каховка».
- по системі автоматики: завод «Моторостроитель» (Казань), ПО «Зоря» (Миколаїв), ПО «Січ», фірма «ССС» (США).
- по металу: ВАТ «Азовсталь», завод ім. Ілліча, Алчевський металургійний комбінат.
- по нержавіючій сталі: фірма «Тиссон» (Швеція).
- фарби для зовнішніх робіт із США і Росії.

Перспективи розвитку ЗЕД на підприємстві

Значення зовнішньоекономічної діяльності в ринковому функціонуванні підприємства дуже вагоме у зв'язку з базуванням основних споживачів за межами нашої держави. Об'єми ЗЕД ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" з кожним роком збільшуються в середньому на 23% . Для подальшого розвитку ЗЕД підприємству слід як найшвидше здійснити перераховані нижче заходи:

- а) перехід на систему міжнародних технічних стандартів;
- б) підвищення технічної досконалості устаткування для його позиціонування в нових цінових і якісних сегментах;
- в) проведення сертифікації деяких видів устаткування для отримання міжнародних сертифікатів;
- г) відділення структурних підрозділів підприємства, що займаються збутом, у тому числі і департаменту ВЕД в самостійно господарюючий суб'єкт, що приймає право власності на товар на шляху його руху від виробника до споживача. Це буде проведено з метою зняття ризиків пов'язаних із збутовими процедурами з виробника товару.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Оцінка ефективності впровадження та сертифікації систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів

Оцінка ефективності впровадження і сертифікації систем менеджменту якості є досить складною в практичному змісті задачею. Це пов'язано з тим, що на практиці часто можуть виникати такі ситуації, коли важко виявити, який вплив на економічні показники діяльності підприємства здійснило функціонування на підприємстві сертифікованої, відповідно до вимог міжнародних стандартів, системи менеджменту якості. У зв'язку з цим необхідні спеціальні процедури, що дозволяють з достатньою точністю встановити вплив системи менеджменту якості на результати діяльності підприємства.

З цією метою представляється доцільним аналіз усіх процесів підприємства, пов'язаних з функціонуванням системи, у результаті якого можна встановити вплив окремих факторів на підвищення результативності підприємства.

Оцінка кількісного впливу факторів, пов'язаних із впровадженням і сертифікацією систем менеджменту якості на зміну прибутку є для підприємства досить складною задачею. Незважаючи на ці труднощі, ефективність сертифікації систем якості за міжнародними стандартами ІСО серії 9000 можливо оцінити за допомогою двох підходів: засобами непрямого аналізу, а також у результаті проведення спеціальних розрахунків економічного ефекту.

Непрямий аналіз ефективності сертифікації систем менеджменту якості полягає в порівнянні ряду економічних показників діяльності підприємств. Для порівняння можливе використання наступних показників:

- річний темп росту обсягів виробництва й обсягів реалізації;
- сума прибутку на одного працюючого;
- обсяг виробництва на одного працюючого;
- питома вага фактичних втрат від браку в собівартості продукції;
- рентабельність продукції і виробництва;
- строк окупності інвестицій.

Користуючись цими показниками, підприємство може оцінити ефективність міжнародної сертифікації систем менеджменту якості шляхом порівняння їх значень до і після сертифікації, а також із значеннями підприємств, що не мають міжнародного сертифікату на системи менеджменту якості або із значеннями середньогалузевих показників. Крім цього, чималий інтерес представляє порівняння основних показників діяльності підприємства з узагальненими показниками розвитку економіки країни.

Якщо результати порівнянь мають значні розбіжності в позитивний бік, значить можна судити про економічну ефективність сертифікації системи менеджменту якості за міжнародними стандартами ІСО серії 9000. Однак, у той же час, необхідно брати до уваги ту обставину, що їх зміна могла бути викликана впливом інших факторів, що не пов'язані з сертифікацією системи менеджменту якості.

Можна виділити наступні переваги непрямого аналізу оцінки ефективності міжнародної сертифікації:

- легкість і простота розрахунку і порівняння;
- підприємство має інформацію про значення своїх економічних показників до, і після сертифікації системи менеджменту якості.

До недоліків можна віднести:

- підприємство не завжди може одержати інформацію про значення економічних показників за галуззю в цілому чи підприємств, що не мають міжнародного сертифікату на систему менеджменту якості;

- оскільки підприємства на створення, впровадження і сертифікацію систем менеджменту якості за міжнародними стандартами інвестують значні засоби, то цей підхід не дає можливість оцінити ефективність цих інвестицій.

У цілому можна відзначити, що даний підхід є початковим етапом визначення ефективності створення, впровадження і сертифікації систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ІСО серії 9000. Більш детальний аналіз полягає в розрахунку ефективності інвестицій на впровадження і сертифікацію системи менеджменту якості.

У загальному вигляді економічний ефект у результаті впровадження і сертифікації системи менеджменту якості являє собою різницю між додатковими економічними результатами (вигодами) і витратами на її впровадження і сертифікацію. Економічні результати функціонування системи менеджменту якості являють собою додатковий прибуток підприємства. Таким чином, економічний ефект функціонування сертифікованої системи менеджменту якості представляє різницю між приростом прибутку після її сертифікації і витратами на її створення впровадження і сертифікацію.

У даному випадку розрахунок економічного ефекту повинен ґрунтуватися на факторному аналізі основних вигод функціонування системи менеджменту якості.

Як зазначалось раніше, основними факторами підвищення прибутку підприємства в результаті впровадження і сертифікації систем менеджменту якості є збільшення обсягу реалізації, зниження витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції, а також можливість підвищувати ціни на продукцію. Таким чином, при оцінці ефективності необхідно враховувати зміну цих факторів після сертифікації системи. Однак при цьому необхідно брати до уваги ту обставину, що на зміну прибутку підприємства впливають не тільки вигоди, викликані впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості, але також і фактори, не пов'язані із сертифікацією. Для

розмежування факторів, пов'язаних і не пов'язаних із сертифікацією системи за міжнародними стандартами, що впливають на зміну прибутку підприємства, необхідне застосування спеціальних методів і підходів.

У цілому алгоритм оцінки ефективності впровадження, сертифікації і функціонування на підприємстві системи менеджменту якості представлено на рисунку 3.1.

