

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра економіки підприємств і корпорацій

МУДРИЧЕНКО Владислав Ігорович

Організаційні засади управління якістю на підприємстві / Organizational principles of quality management of an enterprise

спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

Магістерська робота

Виконав студент групи
ЕППзм-22

В. І. Мудриченко

Науковий керівник:
к.е.н., А. П. Адаменко

Магістерську роботу допущено
до захисту:

"20" 01 2017 р.

Завідувач кафедри

В. І. Гринчуцький

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить сторінок, 3 таблиці, 3 рисунки, список використаних джерел із 54 найменувань, 3 додатку.

Метою дипломної роботи є формування організаційних заходів управління якістю продукції на підприємстві та оцінка її ефективності.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств по забезпеченню якості продукції.

Предметом дослідження є процес аналізу та управління витратами на забезпечення якості продукції.

Одержані висновки та їх новизна: основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, у сфері управління витратами на забезпечення якості. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного аналізу, системного підходу формалізації та економіко-математичного моделювання.

Ключові слова: якість, організація, планування, аналіз, контроль, управління, менеджмент, система якості, витрати, аудит,

RESUME

Thesis contains pages, 3 tables, 3 figures, bibliography of 54 items, 3 app.

The aim of the thesis is the development of the institutional activities of the quality management in the enterprise and the evaluation of its effectiveness.

The object of study is the activity of companies providing quality products.

The subject of research is the process of analyzing and managing costs to ensure production quality.

The findings and their novelty: the study is based on the provisions of modern economic theory, in the field of cost management for quality assurance. For the achievement of work goals, we used the following research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systems analysis and formalization of economic-mathematical modeling.

Keywords: quality, organization, planning, analysis, control, management, management, quality system, cost, audit

АНОТАЦІЯ

Мудриченко В. І. Організаційні засади управління якістю на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 8.03050401 – «Економіка підприємства». – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У роботі проведено теоретичний аналіз поняття якості, аналіз системи забезпечення якості, витрати на забезпечення якості продукції, аналіз системи управління якістю продукції на підприємств, розробка заходів щодо вдосконалення системи управління якістю на ТОВ «Дзвін»;

Робота пройшла перевірку та отримала схвалення на ТОВ «Дзвін», одержано підтвердження практичного впровадження окремих її положень.

ANNOTATION

Mudrichenko V. I. Institutional framework of quality management in the enterprise. – The manuscript.

Studies for obtaining the educational-qualification level of master in the specialty 8.03050401 – enterprise Economy. – Ternopil national economic University. – Ternopil, 2017.

In work the theoretical analysis of the concept of quality, analysis of quality assurance system, the costs of ensuring product quality, analysis of the system of quality management in enterprises, development of measures on improvement of the quality management system at LTD "Dzvin";

The work has been verified and received approval for LTD "Dzvin", received confirmation of the practical implementation of its provisions.

1. **Тема роботи:** “ Організаційні засади управління якістю на підприємстві ”

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Економічна сутність поняття якості.....	8
1.2 Основні етапи розвитку систем управління якістю.....	12
1.3 Система управління якістю продукції, етапи її впровадження на підприємстві та основні положення.....	25
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЗВІН»	
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ДЗВІН».....	51
2.2 Аналіз загального фінансового стану ТОВ «ДЗВІН».....	53
2.3 Оцінка ефективності заходів щодо управління якістю.....	59
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЗВІН»	
3.1 Реалізація процесного підходу системи якості.....	64
3.2 Вимір, аналіз і покращення.....	72
3.3 Впровадження системи моніторингу і управління транспортом і оцінка економічної ефективності.....	77
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	87
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

В умовах переходу до ринку успіх кожного конкретного товаровиробника оцінюється за рівнем ефективності виробництва, обумовленої в першу чергу ступенем задоволення потреб суспільства з найменшими витратами. При цьому в даний час визначальною характеристикою, яка формує суспільні потреби, стає якість продукції. Це пов'язано з тим, що якість продукції в умовах конкуренції є головним стимулом придбання продукції, одним з факторів її конкурентоспроможності.

Стан справ в області управління якістю для підприємств України не можна визначити як задовільний. Розвиток експортних відносин показав, що продукція вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможною на світовому ринку саме по якості. У цьому зв'язку набуває особливого значення проблема розробки та впровадження дійових методів управління витратами на забезпечення якості продукції.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти управління витратами на забезпечення якості продукції відображені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених економістів: І. Ансоффа, Л. Водачека, З. Ш. Гейлера, А.В. Гличева, Д. Джуран, Л.В. Дікань, Ю.Б. Іванова, Д.С. Демиденко, В.Е. Ластовецького, Л.А. Матвеева, В.Ю. Огвоздіна, Г.С. Одінцової, В.В. Окрепілова, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкаря, В.М. Соколенко, С.А. Стукова, А. Субето, А. Фейгенбаума, З.Ю. Хамдамова, Д. Харрінгтона, А. Яруговой та ін.

Метою дипломної роботи є формування організаційних заходів управління якістю продукції на підприємстві та оцінка її ефективності.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **задачі**:

- проведення теоретичного аналізу понять “якість”, “система забезпечення якості”, “витрати на забезпечення якості продукції”;

- аналіз системи управління якістю продукції на підприємстві ТОВ «Дзвін»;

- розробка заходів щодо вдосконалення системи управління якістю на ТОВ «Дзвін»;

Об'єкт дослідження - діяльність підприємств по забезпеченню якості продукції.

Предмет дослідження - процес аналізу та управління витратами на забезпечення якості продукції.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління витратами на забезпечення якості. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння - для уточнення понятійного апарату управління витратами на забезпечення якості продукції; статистичного аналізу - для проведення аналізу емпіричних даних і дослідження особливостей забезпечення якості продукції в умовах трансформаційної економіки; системного підходу формалізації та економіко-математичного моделювання - для обґрунтування і розробки основних шляхів підвищення ефективності управління витратами на забезпечення якості продукції.

Дипломна робота складається з трьох розділів. В першому розділі вивчено досвід в області організаційних систем управління якістю; розглянуто основи управління витратами на забезпечення якості.

Другий розділ роботи присвячено аналізу фінансового стану підприємства та оцінці ефективності системи управління якістю. .

В третьому розділі наведено можливі шляхи щодо покращення якості.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність поняття якості

У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки. Якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг і ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції [17, с.15].

У сучасній літературі і практиці існують різні трактування поняття якість. Міжнародна організація по стандартизації визначає якість (стандарт ІСО-8402) як сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, що додають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби. Цей стандарт увів такі поняття, як «забезпечення якості», «керування якістю», «спіраль якості».

Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ІСО серії 9000. Перша редакція міжнародних стандартів ІСО серії 9000 вийшла наприкінці 80-х років і ознаменувала вихід міжнародної стандартизації на якісно новий рівень. Ці стандарти вторглись безпосередньо у виробничі процеси, сферу управління й установили чіткі вимоги до систем забезпечення якості. Вони поклали початок сертифікації систем якості.

Стандарти ІСО серії 9000 установили єдиний, визнаний у світі підхід до договірних умов по оцінці систем якості й одночасно регламентували відносини між виробниками і споживачами продукції.

Якість продукції є складовою і наслідком якості роботи. Тут безпосередньо оцінюється якість придатної продукції, думка споживача, аналізуються рекамації.

Для подальшого уточнення поняття аналізу та управління якістю продукції доцільно звернути увагу на трактування поняття продукції й

уточнити саме це поняття. Необхідність такого уточнення обумовлена тим, що поняття продукція не зовсім точно навіть в інструктивних матеріалах, що діють в Україні. Так, у формі 2 «Звіт про фінансовий результат» наведено показник «виручка від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг» . Але адже товари, роботи і послуги входять у загальне поняття продукція. Продукція - комплексне поняття. Це – результат діяльності фірми, що може бути представлений товарами, продуктами (що мають речовинну форму) і послугами (не мають речовинної форми). Послуги виробничого характеру (ремонт і т.п.) називають роботами. Для того, щоб зробити ту чи іншу продукцію, виконати роботу, надати послугу, необхідно здійснити цілий ряд операцій, підготовчих робіт. Кінцева якість залежить від якості роботи на кожному етапі.

Формування якості продукції починається на стадії її проектування. Так, у фазі дослідження розробляють технічні й економічні принципи, створюють функціональні зразки (моделі). Після цього створюють основу виробничої документації і дослідний зразок. На стадії конструктивно-технологічних робіт підготовляють впровадження виробу у виробництво. [15, с.59]

Якість роботи, як уже відзначалося, безпосередньо пов'язана з забезпеченням функціонування фірми. Це – якість керівництва і керування (планування, аналіз, контроль). Від якості планування (розробки стратегії, системи планів т.п.) залежить досягнення поставлених цілей і якість фірми.

Поняття якості формувалося під впливом історико-виробничих обставин. Це обумовлено тим, що кожне суспільне виробництво мало свої об'єктивні вимоги до якості продукції. Спочатку великого промислового виробництва перевірка якості припускала визначення точності і міцності (точність розмірів, міцність тканини і т.п.) [10, с.3].

Підвищення складності виробів привело до збільшення числа оцінюваних властивостей. Центр ваги змістився до комплексної перевірки функціональних здібностей виробу. В умовах масового виробництва якість

стала розглядатися не з позицій окремого екземпляра, а з позицій стандарту якості усіх вироблених у масовому виробництві виробів.

З розвитком науково-технічного прогресу, наслідком якого стала автоматизація виробництва, з'явилися автоматичні пристрої для управління складним устаткуванням і іншими системами. Виникло поняття «надійність». Таким чином, поняття якості постійно розвивалося й уточнювалося. У зв'язку з необхідністю контролю якості були розроблені методи збору, обробки й аналізу інформації про якість. Фірми, що функціонували в умовах ринкової економіки, прагнули організувати спостереження за якістю в процесі виробництва і споживання. Упор був зроблений на попередження дефектів.

Якість у виробника і споживача - поняття взаємозалежні. Виробник повинний піклуватися про якість протягом усього періоду споживання продукту. Крім того, він повинний забезпечити необхідне післяпродажне обслуговування. Особливо це важливо для товарів, що відрізняються складністю експлуатації, програмних продуктів.

Повернемося до уточнення поняття якості. У літературі поняття якості трактується по-різному. Однак основне розходження в поняттях якості лежить між його розумінням в умовах командно-адміністративної і ринкової економіки.