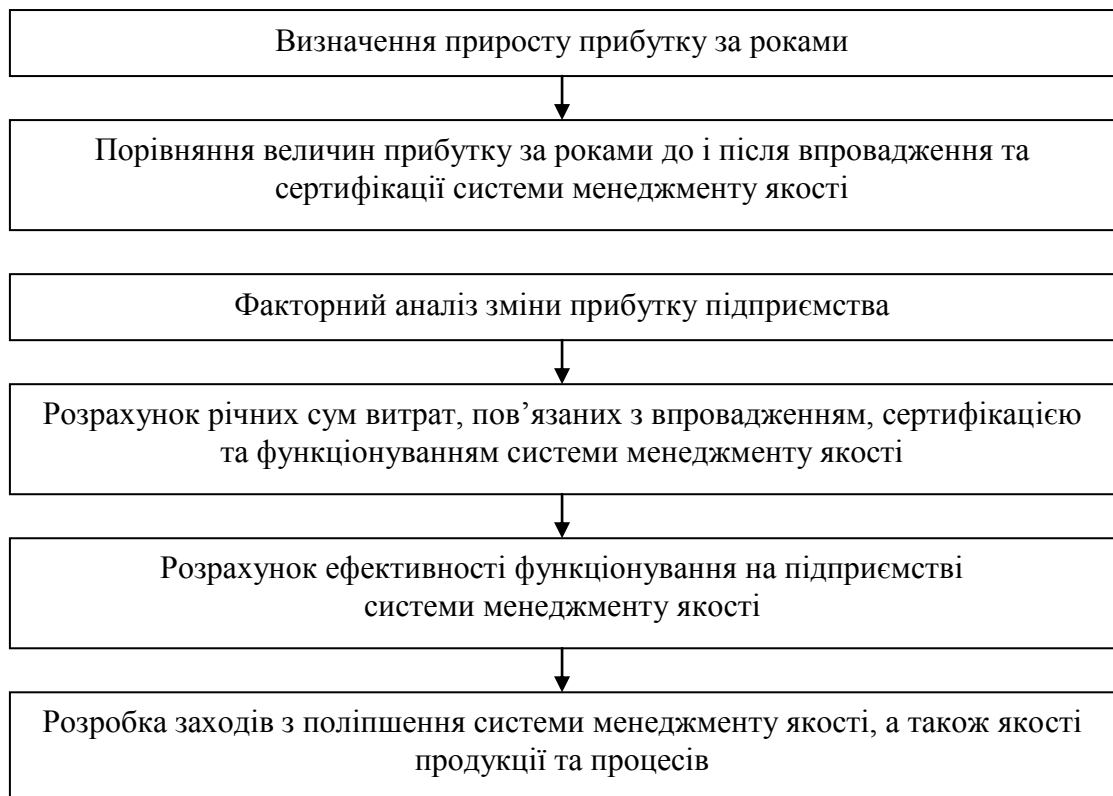


Рисунок 3.1 - Порядок розрахунку ефективності функціонування на підприємстві системи менеджменту якості

Первісним етапом оцінки ефективності сертифікації менеджменту якості є порівняння за роками величин прибутку до і після її сертифікації. У випадку, якщо після сертифікації системи прибуток підприємства істотно не збільшився, а можливо навіть зменшився, то відразу може виникнути питання, чи є доцільним впровадження і сертифікація на підприємстві системи менеджменту якості у відповідності зі стандартами ІСО серії 9000.

На перший погляд можна дати негативну відповідь. Це пов'язано з тим, що на зміну прибутку підприємства могли вплинути й інші фактори, що не пов'язані із сертифікацією системи. Тому для того, щоб зробити обґрунтовані висновки у відношенні доцільності впровадження і сертифікації системи, необхідно провести детальний аналіз факторів, що реально змінилися і проявилися в результаті її функціонування на підприємстві.

Аналіз зміни обсягів реалізації продукції ($Q_{сер}$).

Оцінити вплив функціонування на підприємстві сертифікованої системи менеджменту якості на зміну обсягів реалізації продукції можливо за допомогою двох підходів:

- визначення сумарної вартості додаткових контрактів, які були укладені в результаті того, що підприємство має сертифікат на систему менеджменту якості, і, які воно не могло укласти без наявності цього сертифікату;
- ґрунтується на суб'єктивній оцінці окремих факторів, що змінилися після впровадження і сертифікації системи.

Таблиця 3.1. - Можливі напрямки збільшення обсягів реалізації продукції при наявності сертифіката на систему менеджменту якості

Основні напрямки збільшення обсягів реалізації	Можливості підприємства при	
	відсутності сертифікату	наявності сертифікату
Участь в тендерах	неможливість участі в тендері	загальна вартість контракту за тендером ($\Delta Q_{тен}$)
Додаткові замовники	неможливо було приймати участь в переговорах з замовником	вартість контрактів додаткових замовників ($\Delta Q_{дз}$)
Додаткові замовлення попередніх замовників	присутність деякої недовіри до продукції підприємства	вартість додаткових замовлень попередніх замовлень (ΔQ_3)
Збільшення експорту за рахунок подолання митних обмежень	обмеження на ввіз в країну	вартість контрактів на поставку в закордонні країни (ΔQ_e)

Суб'єктивна оцінка збільшення обсягів реалізації продукції ґрунтується на аналізі наступних факторів: зміни задоволеності споживачів, підвищення

іміджу і репутації підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому.

У даному випадку необхідно встановити, на яку величину збільшився обсяг реалізації продукції в результаті підвищення іміджу підприємства і рівня задоволеності споживачів. Наприклад, до впровадження на підприємстві системи менеджменту якості воно виробляло продукцію з певними властивостями. Якщо після впровадження системи підприємство орієнтується на зміну властивостей і характеристик продукції, тобто на підвищення її якості, що призводить до збільшення задоволеності споживачів і, в результаті, до збільшення обсягу реалізації, то можна судити про вплив системи менеджменту якості. Але з іншого боку, підприємство могло підвищувати якість продукції і, не маючи системи якості. Тобто дане питання необхідно розглядати так: функціонування системи якості створює більш сприятливі умови і можливості для аналізу потреб споживачів і підвищення якості продукції відповідно до їх потреб. Може в практичній діяльності підприємств і така ситуація, коли підприємство після впровадження і сертифікації системи якості не приділяє особливої уваги задоволенню потреб споживачів і підвищенню якості продукції. Тобто, оцінити підвищення обсягів реалізації продукції за рахунок поліпшення задоволення потреб споживачів є можливим у випадку поліпшення якості продукції.

Аналіз збільшення прибутку за рахунок підвищення ціни на продукцію (Pсер). Частково вплив даного фактора автоматично враховується при аналізі збільшення обсягу реалізації за рахунок укладення нових контрактів. За наявними раніше замовниками і споживачами у випадку збільшення ціни на продукцію, враховується її приріст.

Аналіз факторів, що впливають на зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції (Zсер). У даному випадку, з одного боку, має місце зниження собівартості одиниці продукції за рахунок збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції. З іншого боку, підвищення якості виконання процесів на підприємстві призводить до підвищення

продуктивності праці, а також до скорочення різних видів втрат від невідповідностей, у тому числі і втрат від браку. А це, в свою чергу, сприяє зниженню собівартості продукції.

Розрахунок річних сум витрат, пов'язаних із впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості. Тут важливо враховувати ту особливість, що період створення і впровадження системи менеджменту якості є досить тривалим і це передбачає їх детальний облік за весь термін підготовки і сертифікації системи. При цьому, якщо період створення і впровадження системи охоплює кілька років, сумарні витрати необхідно розраховувати для кожного року окремо.

Таким чином, аналіз даних факторів дозволить виявити величину приросту прибутку, що зумовлена наявністю на підприємстві сертифікованої системи якості.

Оцінку ефективності впровадження і сертифікації систем менеджменту якості ($E_{сер}$) нами пропонується здійснювати за наступною формулою:

$$E_{сер} = \sum_1^T (\Delta\P_{сер}_t - N_{\Delta t}) \times (1 + E)^{t_p - t} - \sum_1^{T_{сер}} K_{сер}_t \times (1 + E)^{t_p - t}, \quad (3.1)$$

де $\Delta\P_{сер}_t$ – приріст прибутку, зумовлений впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості у відповідності зі стандартами ІСО серії 9000, у році t , грн.;

$N_{\Delta t}$ – величина податку з додаткового прибутку, в році t , грн.;

$K_{сер}_t$ – сумарні витрати на створення, впровадження і сертифікацію системи менеджменту якості за стандартами ІСО серії 9000, у році t , грн.;

$T_{сер}$ – період створення, впровадження і сертифікації системи менеджменту якості, рік;

T – період дії сертифікованої системи менеджменту якості, рік;

E – норма дисконтування;

t_p – рік, до якого приводяться різночасні витрати і результати;

t – рік, витрати і результати якого приводять до розрахункового.

При оцінці ефективності впровадження і сертифікації системи менеджменту якості необхідно враховувати ступінь її поширення на підприємстві: на один вид продукції, на кілька видів продукції, на всю продукцію, що випускається. Тому до уваги повинні братися зміни показників діяльності за тією продукцією, на яку поширюється система менеджменту якості.

У цілому оцінка ефективності впровадження і сертифікації системи менеджменту якості припускає збір і аналіз досить великого обсягу інформації, що в практичній діяльності підприємства не завжди можливо зібрати. Тому в якості ще одного напрямку оцінки ефективності можна виділити аналіз у динаміці структури і сумарної величини витрат на якість. Хоча їх аналіз не дасть однозначних висновків про ефективність витрачених коштів на впровадження і сертифікацію системи менеджменту якості, але все-таки дозволить дати наближені значення, що характеризують зміну результатів діяльності підприємства.

Нами наведено розрахунок ефективності впровадження та сертифікації системи менеджменту якості у ВАТ «СНМВО ім. Фрунзе» формулою 3.1. (методика П. Я. Бібіка [53]). За оцінками спеціалістів було встановлено приблизний приріст прибутку за рахунок отримання тендеру, збільшення споживачів в Україні та країнах СНД, за рахунок збільшення ціни на продукцію та за рахунок зменшення питомих витрат протягом п'яти років. При розрахунку використовувалася норма дисконтування 20%. Результати розрахунку дозволяють зробити висновок про те, що у цілому впровадження та сертифікація системи менеджменту якості на ВАТ «СНМВО ім. Фрунзе» дозволило підприємству отримати ефект у сумі 2818,0 тис. грн.

Крім економічного ефекту, функціонування системи менеджменту якості може забезпечити ще й соціальний та екологічний ефект. Однак, у кількісному виразі ці види ефекту визначити досить складно, хоча й можливо, при цьому, результати можуть носити більш суб'єктивний характер.

Таблиця 3.2 - Розрахунок ефективності впровадження та сертифікації системи менеджменту якості за стандартом ІСО на ВАТ «СНМВО ім. Фрунзе»

Найменування показника	Період впровадження та дії системи менеджменту якості				
	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Приблизні суми витрат на впровадження та сертифікацію, тис. грн.	420	170	-	-	-
Приріст прибутку за рахунок отримання тендеру, збільшення споживачів в Україні та країнах СНД, тис. грн.	-	93,8	1646,3	2294,5	2736,1
Приріст прибутку за рахунок збільшення ціни на продукцію, тис. грн.	-	11,8	154,1	137,7	144,8
Приріст прибутку за рахунок зменшення питомих витрат, тис. грн.	-	24,1	373,8	390,6	426,6
Загальний приріст прибутку, тис. грн.	-	129,7	2174,2	2822,8	3307,5

Ефект від сертифікації системи менеджменту якості

$$E_{сер} = [(129,7 - 32,425) \cdot (1 + 0,2)^{1-2} + (2174,2 - 543,26) \cdot (1 + 0,2)^{1-3} + (2822,8 - 705,84) \cdot (1 + 0,2)^{1-4} + (3307,5 - 826,25) \cdot (1 + 0,2)^{1-5}] - [420 \cdot (1 + 0,2)^{1-1} + 170 \cdot (1 + 0,2)^{1-2}] = 3379,72 - 561,7 = 2818,02$$

Таким чином, оцінка й аналіз ефективності впровадження і сертифікації системи менеджменту якості дозволить виявити, наскільки ефективним є впровадження і сертифікація системи на підприємстві, виявити помилки в роботі підприємства, а також дозволить розробити заходи щодо вдосконалення і поліпшення не тільки самої системи, але й процесів, що протікають на підприємстві.

Гарна репутація підприємства за рахунок наявності сертифіката якості має істотний вплив на підвищення обсягу реалізації продукції особливо на зовнішніх ринках.

Підвищення іміджу може бути досягнуто в результаті того, що підприємство в рекламних повідомленнях має можливість заявляти про наявність на підприємстві сертифікованої системи менеджменту якості, на

упакуванні продукції може ставити знак про наявність сертифіката на систему менеджменту якості. Це сприяє тому, що в очах споживачів підвищується рівень надійності і здатності підприємства випускати продукцію високої якості, яка здатна задовольняти їх потреби. Тому підвищення іміджу підприємства в результаті наявності сертифіката на систему якості може сприяти значному збільшенню обсягів реалізації продукції, що в свою чергу буде сприяти розширенню, таким чином, географії експорту продукції.

3.2 Розробка алгоритму удосконалення системи управління якістю продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів та новітніх концепцій якості.

У зв'язку з посиленням тенденцій глобалізації ринку виникає нагальна потреба в побудові таких систем управління вітчизняними підприємствами, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності української продукції та національної економіки в цілому до світового рівня. Чільне місце в таких системах управління підприємствами, на думку багатьох вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, має належати системі управління якістю (СУЯ), яка ґрунтується на ідеях TQM.

Створення СУЯ на підприємстві – це не можливість виробляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію, а можливість дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на споживача. Наявність сертифікованої на відповідність стандарту ISO 9000 (або ін., залежно від специфіки галузі) СУЯ дає організації стабільність і мінімум можливостей для виживання в умовах сучасного ринку. Стандарти статичні, хоча і можуть удосконалюватись, змінюючись відповідно до зростаючих вимог до конкурентоспроможної якості. Отже, для того, щоб

залишитись на ринку, виробник змушений випереджати вимоги стандартів, і у цьому йому допомагає робота за принципами TQM.