У командно-адміністративній економіці якість трактується з позиції виробника. У ринковій економіці якість розглядається з позиції споживача [13, с.258]. Якість виробу може виявлятися в процесі споживання.

Поняття якості продукту з позицій його відповідності вимогам споживача склалося саме в умовах ринкової економіки.

Ідея такого підходу до визначення якості продукції належить голландським вченим Дж. Ван Етингеру і Дж. Сіттігу [7, с.28]. Ними розроблена спеціальна область науки кваліметрія. Кваліметрія – наука про способи виміру і квантифікації показників якості. Кваліметрія дозволяє давати кількісні оцінки якісним характеристикам товару. Кваліметрія виходить з того, що якість залежить від великого числа властивостей

розглянутого продукту. Для того, щоб судити про якість продукту недостатньо тільки даних про його властивості. Потрібно враховувати й умови, у яких продукт буде використаний. На думку Дж. Ван Етингера і Дж. Сіттіга, якість може бути виражено цифровими значеннями, якщо споживач буде групувати властивості в порядку їхньої важливості. Вони вважали, що якість – величина вимірна і, отже, невідповідність продукту пропонованим до нього вимогам може бути виражене через постійну міру, якою звичайно є гроші.

Разом з тим не можна розглядати якість ізольовано з позицій виробника і споживача. Без забезпечення техніко-експлуатаційних, експлуатаційних і інших параметрів якості, записаних у технічних умовах (ТУ) не може бути здійснена сертифікація продукції.

Різноманітні фізичні властивості, важливі для оцінки якості, сконцентровані в споживчій вартості. Важливими властивостями для оцінки якості є [12, с.158]:

- технічний рівень, що відбиває матеріалізацію в продукції науково-технічних досягнень;
- естетичний рівень, що характеризується комплексом властивостей, пов'язаних з естетичними відчуттями і поглядами;
- експлуатаційний рівень, пов'язаний з технічною стороною використання продукції (догляд за виробом, ремонт і т.п.);
- технічна якість, що припускає гармонічне ув'язування передбачуваних і фактичних споживчих властивостей в експлуатації виробу (функціональна точність, надійність, тривалість терміну служби).

Переважаюча частина сучасного світового виробництва представлена виробництвом товарів. Тому той чи інший виріб, що виготовляється, втілює в собі як споживчу вартість, так і вартість.

Отже, якість є комплексним поняттям, що відбиває ефективність усіх сторін діяльності фірми.

1.2 Основні етапи розвитку систем управління якістю

Для графічної ілюстрації основних етапів розвитку систем якості використана фігура – «Знак якості» (рис. 1.1).

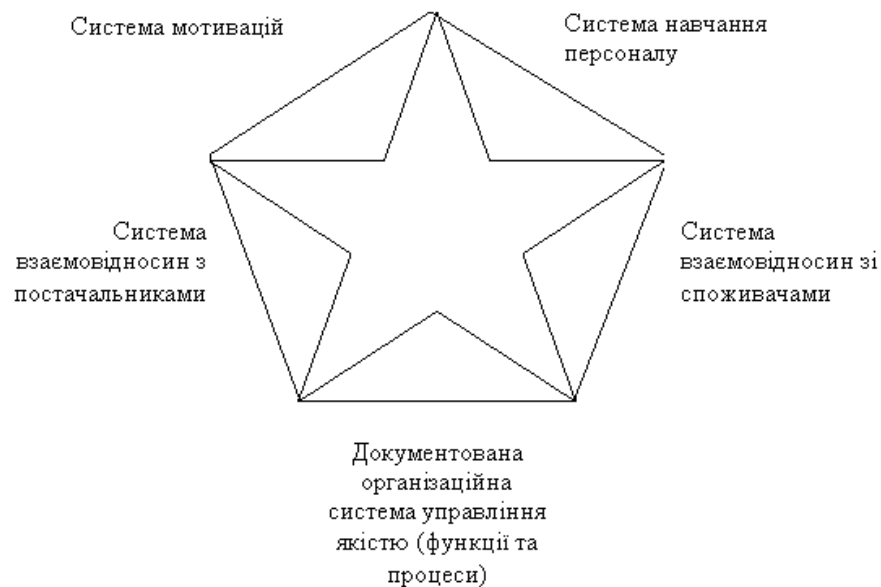


Рис. 1.1. "Зірка якості"

На зображеній на рис. 1.1. «Зірці якості» дві верхні границі – її «дах». Ліва площина «даху» – це система мотивації якісної роботи, права – система навчання персоналу. Ліва бічна грань зображує систему взаємин з постачальниками, права бічна грань – систему взаємин зі споживачами. У центрі зірки показуємо, які цілі переслідують і, у випадку успіху, досягають створювані системи, а унизу вказуємо час, коли та чи інша система була чітко сформульована в документах і/чи книгах, статтях (для конкретної системи якості) [39, с.17].

Отже, для того, щоб та чи інша спроектована і документована система якості, що включає керування процесами, заробила, потрібно:

- а) використовувати засоби мотивації для персоналу;
- б) навчати його як по професійних питаннях, так і з питань менеджменту якості;

- в) вибудувати правильні відносини зі споживачами;
- г) навчитися так керувати постачальниками, щоб вчасно одержувати від них необхідну продукцію заздалегідь установленої якості.

В історії розвитку документованих систем якості, мотивації, навчання і партнерських відносин можна виділити п'ять етапів і представити їх у виді п'яти зірок якості

1. Перша зірка відповідає початковим етапам системного підходу, коли з'явилася перша система – система Тейлора (1905 г). Вона установлювала вимоги до якості виробів (деталей) у виді полів чи допусків визначених шаблонів, набутованих на верхню і нижню границі допусків, – прохідні і непрохідні калібри.

Для забезпечення успішного функціонування системи Тейлора були введені перші професіонали в області якості – інспектори (у Росії – технічні контролери).

Система мотивації передбачала штрафи за дефекти і брак, а також звільнення.

Система навчання зводилася до професійного навчання і навчання працювати з вимірювальним і контрольним устаткуванням.

Взаємини з постачальниками і споживачами будувалися на основі вимог, встановлених у технічних умовах (ТУ), виконання яких перевірялося при приймальному контролі (вхідному і вихідному).

Усі відзначені вище особливості системи Тейлора робили її системою керування якістю кожного окремо узятото виробу.

2. Друга зірка. Система Тейлора дала чудовий механізм керування якістю кожного конкретного виробу (деталь, складальна одиниця), однак виробництво – це процеси. І незабаром стало ясно, що керувати треба процесами.

У 1924 р. у БЕЛЛ Телефоун Лэборэтріз (нині корпорація АТ&Т) була створена група під керівництвом д-ра Р.Л.Джонса, що заклала основи статистичного керування якістю. Це були розробки контрольних карт,

виконані Вальтером Шухартом, перші поняття і таблиці вибіркового контролю якості, розроблені Х.Доджем і Х.Ромігом. Ці роботи послужили початком статистичних методів керування якістю, що згодом, завдяки д-ру Е. Демінгу, одержали дуже широке поширення в Японії і зробили дуже істотний вплив на економічну революцію в цій країні.

Системи якості ускладнилися, тому що в них були включені служби, що використовують статистичні методи. Ускладнилися задачі в області якості, розв'язувані конструкторами, технологами і робітниками, тому що вони повинні були розуміти, що таке варіації і мінливість, а також знати, якими методами можна досягти їхнього зменшення. З'явилася спеціальність – інженер по якості, що повинний аналізувати якість і дефекти виробів, будувати контрольні карти і т.п. У цілому акцент з інспекції і виявлення дефектів був перенесений на їхнє попередження шляхом виявлення причин дефектів і їхнього усунення на основі вивчення процесів і керування ними.

Більш складною стала мотивація праці, тому що тепер враховувалося, як точно побудований процес, як аналізуються ті чи інші контрольні карти, карти регулювання і контролю.

До професійного навчання додалося навчання статистичним методам аналізу, регулювання і контролю.

Стали більш складними і відносини постачальник – споживач. У них велику роль почали грати стандартні таблиці на статистичний приймальний контроль.

3. Третя зірка. У 50-і роки була висунута концепція тотального (загального) керування якістю – TQC. Її автором був американський вчений А. Фейгенбаум. Системи TQC розвивалися в Японії з великим акцентом на застосування статистичних методів і залучення персоналу в роботу кружків якості. Самі японці довгий час підкреслювали, що вони використовують підхід TQSC, де S – Statistical (статистичний).

На цьому етапі, позначеному третьою зіркою, з'явилися документовані системи якості, що установлюють відповідальність і повноваження, а також

взаємодія в області якості всього керівництва підприємства, а не тільки фахівців служб якості.

Системи мотивації стали зміщатися убік людського фактора. Матеріальне стимулювання зменшувалося, моральне збільшувалося.

Головними мотивами якісної праці стали робота в колективі, визнання досягнень колегами і керівництвом, турбота фірми про майбутнє працівника, його страхування і підтримка його родини.

Усе більша увага приділяється навчанню. У Японії і Кореї працівники учаться в середньому від декількох тижнів до місяця, використовуючи в тому числі і самонавчання.

Звичайно, впровадження і розвиток концепції TQC у різних країнах світу здійснювалися нерівномірно. Явним лідером у цій справі стала Японія, хоча всі основні ідеї TQC були породжені в США й у Європі. У результаті американцям і європейцям довелося учитися в японців. Однак це навчання супроводжувалося і нововведеннями.

У Європі стали приділяти велику увагу документуванню систем забезпечення якості і їхніх реєстрацій чи сертифікації третьою (незалежною) стороною. Особливо слід зазначити британський стандарт BS 7750, що значно підняв інтерес європейців до проблеми забезпечення якості і сертифікації систем якості.

Системи взаємин постачальник – споживач також починають передбачати сертифікацію продукції третьою стороною. При цьому більш серйозними стали вимоги до якості в контрактах, більш відповідальними гарантії їхнього виконання.

Варто помітити, що етап розвитку системного, комплексного керування якістю не пройшов повз Радянський Союз. Тут було породжено багато вітчизняних систем і одна з кращих – система КАНАРСПІ, що свідомо випередила свій час. Багато принципів КАНАРСПІ актуальні і зараз. Автором системи був головний інженер Горьковського авіаційного заводу

Т. Ф. Сейфі. Він одним з перших зрозумів роль інформації і знань у керуванні якістю, переніс акценти забезпечення якості з виробництва на проектування, велике значення додавав іспитам. Справедливо вважати Т. Ф. Сейфі видатним фахівцем в області аналізу та керування якістю, і його ім'я повинне стояти поруч з такими іменами, як А. Фейгенбаум, Г. Тагуті, Э. Шилінг, Х. Вадсвордт [17, с.201].

4. *Четверта зірка.* У 70-80 роки почався перехід від тотального керування якістю до тотального менеджменту якості (TQM). У цей час з'явилася серія нових міжнародних стандартів на системи якості:

- стандарти ІСО 9000 (1987 р.), що зробили дуже істотний вплив на забезпечення якості:

- МС 9000 "Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості";

- МС 9001 "Системи якості. Модель для забезпечення якості при проектуванні і/чи розробці, виробництві, монтажі й обслуговуванні";

- МС 9002 "Системи якості, Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажі";

- МС 9003 "Системи якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі й іспитах";

- МС 9004 "Загальне керівництво якістю й елементи системи якості. Провідні вказівки", а також термінологічний стандарт МС 8402.

У 1994 р. вийшла нова версія цих стандартів, що розширила в основному стандарт МС 9004-1,2,3,4, більше увага приділивши в ньому питанням забезпечення якості програмних продуктів, оброблюваним матеріалам, послугам.

Якщо TQC – це керування якістю з метою виконання установлених вимог, то TQM – це ще і керування цілями і самими вимогами. У TQM включається також і забезпечення якості, що трактується як система мір, що забезпечує впевненість у споживача як продукцію. Це ілюструє рис.1.2

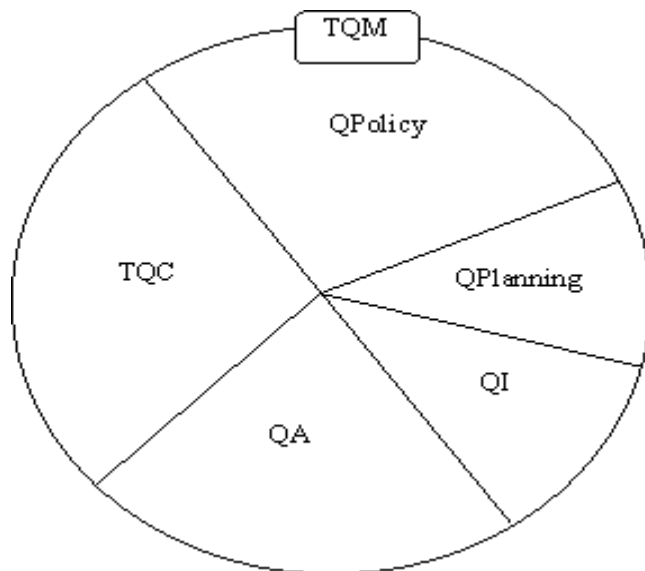


Рис. 1.2 Основні складові TQM.

TQC – Загальне керування якістю;

QA – Забезпечення якості;

QPolicy – Політика якості;

QPlanning – Планування якості;

QI – Поліпшення якості.

Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в термін. Основна філософія TQM базується на принципі – поліпшенню немає межі. Стосовно до якості діє цільова настанова - прагнення до 0 дефектів, до витрат – 0 непродуктивних витрат, до постачань – точно в термін. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості» (quality improvement).

У системі TQM використовуються адекватні цілям методи керування якістю. Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу і вирішення проблем, постійна участь у поліпшенні якості всього колективу [11, с.29].

У TQM істотно зростає роль людини і навчання персоналу.

Мотивація досягає стану, коли люди настільки захоплені роботою, що відмовляються від частини відпустки, затримуються на роботі, продовжують працювати. З'явився новий тип працівників – трудоголіки.

Навчання стає тотальним і безупинним, що супроводжує працівників протягом усієї їхньої трудової діяльності. Істотно змінюються форми навчання, стаючи усе більш активними. Так, використовуються ділові ігри, спеціальні феруми, комп'ютерні методи і т.п.

Навчання перетворюється й у частину мотивації. Тому що добре навчена людина впевненіше почуває себе в колективі, здатний на роль лідера, має переваги в кар'єрі. Розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих здібностей працівників.

В взаємини постачальників і споживачів дуже ґрунтовно включилася сертифікація систем якості на відповідність стандартам ІСО 9000.

Головна цільова настанова систем якості, побудованих на основі стандартів ІСО серії 9000, – забезпечення якості продукції, необхідного замовникам, і надання йому доказів у здатності підприємства зробити це. Відповідно механізм системи, застосовувані методи і засоби орієнтовані на цю мету. Разом з тим у стандартах ІСО серії 9000 цільова настанова на економічну ефективність виражена дуже слабо, а на своєчасність постачань – просто відсутня.

Але незважаючи на те, що система не вирішує всіх задач, необхідних для забезпечення конкурентоздатності, популярність системи швидко росте, і сьогодні вона займає міцне місце в ринковому механізмі. Зовнішньою же ознакою того, чи є на підприємстві система якості по стандартах ІСО серії 9000, є сертифікат на систему.

У результаті в багатьох випадках наявність у підприємства сертифіката на систему якості стало однією з основних умов його допуску до тендерів по участі в різних проектах. Широке застосування сертифікат на систему якості знайшов у страховій справі: так як сертифікат свідчить про надійність підприємства, то часто йому надаються пільгові умови страхування.

Про популярність стандартів ІСО серії 9000 свідчить загальна динаміка сертифікації систем якості на відповідність їхнім вимогам. Так, за даними фірми Мобіл, у 1993 р. у світі було сертифіковано близько 50 тис. систем якості. У 1995 р. їхнє число зросло до 100 тис. Можна припустити, що в даний час сертифікованих систем близько 150 тис.

Для успішної роботи підприємств на сучасному ринку наявність у них системи якості, що відповідає стандартам ІСО серії 9000, і сертифіката на неї може бути не зовсім достатньою, але необхідною умовою. Тому й в Україні вже є десятки підприємств, що впровадила стандарти ІСО серії 9000 і сертифікати на свої системи якості.

5. П'ята зірка. У 90-і роки підсилювався вплив суспільства на підприємства, а підприємства стали усе більше враховувати інтереси суспільства. Це привело до появи стандартів ІСО 14000, що установлюють вимоги з погляду захисту навколишнього середовища і безпеки продукції.

Сертифікація систем якості на відповідність стандартам ІСО 14000 стає не менш популярною, чим на відповідність стандартам ІСО 9000. Істотно зріс вплив гуманістичної складової якості. Підсилюється увага керівників підприємств до задоволення потреб свого персоналу.

Так в автомобільній промисловості був зроблений свій важливий крок.

Велика трійка американських автомобільних компаній розробила в 1990 р. (1994 р. – друга редакція) стандарт OS-9000 «Вимоги до систем якості». І хоча він базується на стандарті ІСО 9001, його вимоги посилені галузевими (автомобілебудівними), а також індивідуальними вимогами кожного з членів Великої трійки і ще п'яти найбільших виробників вантажівок.

Упровадження стандартів ІСО 14000 і OS-9000, а також методів самооцінки по моделях Європейської премії по якості – це головне досягнення етапу, характеризуемого п'ятою зіркою.

Розвиток якості в Україні, у відмінності від інших країн, розпочався порівняно недавно. Це дозволило врахувати досвід інших держав, що досягли значних успіхів на цьому шляху.

Контроль якості – шлях до виходу з кризи. Держава розуміє це і всіляко сприяє розвитку цієї галузі. Українська система стандартизації спрямована на забезпечення прав споживача з питань надання безпечної, якісної продукції і послуг, що відповідають розвитку науки, техніки і потреб населення.

Відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.93р. був створений Комітет України з питань стандартизації метрології і сертифікації, що організовує роботу з функціонування державної системи стандартизації, здійснює планування, розробку, поширення і застосування держстандартів.

З метою підвищення якості і конкурентоздатності вітчизняної продукції і забезпечення захисту інтересів споживача 23 лютого 2001 року Президент України видав Указ «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції». У ньому говориться про «здійснення державної підтримки у впровадженні систем керування якістю на підприємствах відповідно до стандартів Міжнародної організації по стандартизації (ISO) серії 9000, що охоплюють системи забезпечення якості, і серії 14000, що охоплюють сферу керування навколишнім середовищем.», а також про «проведення на Україні щорічного Європейського тижня якості і конкурсу «100 кращих товарів України».

У 1989 році була заснована громадська організація – Українська асоціація якості, що на сьогоднішній день має такі технічні комітети як «Якість харчової промисловості і водопостачання», «Якість навколишнього середовища і здоров'я людини», «Забезпечення якості в металургії», «Забезпечення якості в сучасному матеріалознавстві», «Забезпечення якості в приладобудуванні», «Якість і сертифікація в авіаційній промисловості» і багато інших. У березні 1996 року Україна була прийнята в Європейську

організацію якості, де Українська асоціація якості стала її офіційним представником [10, с.3-4].

На сьогодні існує єдиний, заснований у 1996 році, щорічний Національний конкурс по якості. Проводиться він під егідою Національної ради з питань якості при Президенті України. Нагородження переможців відбувається на урочистій церемонії, присвяченій Всесвітньому дню якості (другий четвер листопада).

У 1998 році 17 кращих підприємств України, що одержали статус чи переможця лауреата цього конкурсу, об'єдналися в Клуб лідерів якості України. Сьогодні в нього входить уже більш 60 підприємств.

З 1992 року проводиться форум «Дні якості в Києві», а з 1995 року – «Європейський тиждень якості в Україні».

Також досвід вітчизняних підприємств був відзначений Європейським Фондом Керування Якістю. Вперше українські підприємства вийшли на арену боротьби за європейську нагороду за якість у 1997 році. Ними стали фірми «Зонд», «Полістирол» і «Диком Лтд».

У 2002 році уперше фіналістом Євроконкурсу стало підприємство з України: ВАТ «Броварське шляхобудівельне управління-50». Україна стала третьою східноєвропейською країною, після Угорщини і Словенії, що змогла досягти таких висот. У 2000 році СП «Інтресплав» і «Бориспіль» вже в третій, а ВАТ «Інститут транспорту нафти» і ВАТ «Броварське шляхобудівельне управління-50» – у другий раз брали участь в Євроконкурсі. Усі ці досягнення дозволили Україні зарекомендувати себе державою, що піклується про своїх громадян і зацікавленою у якнайшвидшому приєднанні до країн Європейського співтовариства.