Лідерства на ринку досягають ті організації, які постійно поліпшують якість. Ці організації, як правило, отримують національні або міжнародні нагороди (премії) за якість. Для інших організацій досвід лідерів слугує взірцем, а критерії моделей ділової досконалості, покладених в основу премій, допомагають здійснювати самооцінку з метою поліпшення СУЯ. Критерії премій також можуть періодично змінюватись. Окрім того, розробники кожної наступної премії мають змогу врахувати попередній досвід у цій галузі.

Концепція TQM динамічна, на відміну від стандартів. Вона розвивається за рахунок найвищих досягнень науки і практики в галузі управління якістю і загального менеджменту. У розвитку TQM виділяють три основні етапи, останній з яких триває.

Компанії, які достатньо довго утримують позиції лідера (неодноразово отримують різні премії або нагороди за якість, особливо міжнародні), на нашу думку можна вважати такими, що формують концепцію TQM.

Опрацювання робіт провідних фахівців з управління якістю (Глудкіна О.П., Конті Т., Лапідуса В.А., Шаповала М.І.) дозволяє побудувати таку схему розвитку систем управління якістю (рис. 3.2).

Концепція TQM і концепція стандартів ISO серії 9000 взаємодоповнюють одна одну. Однак, якщо стандарти ISO призначені для регулювання взаємовідносин між виробником і споживачем, то концепція TQM призначена тільки для внутрішньої потреби виробника. Концепція стандартів ISO відповідає на питання, що необхідно робити для забезпечення якості, а концепція TQM – як це робити. Якщо стандарти ISO 9000 проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух так само важливий, як і кінцева мета. Саме концепція TQM дозволяє максимально

задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених осіб організації, яка виступає в ролі постачальника.

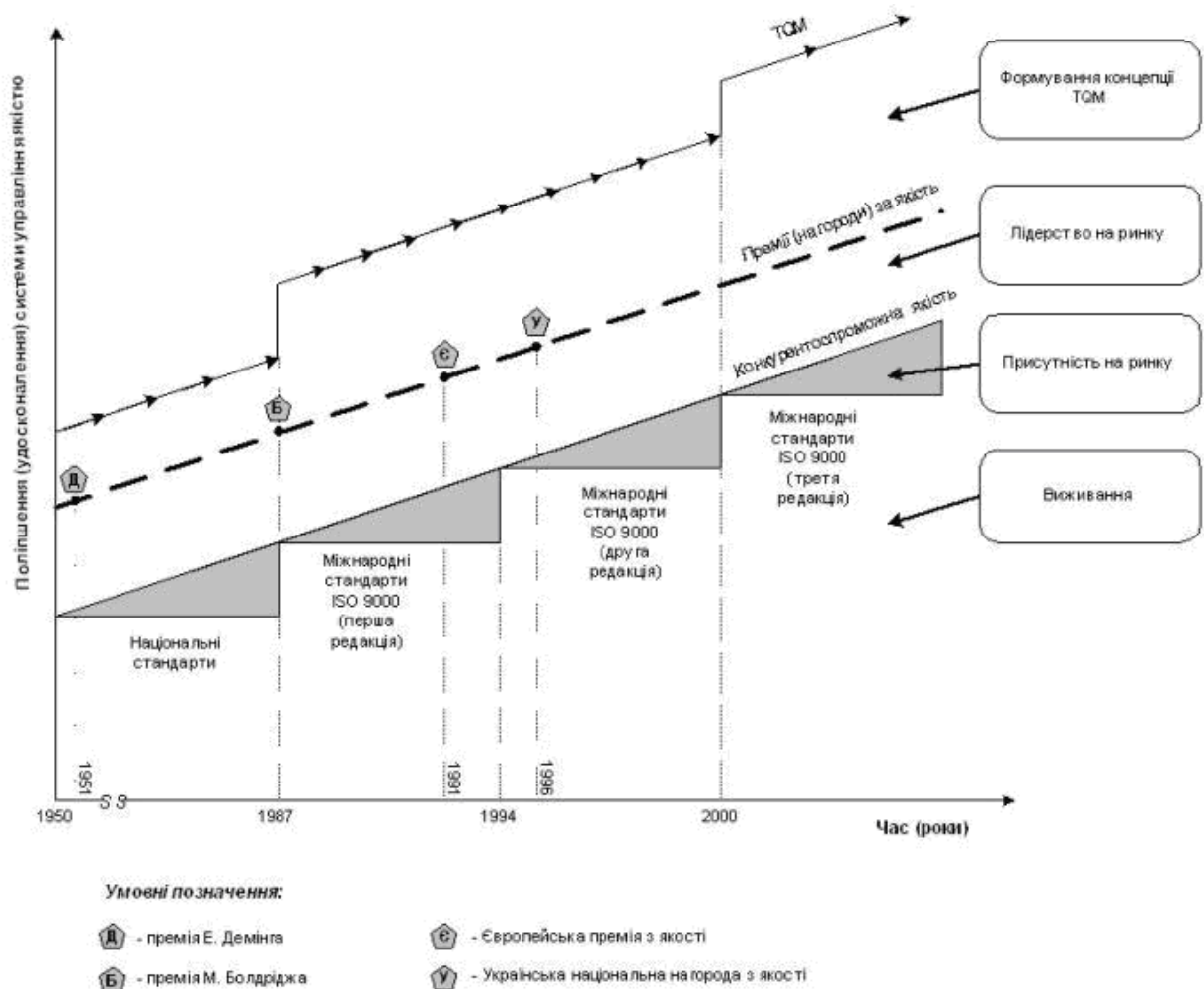


Рисунок 3.2 – Розвиток системи управління якістю, побудованих за принципами TQM

Система управління якістю є механізмом пристосування виробництва до змінних умов зовнішнього та (або) внутрішнього середовища функціонування.

Для піднесення української економіки і завоювання нашою країною стійких позицій на міжнародному ринку необхідно, щоб вітчизняна промисловість не тільки вийшла на рівень, який відповідає міжнародним стандартам, але й була здатною його перевищити. Світовий досвід показує, що досягти цієї мети можна лише шляхом оновлення філософії бізнесу,

розкриття інтелектуального та творчого потенціалу суспільства, розвитку руху за якість і досконалість, залучення широких кіл науково-технічної громадськості до процесів постійних вдосконалень і поліпшень, широкого впровадження в усі ланки виробництва кращих світових і вітчизняних досягнень у галузі управління якістю.