В міру розвитку економічних реформ в Україні все більша увага приділяється якості. В даний час однією із серйозних проблем для українських підприємств є створення системи якості, що дозволяє забезпечити виробництво конкурентноздатної продукції. Система якості важлива при проведенні переговорів із закордонними замовниками, що вважають

обов'язковою умовою наявність у виробника системи якості і сертифіката на цю систему, виданого авторитетним сертифікаційним органом. Система якості повинна враховувати особливості підприємства, забезпечувати мінімізацію витрат на розробку продукції і її впровадження. Споживач бажає мати впевненість, що якість продукції, що поставляється, буде стабільною і стійкою.

Забезпечення якості вимагає чималих витрат. Донедавна основна частка у витратах на якість приходилася на фізичну працю. Але сьогодні висока частка інтелектуальної праці. Проблема якості не може бути вирішена без участі вчених, інженерів, менеджерів. Повинна бути гармонія всіх складових професійного впливу на якість.

Значення якості продукції зводиться до того, що тільки якісна продукція відкриває експортну дорогу на платоспроможні західні ринки. Велику роль у забезпеченні якості продукції українських виробників і її успішної конкуренції на світових ринках покликані зіграти спеціальні конкурси.

Різного роду конкурси з присудженням їхнім переможцям почесних нагород широко використовуються у світовій практиці.

Якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки збуту. Саме якість забезпечує конкурентоздатність товару. Вона складається з технічного рівня продукції і корисності товару для споживача через функціональні, соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні властивості. При цьому конкурентоздатність визначається сукупністю якісних і вартісних особливостей товару, що можуть задовольняти потреби споживача, а також витратами на придбання і споживання відповідного товару. Варто враховувати, що серед продукції аналогічного призначення більшою конкурентоздатністю володіє та, котра забезпечує найвищий корисний ефект стосовно сумарних витрат споживача. Безумовно, підвищення якості сполучене з витратами. Однак вони окупляться завдяки отриманому прибутку. Заняття лідируючого положення на ринку неможливо без розробки

й освоєння нових товарів (модифікованих, поліпшених). Значення підвищення якості досить багатомірне. Вирішення цієї проблеми на мікрорівні важливо і для економіки в цілому, тому що дозволить установити нові і прогресивні пропорції між її галузями й усередині галузей. Наприклад, між металургійною промисловістю і машинобудуванням. Забезпечення цих пропорцій може бути забезпечене шляхом удосконалювання технології виробництва машинобудівної продукції і підвищення її економічності. Підвищення ж якості продукції машинобудування має значення для автоматизації виробничих процесів в інших галузях.

Досить висока надійність придбаного споживачем устаткування забезпечить пропорційність виробничого процесу, що важливо для запобігання аварійних і позапланових виходів устаткування з ладу, виникнення «вузьких» місць.

Якщо не приділяти серйозну увагу якості, будуть потрібні значні засоби на виправлення дефектів. Набагато більший ефект буде досягнутий шляхом розробки довгострокових програм по запобіганню дефектів.

Донедавна вважалося, що якістю повинні займатися спеціальні підрозділи. Перехід до ринкової економіки обумовлює необхідність вивчення досвіду ведучих фірм світу по досягненню високої якості. Ведучі фірми країн з розвитою ринковою економікою вважають, що на досягнення якості повинні бути націлені всі служби. Ключову роль у підвищенні якості відіграють вимоги споживачів, інформація про несправності, прорахунки і помилки, оцінки споживачів.

Дослідження, проведені в ряді країн, показали, що в компаніях, що мало приділяють уваги якості, до 60% відсотків часу може йти на виправлення браку [36, с.289].

Значення підвищення якості добре ілюструється на прикладі Японії. Після другої світової війни японські промисловці активно займалися пошуками шляхів підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Групи японських керуючих вивчали досвід по усьому світі. Вони

зустрічалися з керівниками ведучих промислових фірм США і Європи. Усе раціональне переносилося на національний ґрунт. Увага японських керуючих залучили такі поняття, як статистичний контроль якості і комплексне керування якістю.

Японські робітники та службовці вивчали нові методи в робочий час. Вивчаючи досвід різних країн, японські керуючі звернули увагу на те, що процвітаючі фірми висувають високі вимоги до своїх працівників і якості продукції.

У підсумку проведених досліджень і виконаних розробок з'явилися так називані „японські стандарти якості”. У Японії виникло нове поняття „культура якості” [17, с.200]. Культура якості – комплексне поняття, що включає якість сервісного обслуговування, якість звітної документації, якість виконання виробничих операцій і ін. Японія стала родоначальником нової методології діяльності підприємства і перейшла до тотального контролю якості. Нова система виходить за рамки мікро рівня і включає контроль ринку збуту продукції, аналіз ринкової кон'юнктури, після продажне обслуговування. При цьому традиційне керування якістю не усувається, а удосконалюється. Значення ж тотального контролю якості полягає в тому, що він підсилює вплив запитів споживачів на якість продукції. Крім того, тотальна якість входить у число критеріїв оцінки роботи менеджерів. Менеджери компаній відносяться до підвищення якості не як до одного з рядових моментів керування, а віддають йому пріоритетне значення.

Споживачів цікавлять надійність, зручність в експлуатації, довговічність, естетичні властивості продукції.

1.3. Система управління якістю продукції, етапи її впровадження на підприємстві та основні положення

В умовах перевищення пропозиції над попитом, для збереження й тим більше завоювання свого місця на ринку, вже недостатньо просто

продемонструвати свою здатність зробити продукцію високої якості, яка відповідає вимогам замовника. Потрібно ще переконливо довести, що ця здатність поширюється не тільки на окремі зразки, а й на весь спектр продукції. Тобто підприємство повинне надати гарантію того, що здатне випускати високоякісну продукцію стабільно [26]. Що ж може дати таку гарантію? Відповідь: Управління якістю (менеджмент якості) в глобальному розумінні. Отже, розберемось, що ж таке менеджмент якості.

Менеджмент якості є поняттям, що включає діяльність, спрямовану на планування, забезпечення, контроль, аналіз та покращання якості продукції та послуг, що виробляються підприємством.

Менеджмент якості - скоріше концепція управління організацією, ніж технічна дисципліна. Система менеджменту якості - є системою методик, правил, інформації, ресурсів, людей і т.д., що взаємодіють у рамках організації для встановлення та досягнення цілей в області якості.

Багатьох збиває з пантелику в цьому словосполученні слово «якістю». У цій фразі «система управління якістю» ключовими є слова «СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ якістю» (далі СУЯ). Саме систему управління ми маємо на увазі, коли говоримо про систему управління якістю. Таку систему управління, яка в принципі виключає виникнення невідповідної продукції/послуги в ході роботи підприємства. Стандарт ДСТУ ISO 9000 – 2001 «Система управління якістю – Основні положення і словник» визначає «систему управління якістю» як: «система управління, яка направляє і контролює діяльність організації в області якості» [10, ст. 9].

Дійсно, це система управління всіма процесами на підприємстві, від яких залежить якість продукції. Якщо спробувати назвати ті процеси, від яких НЕ залежить якість продукції, то стає зрозумілим, що знайти такі процеси досить важко.

Як вже зазначалось, міжнародний стандарт ISO 9001 універсальний для будь-якого типу організацій, проте, впровадження вимог даного стандарту

має під собою суто індивідуальну роботу із певним підприємством, з урахуванням специфіки бізнесу, кількості персоналу і ряду інших параметрів.

Виходячи з того, що система управління якістю – це перш за все система УПРАВЛІННЯ, підходити до побудови СУЯ на підприємстві потрібно з усією можливою серйозністю. Адже будуюмо ми систему управління тими процесами на підприємстві, від яких залежить якість продукції, що випускається, і/або послуг, що надаються. А на якість впливають практично всі процеси, що мають місце на підприємстві. Це і відповідальність вищого керівництва, і процеси життєвого циклу продукції (маркетинг, проектування, закупівля, виробництво, контроль якості, складування, збут, післяпродажне обслуговування), і процеси, що забезпечують управління персоналом, інфраструктурою, робітничим середовищем, документацією.

При побудові СУЯ потрібно керуватися наступними принципами менеджменту якості, сформульованими в стандарті ДСТУ ISO 9000 - 2001.

– Орієнтація на споживача. Організації залежать від своїх споживачів, тому повинні розуміти їх поточні і майбутні потреби, виконувати їх вимоги і прагнути перевершити їх очікування.

– Лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність мети і напряму діяльності організації. Їм слід створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені в рішення завдань організації.

– Залучення працівників. Працівники всіх рівнів складають основу організації, і їх повне залучення до роботи компанії дає можливість їй з вигодою використовувати їх здібності.

– Процесний підхід. Бажаний результат є ефективнішим, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.

– Системний підхід до менеджменту. Виявлення, розуміння і управління взаємозв'язаними процесами як системою сприяють результативності і ефективності організації досягши її цілей.

– Постійне поліпшення. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід розглядати як її незмінну мету.

– Ухвалення рішень, засноване на фактах. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних і інформації.

– Взаємовигідні відносини з постачальниками. Організація і її постачальники взаємозалежні, і взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінності [14, ст. 290-320].

Розглянемо процес побудови СУЯ поетапно.

Етап 1. Рішення керівництва

Усвідомлення вищим керівництвом мети створення і впровадження СУЯ. Якщо рішення про впровадження СУЯ ухвалюється формально, то результативність такої системи якості буде нульовою. Тому першою і головною умовою успішного впровадження СУЯ є усвідомлення вищим керівництвом того факту, що тільки при постійній участі, особистій зацікавленості можна побудувати ефективну систему якості. Навряд чи це можливо без навчання в першу чергу вищого керівництва, і потім фахівців свого підприємства.

Керівник повинен ухвалити рішення про початок проекту, сповістити співробітників компанії.

Етап 2. Формування стратегії управління, Політики і Цілей в області якості.

Вище керівництво повинно узяти на себе певні зобов'язання по розробці і впровадженню СУЯ, а також по постійному підвищенню її результативності і ефективності. Ці зобов'язання реалізуються у вигляді Політики і Цілей організації в області якості. Політика якості є зобов'язаннями підприємства з урахуванням потреб і очікувань споживача. Для реалізації Політики якості підприємство щорічно встановлює Цілі в області якості. Формулювання цілей повинно бути ясним і недвозначним і супроводжуватися встановленням вимірних критеріїв, які можна розглядати як критерії результативності процесів управління і СУЯ в цілому. Політика і

Цілі в області якості повинні бути складені відповідно до бізнес-цілей підприємства, документально оформлені і зрозумілі - доведені до всіх співробітників підприємства з необхідними роз'ясненнями і постановкою конкретних завдань перед персоналом. Ці документи є основоположними в системі нормативної документації СУЯ компанії.

Етап 3. Навчання персоналу

Для подальшої успішної роботи СУЯ персонал компанії повинен вивчити теорію менеджменту якості, стандарти ISO серії 9000, освоїти теорію процесного підходу, а також основні вимоги до впровадження СУЯ. Навчання користуванню системою можна провести як за допомогою консультантів, так і самостійно, якщо в компанії є співробітник, що має досвід постановки СУЯ.

Етап 4. Формування програми впровадження СУЯ

Впровадження СУЯ слід розглядати як складний і тривалий проект (строком до півтора-двох років). Тому необхідно скласти програму впровадження СУЯ, яка повинна включати:

1. Опис етапів впровадження;
2. Список відповідальних за кожен етап проекту. Як правило, їх вибирають з числа топ-менеджерів, а також фахівців, які краще за всіх знають специфіку роботи своїх підрозділів;
3. Бюджет впровадження СУЯ. У нього включаються як витрати на сертифікацію, так і оплата послуг консультантів у разі їх залучення, а також вартість подальшого навчання персоналу і вартість відвернення менеджерів від основної роботи для ведення проекту. При впровадженні СУЯ можна обійтися і своїми силами, проте відвернення топ-менеджмента від основної роботи, а також підготовка власних фахівців необхідного рівня можуть коштувати дорожче, ніж послуги консалтингової компанії;
4. Методику оцінки впровадження СУЯ. Указуються критерії, по яких керівництво зможе визначити, чи вдалося досягти поставлених на початку проекту цілей.

Після складання програми можна приступати до безпосередньої постановки СУЯ [15, 28].

Етап 5. Опис і оптимізація бізнес-процесів

Основою системи менеджменту якості є процесний підхід. Встановлення системи процесів, їх взаємозв'язки і взаємодії, виділення ключових процесів, необхідних для досягнення цілей в області якості. Це найслабше місце в роботі підприємств. Легко впровадити окремі вимоги стандарту, але не на багатьох підприємствах змогли з першого разу правильно виділити дійсно необхідні процеси, визначити їх взаємозв'язок і критерії оцінки і пов'язати їх взаємодію між собою.

В першу чергу необхідно описати ті бізнес-процеси, управління якими керівництво вважає найбільш важливим для СУЯ. Наприклад, для виробничого підприємства це будуть процес виробництва і продажу продукту, а також сервісне обслуговування і закупівлі. Опис проводиться з використанням спеціалізованих інструментальних комп'ютерних засобів на основі інформації, що отримується в ході інтерв'ю з виконавцями і т. п.

Із стандарту виходить, що процеси повинні бути упроваджені результативно, отже, результативність процесів необхідно вимірювати. Будь-який процес здійснення діяльності переслідує якусь мету. Мета повинна мати критерії досягнення і норматив, тобто деяке числове значення показника, яке ми повинні підтвердити. Таким чином, результативність процесу визначається тим, досягається мета процесу чи ні, а ефективність процесу - якою ціною досягається результативність. Всі виділені процеси повинні бути документовані і керовані відповідно до вимог стандартів. Крім того, при розробці карт процесів необхідно враховувати вісім принципів якості. Наступний етап оптимізація процесів: аналіз наявних процесів і оптимізація їх кількості, кількості входів і виходів, оптимізація маршрутів процесів, а також впровадження системи збалансованих показників.

Описані бізнес-процеси необхідно оптимізувати, тобто усунути всі невідповідності вимогам стандарту і дублюючі процеси, а також розробити нові процеси згідно правилам стандарту.

Етап 5. Документування СУЯ

З метою ефективного функціонування і незалежності від такого суб'єктивного чинника, як особи працівника, що виконує певні функції, СУЯ вимагає певного рівня документування. Всі елементи, вимоги і положення, прийняті для системи якості повинні бути документовані в систематичній, зрозумілій формі і повинні обмежуватися областю їх застосування, слідуючи цій документації можна чітко відтворити всю діяльність компанії.

Об'єм необхідної документації і види її носіїв, визначаються організацією залежно від вигляду і розмірів організації, складності продукції, вимог споживача, кваліфікації персоналу.

Етап 7. Тестування СУЯ і внутрішній аудит

Після розробки всіх нормативних документів починається дослідна експлуатація системи менеджменту якості. Запускати процеси в рамках нової системи можна поступово, наприклад спочатку упровадити контроль процесу закупівель, потім виробництва і т.п. Дослідна експлуатація супроводжується проведенням внутрішнього аудиту, спеціальних процедур по перевірці роботи СУЯ. На початку експлуатації вони проводяться часто (можливо, раз на тиждень), потім рідше (один раз в місяць або навіть в квартал). Для цілей внутрішнього аудиту необхідно зафіксувати кількісні показники якості, наприклад відсоток браку, показник задоволеності клієнтів, відсоток повернення і т. п., до яких необхідно прагнути. Для визначення значення подібних показників зазвичай використовують аналогічні показники лідерів галузі. В ході внутрішнього аудиту повинні виявлятися невідповідності між поточною роботою і вимогами стандарту. Ці відхилення необхідно фіксувати. Потім за підсумками аудиту проводиться корегування роботи співробітників, а також нормативної документації для того, щоб надалі

уникати відхилень. Всю цю роботу також слід документувати у відповідних методиках СУЯ.

Багато керівників недооцінюють значення внутрішніх аудитів і ролі внутрішніх аудиторів. Зиск від внутрішніх аудиторів буде тільки тоді, коли вони не намагаються показати свою значущість перед керівництвом, показуючи невідповідності в роботі персоналу, а виявляють невідповідності в СУЯ. Важливо, щоб внутрішні аудитори, були незалежні від різних служб і краще всього підкорялися директорові підприємства.

Етап 8. Доопрацювання документації СУЯ

Впродовж всього періоду впровадження СУЯ необхідно проводити доопрацювання документації, починаючи від «Керівництва з якості» закінчуючи формами бланків для заповнення. Як показує досвід, запустивши цей процес на деякий час, СУЯ стає повністю некерованою і самостійною. Тоді легше почати все спочатку, чим переробити.

Етап 9. Подальший розвиток СУЯ

Впроваджувати СУЯ має сенс, тільки якщо ви збираєтесь займатися її розвитком.

Отже, можна сказати, щоб досягти в ISO кількісних показників виробництва, витримати конкуренцію і бути процвітаючою компанією, потрібно упроваджувати не стандарт, а систему менеджменту якості на основі стандарту і постійно її покращувати [26].

Системи управління якістю можуть сприяти організаціям у підвищенні задоволеності замовників.

Замовники вимагають продукцію, характеристики якої задовольняють їхні потреби та очікування. Ці потреби та очікування оформлюють разом у вигляді технічних умов на продукцію і позначають як вимоги замовників. Вимоги замовників можуть бути зазначені замовником у контракті або визначені безпосередньо організацією. У кожному з цих випадків саме замовник остаточно визначає прийнятність продукції. Зміна потреб та очікувань замовників, а також конкурентний тиск і технічний прогрес

змушують організації постійно вдосконалювати свою продукцію та процеси [17, ст. 18-23].

Підхід, що базується на застосуванні систем управління якістю, спонукає організації аналізувати вимоги замовників, визначати процеси, які сприяють отриманню продукції, прийнятної для замовника, і забезпечувати постійний контроль цих процесів. Система управління якістю може бути основою для постійного поліпшення, яке дозволяє збільшити ймовірність підвищення задоволеності замовника та інших зацікавлених сторін. Вона дає організації та її замовникам упевненість у її спроможності поставляти продукцію, яка постійно відповідає вимогам [10, 15 ст 37-41].

Стандарти ISO серії 9000 регламентують впровадження системного та процесного підходів на підприємстві.

Системний підхід – це філософія управління, метод виживання на ринку, метод перетворення складного в просте, сходження від абстрактного до конкретного [20, ст. 9].

Системний підхід – методологія пізнання і практики, в основі якої лежить розгляд об'єктів як систем.

Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів у середині розглядуваного об'єкта, які працюють спільно для досягнення мети, поставленої перед об'єктом.

Мета функціонування системи повинна бути відома кожному, хто має до неї відношення, і бути однаковою для всіх такого роду систем. Без спільної мети система не може існувати. Мета – це ціннісна оцінка, вона носить суб'єктивний характер. Мета організації повинна задовольняти кожного, і кожний повинен бути зацікавлений у її досягненні: акціонери, персонал, постачальники, споживачі, суспільство.

Оптимізація означає виконання спільної мети кожним елементом в системі – кожен елемент (виконавець) системи повинен досягнути найкращого результату. Неуспіх в оптимізації спричиняє втрати кожного елемента в системі. Для оптимізації система повинна бути керованою.

Завдання управління (менеджменту) – прагнути до оптимізації системи і підтримки її в цьому стані як найдовше. Час вносить зміни, які також повинні бути оптимізовані. Зростання розмірів і складності системи, швидкі зміни в часі можуть викликати значні зусилля з боку менеджменту. Склад керівників для досягнення цієї мети повинен бути мінімальним.

Бізнес – це сукупність людей, матеріалів, методів, обладнання, які функціонують для підтримки один одного в рамках спільної мети.

Керівник не повинен приймати рішення без урахування ефекту взаємодії компонентів системи для розв'язання поставленого перед нею завдання, адже будь-яке рішення керівника створює взаємопов'язану структуру «+» та «-» для компонентів системи. Будь-яка система у рамках цієї структури повинна бути оптимізована.

Стандарт ДСТУ ISO 9000-2001 встановлює вимоги до системи управління якістю, підприємство має необхідність продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів та галузевим вимогам; зорієнтоване на підвищення задоволеності споживачів завдяки результативному застосуванню системи.

Крім того, визначені вимоги до забезпечення системи управління якістю різними видами ресурсів (персоналом, устаткуванням, виробничим середовищем тощо).

Для досягнення найкращого результату відповідні ресурси і діяльність, в яку вони залучені, потрібно розглядати як процес.

Державний стандарт ДСТУ ISO 9000-2001 також сприяє прийняттю процесного підходу в розробленні, впровадженні та поліпшенні результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог.