Стратегія якості в компанії (організації) повинна передбачати постійну, безупинну й особисту участь вищого керівництва (керівника компанії) у питаннях, зв'язаних із якістю. Це одне з основних і обов'язкових умов успішного впровадження TQM і є запорукою успішної роботи компанії у питаннях забезпечення якості. Якщо керівник компанії не перейнявся необхідністю TQM для успіху в конкурентній боротьбі за споживача, то, як показує світова практика, “боротьба за якість” залишиться тільки гаслом. Керівник повинний включати аспекти якості в меті компанії і підтримувати її діяльність фінансуванням якості, моральними стимулами й можливостями ресурсів керівництва. Керівник, повинний приймати також активну участь у поліпшенні процесу. Якщо керівництво не демонструє своїми діями, що якість так само важлива, як, скажемо, вартість чи час постачання продукту, інші члени колективу в компанії не будуть вважати питання якості одним із головних критеріїв в оцінці їхньої роботи з боку керівництва і їхня увага до нього буде ослаблена.

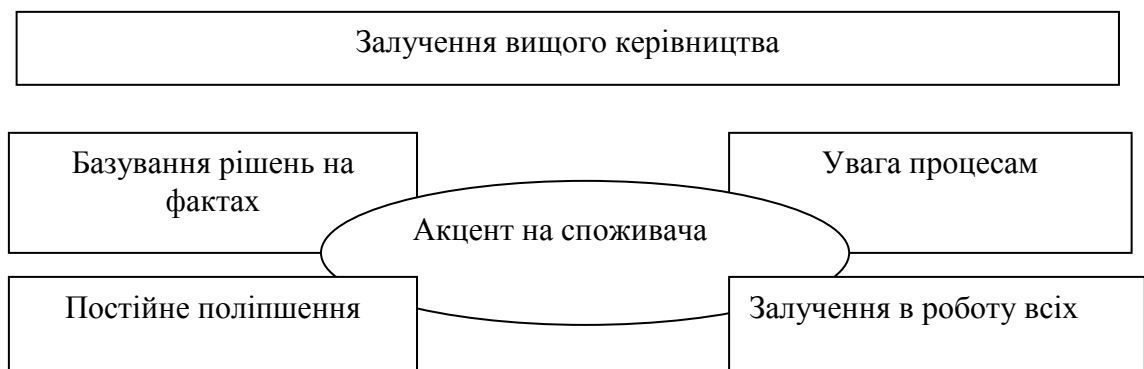


Рисунок 3.3 - Найважливіші елементи TQM, що забезпечують успіх стратегії якості

Таким чином, стратегія якості повинна базуватися на особистій участі вищого керівництва, що володіє системою *Profound Knowledge*, у забезпеченні якості, тоді вона буде успішною. От чому залучення керівництва в процес забезпечення якості поставлена на чолі найважливіших елементів, що складають базу стратегії TQM.

З рисунку 3.3 видно, що найбільш важливими елементами TQM є.

- а) фокусування усієї діяльності компанії на нестатки й побажання як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів;
- б) забезпечення можливості і реальна участь кожного в процесі досягнення головної мети – задовольняти запити споживача;
- в) фокусування уваги на процесах, розглядаючи їх як оптимальну систему досягнення головної мети – максимізацію цінності продукту для споживача й мінімізацію його вартості, як для споживача, так і виробника;
- г) постійне й безупинне поліпшення якості продукту;
- д) базування всіх рішень компанії тільки на фактах, а не на інтуїції чи досвіді її працівників.

Існуюча система управління якістю на підприємстві представлена на рисунку 3.4

Сертифікація систем якості - це друге за значенням питання щодо створення на підприємстві реальних конкурентних переваг. При укладанні контрактів на постачання своєї продукції в інші країни підприємству приходится зіштовхуватися з питанням покупця: ким сертифікована продукція і чи є сертифікат на систему якості, виданий визнаним у світі сертифікаційним органом.

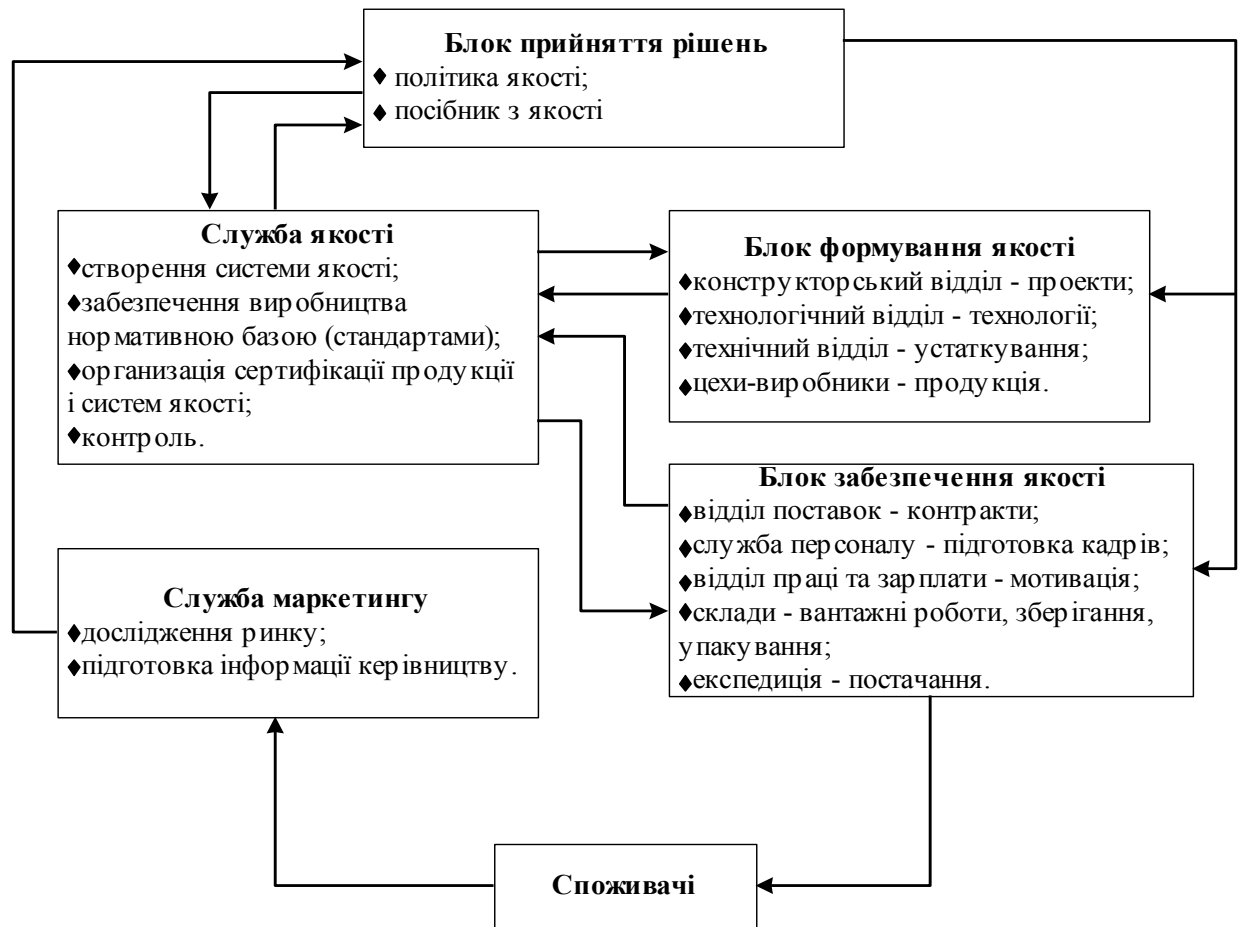


Рисунок 3.4 – Схема взаємодії структури та функції блоків системи управління

В роботі нами запропоновано методичний підхід у вигляді алгоритму удосконалення СУЯП (рис. 3.5).