Для ефективного функціонування організація повинна визначити численні взаємопов'язані види діяльності і управляти ними. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення

входів на виходи, може вважатися процесом. Часто вихід одного процесу безпосередньо становить вхід наступного.

Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Процесний підхід підводить до необхідності переходу на, так зване, «худе виробництво», ресурсозберігаючу організаційну структуру. Основними рисами такої реорганізації є:

- а) широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям;
- б) скорочення кількості рівнів ухвалення рішення;
- в) підвищена увага до питань забезпечення якості продукції або послуг, а також роботи підприємства в цілому;
- г) автоматизація технологій виконання бізнес-процесів.

При автоматизації, організаційній перебудові фінансової служби, розробці правил управлінського обліку і аналізі витрат багато компаній стикаються з необхідністю опису і оптимізації бізнес-процесів – процесним підходом [26].

Зображена на рисунку 1 модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес, ілюструє зв'язки між процесами управління ресурсами, випуску продукції, вимірювання, аналізування, поліпшення та системою управління якістю в цілому. Моніторинг задоволеності замовника вимагає оцінення інформації, пов'язаної із сприйняттям замовником того, як виконала організація його вимоги. Зображена на рисунку 1.3 модель охоплює всі вимоги державного стандарту, але не деталізує процеси [11].

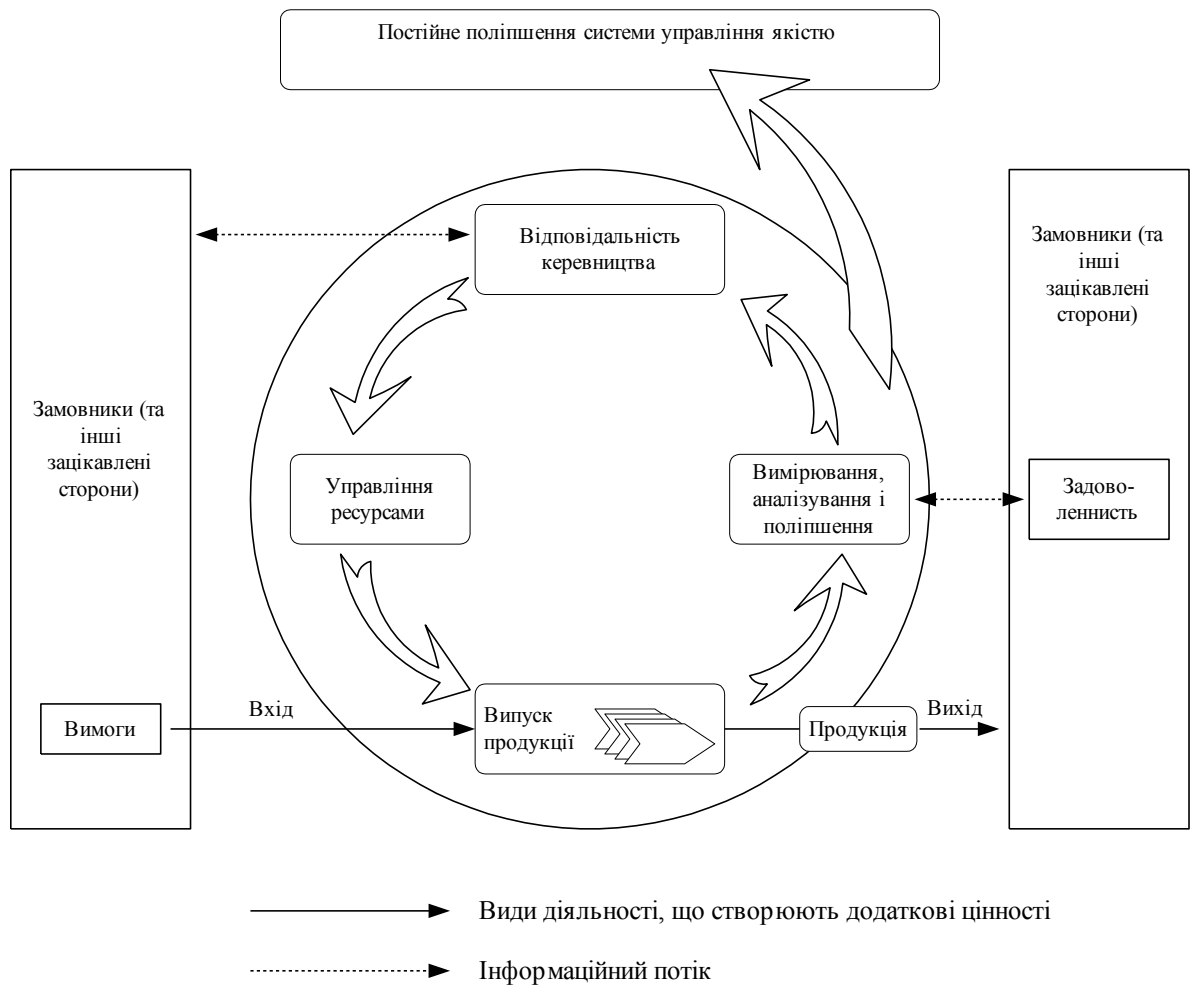


Рис.1.3. Модель системи управління якістю, з основу якої покладено процес

Взагалі, *процес* – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляє цінність для споживача [16, ст. 16-18].

Термін «бізнес-процес» використовують відносно процесів, які здійснюються на підприємстві. Наприклад, виробництво – це бізнес-процес, результатом якого є товар. Як правило, в бізнес-процесі бере участь не один підрозділ, а декілька. Так, на меблевій фабриці в процесі «виробництва канап» беруть участь відділ дизайну, відділ закупівель що комплектують, виробничий відділ, відділ просування, відділ збуту і фінансовий відділ, який визначає рентабельність даного виробництва. Опис бізнес-процесу – це

визначення того, хто, який час і з якими витратами повинен діяти, щоб отримати кінцевий результат (у нашому прикладі – канапу певної якості).

Вимога стандартів ISO щодо представлення системи менеджменту якості у вигляді мережі процесів є необхідною і достатньою умовою забезпечення її «прозорості», доказом потенційних можливостей забезпечення результативності. Наявність актуалізованого опису процесів (визначення, ідентифікація і взаємодія) є «об'єктивним доказом» того, що вони знаходяться під контролем, тобто в керованих умовах.

Системи менеджменту якості розглядаються як частина загальної системи керівництва організацією, метою якої є ефективність і результативність роботи компанії. Якість кінцевої продукції визначається якістю процесів. Менеджмент якості в рамках системи якості зводиться до керівництва мережею процесів організації, які «формують» якість кінцевої продукції. У цьому і полягає системний підхід до керівництва якістю, що визначає конкурентоспроможність організації [30, ст. 39-45].

Мета моделювання бізнес-процесів:

- створити реальну картину функціонування організації й процесів, що відбуваються в ній;
- виявити поточні проблеми організації й можливості їхнього вирішення;
- створити базу для забезпечення стійкого функціонування й розвитку організації.

Моделювання бізнес-процесів:

- забезпечує «прозорість» всіх господарських операцій, дозволяє побачити реальну картину того, як функціонує підприємство, за рахунок подання існуючих в організації бізнес-процесів у вигляді графічних, табличних і текстових документів;
- дає можливість аналізувати ймовірні наслідки збоїв на тому або іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти й виправити виявлені помилки;

- створює передумови до постійного вдосконалювання й поліпшення керування підприємством.

Що означає створити модель бізнес-процесу?

Створити модель бізнес-процесу означає:

- визначити керівника бізнес-процесу;
- визначити границі бізнес-процесу (границі відповідальності й повноважень керівника бізнес-процесу);
- визначити виходи й клієнтів бізнес-процесу;
- визначити входи й постачальників бізнес-процесу;
- визначити ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу (перебувають у розпорядженні керівника процесу);
- описати технологію виконання бізнес-процесу;
- розробити показники, по яких оцінюється бізнес-процес, його результати й задоволеність клієнтів бізнес-процесу;
- описати роботу керівника бізнес-процесу по аналізу й поліпшенню бізнес-процесу, і так само його звітність перед вищестоящим керівником.

Опис процесів повинен відображати не тільки окремі процеси, але також взаємозв'язки і взаємодії між процесами. Процеси разом з взаємозв'язками і взаємодіями є системою процесів організації. Опис системи процесів, складових діяльність організації – це складне організаційно-технічне завдання, для вирішення якого потрібні спеціальні засоби опису і аналізу.

Вихід процесу це – матеріальний або інформаційний об'єкт чи послуга, що є результатом виконання процесу і спожитий зовнішніми відносно процесу клієнтами.

Вхід процесу це – продукт, який в ході виконання процесу перетворюється на вихід.

Процес не може існувати у відриві від всієї організації, тому для роботи процесу керівництво повинно визначити призначення процесу, поставити перед власником процесу цілі та затвердити планові показники

результативності та ефективності процесу. Власник процесу, у свою чергу, приймає управлінське рішення на основі отриманої інформації та встановлених правил [16, ст. 21].

Розглянемо етапи моделювання бізнес-процесів:

Етап 1. Аналіз первинних вимог і підготовка до проведення робіт.

На цьому етапі відбувається розробка й затвердження методики ведення проекту, визначення цілей моделювання бізнес-процесів, формування робочих груп, методична підготовка до проекту (навчання членів робочої групи), детальне планування робіт.

Етап 2. Моделювання й аналіз бізнес-процесів «як є».

Модель «як є» являє собою «знімок» положення справ на підприємстві на момент обстеження (організаційно-штатна структура, взаємодія між підрозділами, існуючі технології, автоматизовані й не автоматизовані бізнес-процеси й т.д.). Дозволяє зрозуміти, що робить й як функціонує дане підприємство з позицій системного аналізу, а також на основі отриманої інформації виявити вузькі місця й сформулювати пропозиції по поліпшенню керування підприємством.

Етап 3. Моделювання бізнес-процесів «як має бути»

Модель «як має бути» інтегрує перспективні пропозиції керівництва, співробітників підприємства, експертів і системних аналітиків у єдине ціле й дозволяє сформулювати бачення нових раціональних технологій роботи підприємства.

На цьому етапі відбувається формування декількох варіантів моделей бізнес-процесів «як має бути», також проводиться аналіз отриманих варіантів на основі обраних критеріїв, аналіз вартості, документування перспективних бізнес-процесів (розробка регламенту), коректування службових функцій і розробка нової документації, заснованої на регламенті бізнес-процесів (положення про відділи, посадові інструкції).