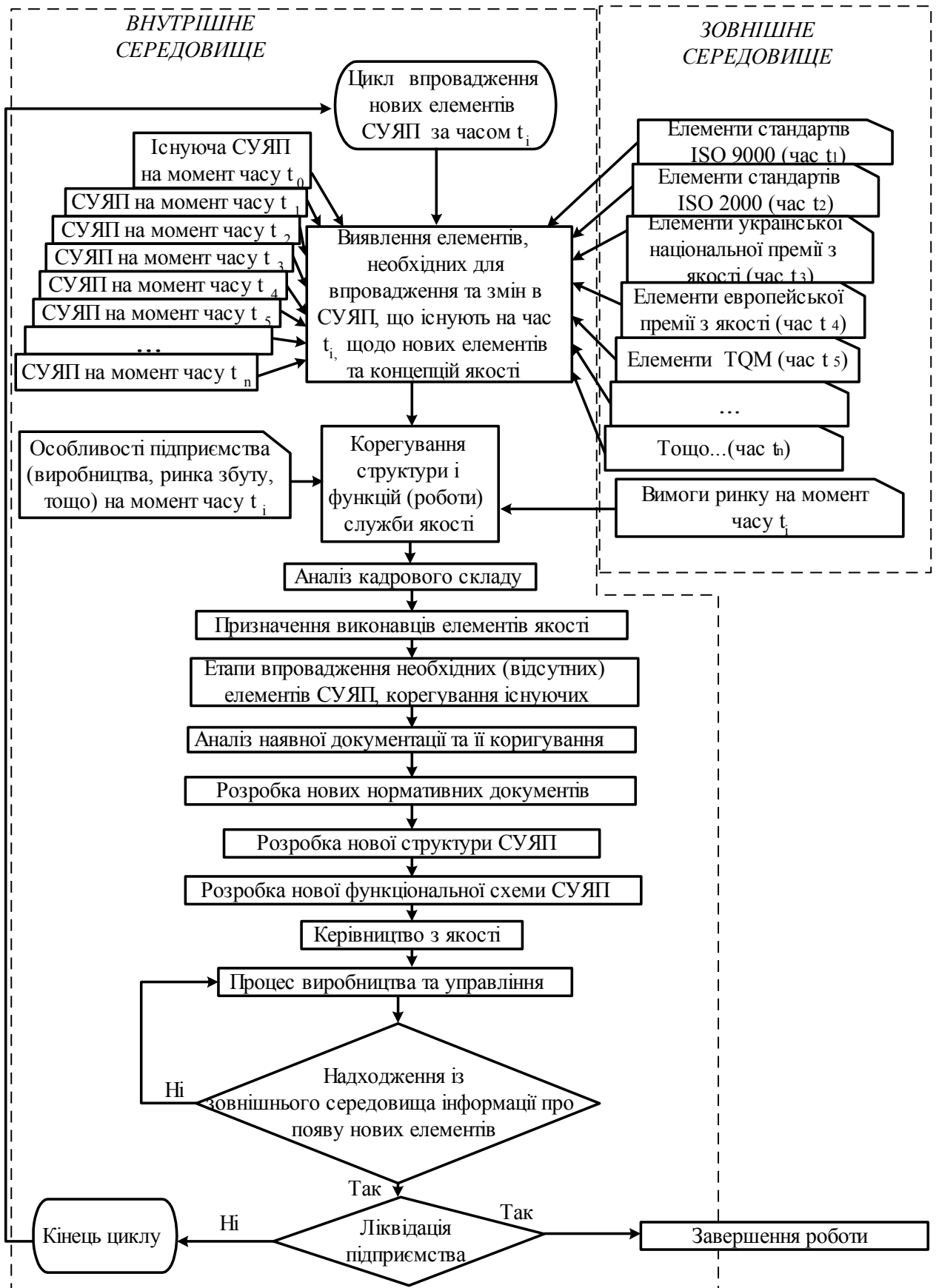


Рисунок 3.5 – Алгоритм удосконалення СУЯП відповідно до вимог міжнародних стандартів та новітніх концепцій якості

Проте, як свідчать результати практики і проведеного теоретичного аналізу, ані сама наявність СУЯП, ані розробка стратегій щодо подальшого її удосконалення не є самоціллю. Генеральною метою підприємства є стійкий розвиток, утримання долі ринку за рахунок конкурентоспроможності в цілому і наявності конкретних конкурентних переваг. Таким чином, СУЯП виступає як необхідна, але не достатня умова формування стратегії високої конкурентоспроможності підприємств.

Виходячи з цього розробка стратегії високої конкурентоспроможності підприємства на засадах СУЯП, що складається з етапів, зведених за сутністю до трьох блоків:

Блок 1. Розробка основ корпоративної стратегії. Основні етапи: стратегічний аналіз, стратегічна діагностика, формування місії, генеральної мети; “дерева” цілей, “дерев” визначення та розв’язання проблем.

Блок 2. Розробка стратегії удосконалення СУЯП, містить два етапи: визначення моделі стратегії управління рівнем якості та вибір стратегії сертифікації підприємства.

Блок 3. Стратегічний аналіз і вибір стратегії високої конкурентоспроможності для господарчих бізнес-одиниць (ГБО). Перший етап – виділення ГБО, стратегічний аналіз і діагностика основних бізнес-напрямків на підприємстві і т.п.. Другий етап - формування стратегій конкурентоспроможності ГБО підприємства на засадах СУЯП.

Дуже важливим є визначення сутності конкурентоспроможності підприємства і шляхів її досягнення.. Для цього в роботі досліджено значення і запропоновано методичні підходи до формування стратегії високої конкурентоспроможності підприємства (рис.3.6).



Рисунок 3.6 – Методичні підходи до формування стратегії високої конкурентоспроможності підприємства

Відповідно до логіки формування конкурентоспроможності підприємства (Кзп) було запропоновано наступну модифікацію багатофакторної моделі (3.2), що має обов'язкові умови наявності таких рис підприємства як адаптивність, інноваційність та наявність СУАП:

$$K_{зп} = f(K_{Фпрр}(C_{эф}); K_{ФСУАПэф}(C_{пуд}; C_{сер}); K_{Фкп}(C_{конс})) \Big|_{Адапт, Інновац, СУАП} \quad (3.2)$$

Пояснення щодо сутності кожного з елементів даної моделі приведено на рисунку 3.5

При цьому формалізовано конкурентну перевагу можна надати у наступному вигляді (3.3):

$$K_{Пр} = Y_k - Ц - ВЕкс \quad (3.3)$$

де КПр – конкурентні переваги;

Як – показники якості або корисності продукції;

Ц – ціна;

ВЕкс – експлуатаційні витрати. (Показники для розрахунку та порівняння мають бути оцінені в балах).