Етап 4. Супровід змін при впровадженні бізнес-процесів «як має бути».

На цьому етапі передбачається: вибір пріоритетів при впровадженні бізнес-процесів «як має бути» на основі розрахованої економічної ефективності; оцінка необхідних ресурсів та ризиків; детальне планування етапу впровадження.

Процесний підхід дозволяє оптимізувати систему корпоративного керування, зробити її прозорою для керівництва і такою, що здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. При впровадженні процесного підходу регламентуються:

Порядок планування цілей та діяльності;

Взаємодія між процесами та підрозділами;

Відповідальність та повноваження власників процесів та інших посадових осіб;

Порядок дії співробітників в нештатних ситуаціях;

Порядок та форми звітності перед вищим керівництвом;

Система показників, що характеризують результативність та ефективність діяльності організації в цілому та її окремих процесів.

Порядок розгляду результатів діяльності та прийняття управлінських рішень по усуненню відхилень ті досягненню планових показників.

Процесний підхід дозволяє отримати та використовувати систему показників та критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі виробничого, управлінського ланцюга.

Отже, системний та процесний підходи забезпечують впевненість у власників компанії в тому, що існуюча система управління націлена на постійне підвищення ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін.

Стандарти висувають певні вимоги до керівництва підприємств при впровадженні та функціонуванні СУЯ.

Завдяки лідерству та реальним заходам вище керівництво може створити умови для повного залучення працівників і кращого функціонування системи управління якістю. Вище керівництво може взяти принципи управління якістю за основу своєї діяльності.

5 розділ стандарту ДСТУ ISO 9000 - 2001 пред'являє вимоги не тільки до керівників середньої ланки, але і до топ-менеджерів організації, і в першу чергу до генерального диреткора. Вимоги даного розділу заставляють вище керівництво організації виконувати цілком визначений обсяг роботи по прийняттю стратегічних і оперативних управлінських рішень. Неможна відстороняти рішення проблем, неможна не визначити стратегічні напрямки розвитку організації, неможна не довести ці напрямки до відома середньої керівної ланки, неможна не розподілити відповідальність, повноваження та взаємовідносини між своїми підлеглими. Усі ці «неможна» відносяться до вимог по створенню системи менеджменту організації і належать перевірці при проведенні аудитів системи менеджменту якості.

При впровадженні СУЯ важливо пам'ятати, що без підтримки та цілковитого розуміння цієї діяльності вищим керівництвом, усі зусилля будуть марними.

Відповідальність керівництва повинна включати наступні дії, необхідні для досягнення постійного поліпшення роботи організації:

- планування;
- організація і виконання робіт;
- перевірка;
- поліпшення.

Відповідальність вищого керівництва повинна встановлюватися відповідно до мети організації. Керівництво повинно створювати і підтримувати умови, в яких люди братимуть участь в досягненні цілей організації.

Як вже зазначалось, згода і залученість вищого керівництва є істотними для розвитку ефективної і продуктивної системи менеджменту

якості, призначеної для досягнення вигод для всіх зацікавлених сторін. Вище керівництво повинно фокусувати організацію на досягнення цих вигод шляхом підвищення задоволеності замовника.

Вище керівництво, в процесі ухвалення стратегічних рішень повинно також визначити механізм оцінки виконання робіт, що є їх прямим обов'язком.

Вище керівництво також повинно періодично оцінювати та проводити розгляд структури організації для забезпечення того, щоб постійне поліпшення було визначальним положенням в розвитку організації.

Відповідальність керівництва істотна для всіх видів діяльності організації [33, 27, 26,22 ст 48, 14].

На підприємствах, на яких впроваджується СУЯ повинна бути впроваджена в дію певна документація.

Документація уможлиблює поширення намірів і узгодженість дій. Її застосування сприяє:

- а) досягненню відповідності вимогам замовників і поліпшенню якості;
- б) організації належної підготовки працівників;
- в) ліквідації повторюваності та покращення простежуваності;
- г) забезпеченню об'єктивних доказів;
- д) оцінюванню результативності та постійної придатності системи

управління якістю.

Розроблення документації повинно бути не самоціллю, а такою діяльністю, яка додає цінність.

У системах управління якістю використовують такі документи:

а) документи, які надають узгоджену інформацію як внутрішнього, так і зовнішнього використання про наявну в організації систему управління якістю, такі документи називають настановами з якості;

б) документи, які описують, як систему управління якістю застосовують до конкретних продукції, проекту або контракту – програмами якості,

- в) документи, в яких викладено вимоги – технічними умовами;
- г) документи, в яких викладено рекомендації або пропозиції - методичними настановами;
- д) документи, які містять інформацію про порядок узгодженого виконання робіт та процесів, документи цього виду можуть охоплювати задокументовані методики, робочі інструкції та креслення;
- е) документи, які містять об'єктивні докази щодо виконаних робіт або досягнутих результатів - протоколами.

Кожна організація визначає обсяг необхідної документації, а також використовувані носії. Це залежить від таких чинників, як тип та чисельність працівників організації, складність та взаємодія процесів, складність продукції, вимоги замовників, застосовні вимоги регламентів, кваліфікація персоналу, а також ступінь необхідності доведення виконання вимог щодо системи управління якістю [10].

Структуру документації СУЯ можна представити у вигляді піраміди, що складається з 4-х рівнів. Основне правило написання документації СУЯ каже «Напиши те, що робиш і роби те, що написав».



Рис. 1.4. Документація СУЯ

До документації I рівня (Рис.1.4.) відноситься Керівництво з якості (РК), яке є загальним описом СУЯ відповідно до вимог впроваджуваного

міжнародного стандарту, і вживаних в ній (СУЯ) методів планування, управління, забезпечення і поліпшення якості. Вибір структури РК є рішенням самої організації. Невеликі організації можуть вважати необхідним, включити обов'язкові методики до складу РК, а для крупних організацій може бути потрібна складніша ієрархія документації.

II рівень – методики, що виконуються підрозділами. Під методиками слід розуміти документи, що встановлюють спосіб проведення діяльності або процесу. До таких документів можна віднести карти процесів, стандарти підприємства, інструкції, положення, процедури. Написання методик бажано доручати тим фахівцям, які виконують ці роботи, для отримання точних, лаконічних документів. Важливо, щоб методики мали свого адресата і відповідали на питання: хто, що, коли, яким чином робить, як підтверджується виконання і фіксується результат. Для цього потрібно розробити документ, що визначає структуру, порядок розробки і випуску методик СУЯ.

До обов'язкових методик згідно ISO 9001:2001 відносяться:

- методика управління документацією (п.4.2.3),
- методика управління протоколами (п.4.2.4),
- методика проведення внутрішніх аудитів (п.8.2.2),
- методика управління невідповідною продукцією (п.8.3),
- методика корегувальних дій (п.8.5.2),
- методика запобіжних дій (п.8.5.3).

III рівень документації: робочі інструкції, інструкції по проведенню випробувань, інструкції з експлуатації устаткування. Дана документація описує крок за кроком, як може бути виконана конкретна проста операція виробництва, збірка, установка устаткування, підтримка його в робочому стані і т.п.; як може бути проконтрольована якість, які засоби можуть бути використані, яке вимірювальне устаткування може бути застосоване і т.п.

До IV рівня документації відносяться записи. «Запис – документ, що відображає отримані результати, або що надає свідоцтво здійсненої роботи».

Визначивши і «задокументувавши» процеси, організація виділяє для себе записи, які можуть бути необхідними для того, щоб демонструвати відповідність своїх процесів, продукції і СУЯ. До записів можна віднести звіти, акти, протоколи, журнали, контрольні листи та ін.

Об'єм необхідної документації і види її носіїв, визначаються організацією залежно від вигляду і розмірів організації, складності продукції, вимог споживача, кваліфікації персоналу.

При складенні нормативної документації потрібно враховувати вимогу стандарту ДСТУ ISO 9001 - 2001 про компетенцію персоналу, що виконує роботи в рамках СУЯ. Це означає, що в нормативних документах повинні описуватися процес доступу працівників до нормативної документації, а також вимоги до компетенції персоналу (рівень знань, досвід роботи), програма підвищення рівня знань співробітників у разі потреби, система мотивації співробітників і т.п. Необхідно відзначити, що ефективне використання великого числа нормативних елементів СУЯ вимагає наявності в організації систем електронного документообігу [18, 19 ст. 140-143].

Організація повинна планувати і упроваджувати процеси по моніторингу, вимірюванню, аналізу і вдосконаленню, необхідні для:

- а) демонстрації відповідності продукту,
- б) забезпечення відповідності системи менеджменту якості, і
- з) безперервного вдосконалення ефективності системи менеджменту якості.

Це повинно включати визначення застосованих методів, включаючи статистичні, і ступінь їх використання [11, ст. 11].

Дані оцінювань важливі для прийняття обґрунтованих рішень. Вище керівництво має забезпечити ефективне вимірювання, отримання і затвердження даних, необхідних для забезпечення належних показників діяльності організації, задоволення зацікавлених сторін. Ці заходи мають включати аналіз затвердження і мету вимірювань.

Прикладами оцінення параметрів процесів, які виконуються в організації, можуть бути:

- вимірювання і оцінення характеристик продуктів;
- визначення можливостей процесів;
- визначення використання завдань проекту;
- визначення задоволеності споживачів.

Одна із можливостей оцінення діяльності і відповідності – аудит.

Аудит – систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів і об'єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеня виконання критеріїв аудиту [10, ст. 16].

Розрізняють два види аудиту: зовнішній та внутрішній.

Зовнішній аудит – це перевірка, що здійснюється незалежними висококваліфікованими спеціалістами в галузі аудиту, контролю та аналізу систем управління якістю на підставі наявності відповідного сертифіката на право здійснення аудиторської діяльності.

Зовнішній аудит систем якості здійснюється для задоволення потреб організації під час проведення зовнішньої діяльності, тобто визначення ефективності та придатності різних її процесів для досягнення завдань, поставлених перед організацією у сфері якості. Аудит системи якості також забезпечує отримання об'єктивних доказів, які стосуються необхідності скорочення, усунення та, головне, запобігання невідповідностей. Результати його можуть бути використані керівництвом організації для поліпшення її діяльності.