За допомогою цих методичних підходів для об'єкта дослідження було розроблено стратегії подальшого розвитку і удосконалення СУЯП, стратегії проведення сертифікації СУЯП; стратегії досягнення конкурентоспроможність для основних ГБО підприємства.

Вважаємо, що реалізація розроблених стратегій забезпечить підприємству наявність певних конкурентних переваг, що сприятиме стабільному розвитку підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції за рахунок його високої конкурентоспроможності на базі ефективно діючої СУЯП.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у дипломній роботі необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливі теоретичні та практичні результати, які отримані при написанні роботи.

Розглянувши і проаналізувавши показники аналізу фінансового стану підприємства ми можемо зробити наступні висновки.

За період з 2005 по 2009 рік підприємство посіло належне місце в галузі, як доволі конкурентоздатний виробник машинобудівного обладнання. Оскільки поступово впроваджуються в життя реальні завдання, щодо реконструкції, автоматизації та механізації виробничих процесів, а це в свою чергу сприяє впровадженню нових технологій, розширенню виробництва та підвищенню якості продукції. Це в першу чергу результат плідної роботи керівництва і робітників.

Майновий стан підприємства є проблемою ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» оскільки рівень зношеності обладнання перевищує 59%, хоча темпи оновлення останнім часом є достатніми. Спрямувавши певні кошти на переозброєння підприємства, менеджмент зміг би знизити собівартість продукції за рахунок використання енергозберігаючого обладнання, зменшення витрат на обслуговування і ремонт обладнання, тощо.

Показники рентабельності свідчать про високу ефективність функціонування підприємства в 2005-2009 роках. Таким чином, ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є фінансово стійким підприємством, здатним проводити розширений процес відтворення, вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями.

Отже, фінансовий стан ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», є достатньо стабільним.

Зовнішньоекономічна діяльність ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” складає основну статтю доходу, їй приділяється найбільша увага на підприємстві. Але слід звернути увагу на збутову політику, бо лєвова частка

продукції реалізується в Росію, підприємство стає залежним від даного споживача, і кон'юнктурно-політичні коливання можуть поставити під загрозу стабільність діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе».

Аналіз політики підприємства стосовно якості продукції, показав, що керуючись принципами орієнтації на споживача і розуміючи важливість отримання їх довіри і поваги, а також збереження позитивного іміджу підприємства керівництво товариства намагається поставляти продукцію для атомної енергетики, нафтової, нафтопереробної, газової, хімічної, металургічно й, фармацевтичної та інших галузей промисловості такого рівня якості, який повністю відповідає діючим стандартам, нормам, правилам і спрямований на реалізацію головної задачі – постійного підвищення задоволення споживача.

Нами наведено розрахунок ефективності впровадження та сертифікації системи менеджменту якості у ВАТ СНМВО ім.. Фрунзе за методикою П.Я.Бібіка. За оцінками спеціалістів було встановлено приблизний приріст прибутку за рахунок отримання тендеру, збільшення споживачів в Україні та країнах СНД, за рахунок збільшення ціни на продукцію та за рахунок зменшення питомих витрат протягом п'яти років. Результати розрахунку дозволяють зробити висновок про те, що у цілому впровадження та сертифікація системи менеджменту якості на ВАТ СНМВО ім.. Фрунзе дозволило підприємству отримувати ефект у сумі 2818,0 тис. грн. за рік.

Крім того було розроблено стратегії подальшого розвитку і удосконалення СУЯП, стратегії проведення сертифікації СУЯП; стратегії досягнення конкурентоспроможності для підприємства.

Вважаємо, що реалізація розроблених стратегій забезпечить підприємству наявність певних конкурентних переваг, що сприятиме стабільному розвитку підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції за рахунок його високої конкурентоспроможності на базі ефективно діючої СУЯП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрианов, В. Потенциал экономического возрождения [Текст] / В. Андрианов // Экономист. - 2000. - № 10. - С. 10-17.
2. Аристов, О. В. Управление качеством [Text] : / О. В. Аристов– М.: ИНФРА-М, 2003. – 211 с.
3. Батутіна, А. П. Експертиза товарів [Text] : навчальний посібник / А. П. Батутіна, І. В. Ємченко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 278 с. - ISBN 5-8238-0790-2.
4. Бесовский, Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством [Text] : учебник / Л. Е. Бесовский, В. Б. Протасьев – М. : ИНФРА – М, 2001. – 212 с. – (Серия ” Высшее образование”).
5. Бойчик, І. М. Економіка підприємства [Text] : навчальний посібник / І. М. Бойчик. - К. : Атіка, 2004. - 480 с. - ISBN 966-8074-29-7.
6. Борисов, Н. Новые стандарты на статистические методы контроля и управления качеством / Н. Борисов // Квалификация и качество. – 2002. - № 4. – с. 50–52.
7. Вакуленко, А. В. Управління якістю [Text] : навчально-методичний посібник для самост. вивч.дисц. / А. В. Вакуленко ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. - 2-ге вид., без змін. - К. : КНЕУ, 2006. - 167 с. - ISBN 966-574-605-7.
8. Варакута, С. А. Управление качеством продукции [Text] : учебное пособие / С. А. Варакута – М. : ИНФРА – 2001. –207 с. - (Серия ” Вопрос – Ответ”).
9. Варина, М. К. Направления совершенствования работ по управлению качеством в регионах мира / М. К. Варина //Сертификация. - 2001. - №1. - С. 10.
10. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции : учебн. пособие / В. И. Гиссин - Ростов- на Дону : Фенікс. - 2000. -255 с.

11. Гольцев, Д. Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття "якість" у системі управління якістю [Text] / Д. Г. Гольцев // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 3. - С. 79-88.
12. Гріфін, Рікі В. Основи менеджменту [Text] : підручник / Р. В. Гріфін, В. Яцура. - Львів : БаК, 2001. - 624 с. - ISBN 966-7065-27-8.
13. Журавлев, Е. В. Управление качеством на предприятии [Text] / Е. В. Журавлев, В. М. Зарубинский, Е. В. Ищенко. - К. : Укр. Консалтинговая Сеть, 2002. - 56 с.
14. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава – М : Экономика, 1988. – 167 с.
15. Как создать эффективную систему менеджмента качества // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 7. – С. 55.
16. Качалов В., Субетто А. Подготовка специалистов по управлению качеством: намерения высшей школы и потребности рынка / В. Качалов, А. Субетто // Стандарты и качество. – 2003. – № 6. – с. 67–71.
17. Кондратенко, О. В. Продуктовый аспект управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств [Текст] / О. В. Кондратенко // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 9. - С. 121-126.
18. Кошман, К. Становлення та розвиток стандартизації в Україні [Текст] / К. Кошман // Підприємництво, господарство і право. - 2002. - N 11. - С. 38-41.
19. Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Text] : учебное издание / И. М. Лифиц. - М. : Юрайт, 2001. - 224 с. - ISBN 5-94227-028-7.
20. Малюта, Л. Я. Забезпечення якості продукції - необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в сучасному ринковому просторі [Text] / Л. Я. Малюта // Економіка. Фінанси. Право. - 2008. - № 9. - С. 11-15.

21. Маркетинг [Text] : навчальний посібник / Б. І. Холод ; ред. В. І. Крамаренко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 258 с. - ISBN 966-584-129.
22. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія /за загальною редакцією д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. – 616 с.
23. Методика оценки уровня качества с помощью комплексных показателей и индексов. – М : изд-во стандартов. - 1974. – 89 с.
24. Ноулер, Л. Статистические методы контроля качества продукции / Л. Ноулер, Дж. Хауэлл, Б. Голд, Є. Коулмэн, О. Моун, В. Ноулер - М : Издательство стандартов, 1989.- 96 с.
25. Окрепилов, В. В. Управление качеством [Text] : учебник / В. В. Окрепилов. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Экономика, 1998. - 639 с. - ISBN 5-282-01912-4.
26. Орлов, П. Економічні аспекти впровадження систем менеджменту якості на промислових підприємствах [Текст] / П. Орлов // Економіка України. - 2008. - № 2. - С. 17-26.
27. Паничев, М. Г. Организация и технология отрасли [Text] : учебное пособие / М. Г. Паничев, С. В. Мурадян. - Ростов н/Д : Феникс, 2001. - 448 с. - (Учебник XXI века). - ISBN 5-222-01663-3.
28. Про стандартизацію і сертифікацію. Декрет КМУ від 10 травня 1993 року № 46-93 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=46-93>
29. Разумов, И. В. Качество менеджмента и инвестиционная привлекательность промышленных предприятий [Текст] / И. В. Разумов // Финансы и кредит. - 2007. - № 20. - С. 13-20.
30. Рузаев, Е. Система менеджмента качества / Е. Рузаев // Стандарты и качество. – 2002. - № 4. – С. 61–63.
31. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Text] : навчальний посібник / Г. В. Савицька. - 3-тє вид., виправл. і доп. - К. : Знання, 2007. - 668 с. - (Вища освіта XXI століття). - ISBN 966-346-291-4.

32. Сакоян, Д. І. Формування ефективної системи стандартизації та державного нагляду за додержанням стандартів , норм та правил: господарсько-правовий аспект [Текст] / Д. І. Сакоян // Вісник господарського судочинства. - 2007. - N 4. - С. 94-99.
33. Сакоян, Д. Правове регулювання відносин в сфері застосування господарсько-правової відповідальності за порушення стандартів [Текст] / Д. Сакоян // Право України. - 2008. - N 2. - С. 60-63.
34. Салимова, Т. Современные подходы к категории "качество" в менеджменте [Текст] / Т. Салимова, Н. Ватолкина // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 2. - С. 17-24.
35. Саниахметова, Н. А. Юридический справочник предпринимателя [Text] / Н. А. Саниахметова ; Одесская нац. юр. академия. - 4-е изд., перераб. и доп. - Х. : Одиссей, 2002. - 960 с. - ISBN 966-633-121-7.
36. Сергеев С. Система менеджмента качества / С. Сергеев // Инженер. – 2002. - № 10. – С. 33-33.
37. Сиськов, В. И. Экономико-статистическое исследование качества продукции / В. И. Сисков. – М. : Статистика, 1971. – 119с.
38. Соболева, И. А. Обеспечение качества [Текст]: учебное пособие / И. А. Соболева – Новосибирск : изд-во НГТУ. - 2002. – 62 с
39. Солонин, И. С. Математическая статистика в технологии машиностроения / И. С. Солонин – М. : “Машиностроение”. – 1972. – 309 с.
40. Статистические методы повышения качества / под. ред. Хитоси Кумэ. – М : Финансы и статистика. - 1990. – 211с.
41. Тарасенко, Н. В. Економічний аналіз [Text] : навчальний посібник / Н. В. Тарасенко. - 4-е вид., стереотип. - Львів : Новий Світ-2000, 2006. - 344 с. - ISBN 966-7827-31-3.
42. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Text] : навчальний посібник / ред. І. Ю. Сіваченко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 186 с. - ISBN 966-8253-18-3.

43. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Text] : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Инфра-М, 2000. - 312 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-000313-4.
44. Федько, В. П. Маркировка и сертификация товаров и услуг [Text] : учебное пособие / В. П. Федько, А. У. Альбеков. - Ростов н/Д : Феникс, 1998. - 640 с. - ISBN 5-222-00602-6.
45. Фейгенбаум, А. Контроль якості продукції [Текст] / А. Фейгенбаум. – К.: Діло, 2005. – 318 с.
46. Фещур, Р.В. Статистика: теоретичні засади та прикладні аспекти : навчальний посібник [Текст] / Р. В. Фещур, А. Ф. Барвінський, В. П. Кічор та інші; за наук. ред. Р. В. Фещура. - 2-е вид. оновлене і доповнене. – Львів : «Інтелект-Захід». - 2003. – 576 с.
47. Фомин, В. Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация : курс лекцій / В. Н. Фомин - М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" : Издательство "ЭКМОС" - 2000. – 215 с.
48. Хованов, Н. В. Математические основы теории шкал измерения качества / Н. В. Хованов. - Л. : изд-во ЛГУ, 1982. – 245 с.
49. Чемерис, Ю. В. Основні поняття та фактори конкурентоспроможності продукції [Текст] / Ю. В. Чемерис // Формування ринкових відносин в Україні. - 2005. - N 12. - С. 31-34.
50. Шаповал, М. І. Менеджмент якості [Text] : підручник / М. І. Шаповал. - К. : Знання, 2003. - 475 с. - (Вища освіта ХХІ століття). - ISBN 966-620-181-X.
51. Швандар, В. А. Стандартизация и управление качеством продукции : учебник для вузов / В. А. Швандар, В. П. Панов, Е. М. Купряков и др.; под ред. В.А. Швандара. - М. : ЮНИТИ-ДАНА. - 1999. 284 с.
52. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Text] : навчально-методичний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний ; КНЕУ. - К. : КНЕУ, 2001. - 232 с. - ISBN 966-574-234-5.

53. Шинкаренко, В. Процес мотивації якості на підприємстві [Текст] / В. Шинкаренко, О. Криворучко // Україна: аспекти праці. - 2006. – № 1. - С. 36-42.