Аудит у системі якості проводять з метою:

- визначення відповідності чи невідповідності процесів системи якості встановленим вимогам;
- визначення ефективності впровадженої системи якості з погляду досягнень її завдань;
- забезпечення відповідності нормативним вимогам;

- одержання дозволу на включення систем якості організації в офіційний реєстр (отримання сертифікату);
- визначення можливості поліпшення системи якості [21, ст. 403-405].

Внутрішній аудит – це перевірка діяльності підрозділу на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9000-2001 аудитором, що знаходиться у штаті організації.

Внутрішній аудит – це елемент системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Завданням внутрішнього аудиту є допомога організації в ефективному виконанні своїх обов'язків і призначень, визначення слабких місць, визначення проблем взаємодії різних ділянок роботи, визначення можливостей для поліпшення процесів, визначення потреби в навчанні персоналу.

Внутрішній аудит – це інструмент управління, призначений для забезпечення (гарантії) досягнення мети управління.

На етапі впровадження та розвитку системи менеджменту якості проведення внутрішніх аудитів забезпечує підтримку і подальший розвиток системи, в подальшому коли система налаштована та впроваджена, внутрішні аудити є потужним інструментом для керівників процесів, які в ході проведення внутрішнього аудиту можуть використовувати висококваліфіковані кадри і потенціал експертів-аудиторів для проведення аналізу причин та розробки заходів для усунення проблем у своєму процесі.

У склад груп внутрішніх аудиторів, бажано включати співробітників із суміжних процесів та процесів-споживачів даного процесу. Аудиторська група у такому складі має більше шансів розкрити проблеми, провести їх аналіз та надати рекомендації з усунення причин виникнення проблем. В якості експертів для проведення внутрішніх аудитів доцільно залучати представників процесів-споживачів, які не мають кваліфікації аудитора.

Внутрішні аудитори знаходять причину невідповідності. Генеральний директор затверджує звіт про проведення внутрішнього аудиту, в якому

вказані ці невідповідності, тим самим підтверджуючи наявність проблеми і необхідність її усунення. У цьому випадку керівнику процесу буде значно легше обґрунтовувати перед вищим керівництвом необхідність витрат ресурсів на усунення причин виявленої проблеми. В організаціях з високою культурою менеджменту керівники часто використовують аудити саме у цих цілях, особливо якщо вище керівництво не застосовує методи репресивного менеджменту у випадках виявлення проблем при проведенні внутрішніх аудитів.

Однією з головних особливостей стандартів ISO серії 9000 є формулювання принципу постійного поліпшення. У стандарті ДСТУ ISO 9000-2001 приводиться визначення цього принципу і методологія його реалізації. У стандарті ISO 9001:2001 вимоги щодо постійного поліпшення сформульовані в розділі 4.1, де вказано, що організація повинна приймати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів і постійного поліпшення процесів організації.

Постійне поліпшення – головний принцип сучасного менеджменту, включаючи стандарти ISO серії 9000:2001. Це повинно стати життєвим кредо керівника підприємства.

Під постійним поліпшенням розуміється повторювана діяльність, щодо збільшення можливостей виконати вимоги [10, ст. 10].

Процес установа цілей та пошуку можливостей поліпшення – це постійний процес, в якому використовують дані аудиту і висновки аудиту, аналізування даних, аналізування з боку керівництва або інші засоби і який звичайно веде до коригувальних дій або запобіжних дій.

Діяльність по поліпшенню повинна включати:

- аналіз і оцінку ситуації, що склалася;
- визначення сфер і цілей її поліпшення;
- пошук можливих рішень для досягнення поставлених цілей і вибір оптимальних з них;
- виконання вибраного рішення;

- аналіз і оцінку результатів виконання ухваленого рішення;
- оформлення проведених змін, процесів і процедур.

Основними об'єктами реалізації цього принципу повинна стати сукупність всіх окремих процесів.

Пошук шляхів і напрямів підвищення результативності СУЯ повинен проводитися на рівні всієї організації. На цьому ж рівні повинні плануватися і заходи, які потім вже реалізуються на рівні процесів.

Стандарт ДСТУ ISO 9001 – 2001 призиває і наголошує, здійснювати поліпшення не лише за рахунок корегувальних дій, тобто «post factum» , а проводити запобіжні дії.

Отже, керівництво повинно постійно і незмінно прагнути підвищення ефективності та результативності виконуваних в організації дій, виявляти можливі поліпшення, не чекаючи виникнення труднощів. Організація має запровадити процес визначення і управління заходами, спрямованими на поліпшення якості [43, 41].

Отже, питання підвищення якості та конкурентоспроможності за останні десятиліття набули неймовірного значення як для інших країн усього світу, так і для України.

А у світлі останніх подій, а саме підписання 5 лютого 2008 року Україною протоколу про її приєднання до Світової Організації Торгівлі (СОТ) ці питання вже не просто актуальні, а жорстокі.

У першому розділі роботи було розглянуто основні поняття у сфері якості, такі як якість, менеджмент якості, система управління якістю, системний підхід, процесний підхід, аудит, поліпшення і т.д.

В роботі було проаналізовано сучасний стан управління якістю в Україні. Було визначено основні напрямки діяльності державного апарату щодо СУЯ.

Як було визначено у роботі, нормативною базою для впровадження СУЯ є сімейство стандартів ISO. Вони були створені у результаті

узагальнення передового світового досвіду фахівці в галузі управління якістю, які не є обов'язковими для впровадження.

Найбільшу цікавість для нашої роботи склали стандарти ISO серії 9000. Вони включають: ISO 9000:2000 – Системи управління якістю – Основні положення і Словник; ISO 9001:2000 – Системи управління якістю – Вимоги; ISO 9004:2000 – Системи управління якістю – Керівництво по поліпшенню; ISO 19011:2002 – Керівництво по аудиту систем менеджменту якості і екологічного менеджменту.

В нашій країні ці стандарти отримали назву ДСТУ ISO серії.

В даній роботі було зазначено, що система управління якістю є в першу чергу СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ, яка орієнтована на задоволення потреб і бажань споживачів.

Процес побудови СУЯ включає 9 етапів: етап 1 - рішення керівництва; етап 2 - формування стратегії управління, Політики і Цілей в області якості; етап 3 - навчання персоналу; етап 4 - формування програми впровадження СУЯ; етап 5 - опис і оптимізація бізнес-процесів; етап 5 - документування СУЯ; етап 7 - тестування СУЯ і внутрішній аудит; етап 8 - доопрацювання документації СУЯ; етап 9 - подальший розвиток СУЯ.

Також у роботі було визначено основні принципи побудови СУЯ: (орієнтація на споживача, лідерство керівника, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до менеджменту, постійне поліпшення, ухвалення рішень, засноване на фактах, взаємовигідні відносини з постачальниками).

Стандарти ISO регламентують впровадження СУЯ на основі системного та процесного підходів.

При впровадженні СУЯ важливо пам'ятати, що без підтримки та цілковитого розуміння цієї діяльності вищим керівництвом, усі зусилля будуть марними.

В роботі зазначалось, що СУЯ на підприємстві повинна бути задокументована. Документація СУЯ уможливорює поширення намірів і

узгодженість дій.

Також в роботі було визначено, що підприємство повинно планувати і упроваджувати процеси по моніторингу, вимірюванням, аналізу і вдосконаленню та постійному поліпшенню результативності СУЯ.

Одним із методів оцінки ситуації – є проведення аудитів.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЗВІН»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ДЗВІН»

Підприємство організоване з метою задоволення потреб суспільства в його продукції, а також для реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництвом і реалізація продукції агропромислового комплексу, зокрема овочі та фрукти.

Підприємство є юридичною особою. Права і обов'язки юридичної особи вступають в силу з дня державної реєстрації. Підприємство здійснює свою діяльність на основі і згідно чинному законодавству України.

Підприємство ТОВ «ДЗВІН» має баланс, розрахунковий, валютний і інші рахунки, печатка зі своєю назвою.

Підприємство має право укладати договори, нести зобов'язання. Майно підприємства складають основні і оборотні фонди, а також інші засоби, вартість яких виражена в балансі. Джерелом формування майна підприємства є прибуток, отриманий від реалізації продукції, кредити банків, капітальні вкладення.

Аудит фінансової діяльності підприємства здійснюється відповідно до існуючого законодавства України. Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію і основні шляхи розвитку, реалізує продукцію.

До обов'язків підприємства відноситься забезпечення своєчасної оплати податків і інших відрахувань, здійснення оперативної діяльності по матеріально-технічному забезпеченню виробництва, організація належних умов для високоефективної роботи, дотримання правив і норм охорони праці, техніка безпеки, виконання вимог з охорони довкілля. Ліквідація і

реорганізація підприємства здійснюється відповідно до рішення арбітражного суду. Порядок і терміни проведення ліквідації визначаються за законом України про банкрутство. При реорганізації або ліквідації підприємства, звільненим працівникам гарантується забезпечення їх прав відповідно до трудового законодавства України.

Підприємство працює 5-6 днів на тиждень, тривалість робочого дня 8 годин.

Підприємство займається виробництвом і реалізацією продукції агропромислового комплексу, зокрема овочі та фрукти. Виробництво розташоване як на території України, так і за її межами. Завдяки сприятливим природним умовам в Україні розташоване виробництво яблука, малини і смородини, на Еквадорі - бананів. Підприємство володіє власними земельними ділянками в Хмельницькій та Херсонській областях і налічує більше 1000 га. Окрім власного виробництва підприємство підтримує тісні стосунки з постачальниками багатьох країн світу, зокрема партнерами з Росії (компанія «SUNWAY GROUP»), Єгипту («VIADEX COMPANY»), Турції, Іспанії, Греції та ін. ТОВ «ДЗВІН» займає 25% українського ринку плодоовочевої продукції і є одним з провідних виробників вітчизняної продукції і надійним імпортером.

Одним з не менш важливих напрямків діяльності підприємства є вантажні перевезення. Загальна кількість власного транспорту компанії налічує 13 рефрежераторів з вантажопідйомністю 20 т і 2 рефрежераторів по 5т. Для забезпечення перевезень на території України і за кордоном підприємство виділяє 8 машин, решта транспортних засобів орієнтована на обслуговування поставок власного продукту.

Головним критерієм розвитку відділу вантажних перевезень ТОВ «ДЗВІН» є:

- поліпшення якості обслуговування клієнтів компанії;
- збільшення парку власного рухливого складу і швидкості доставки;
- зменшення вартості послуг.

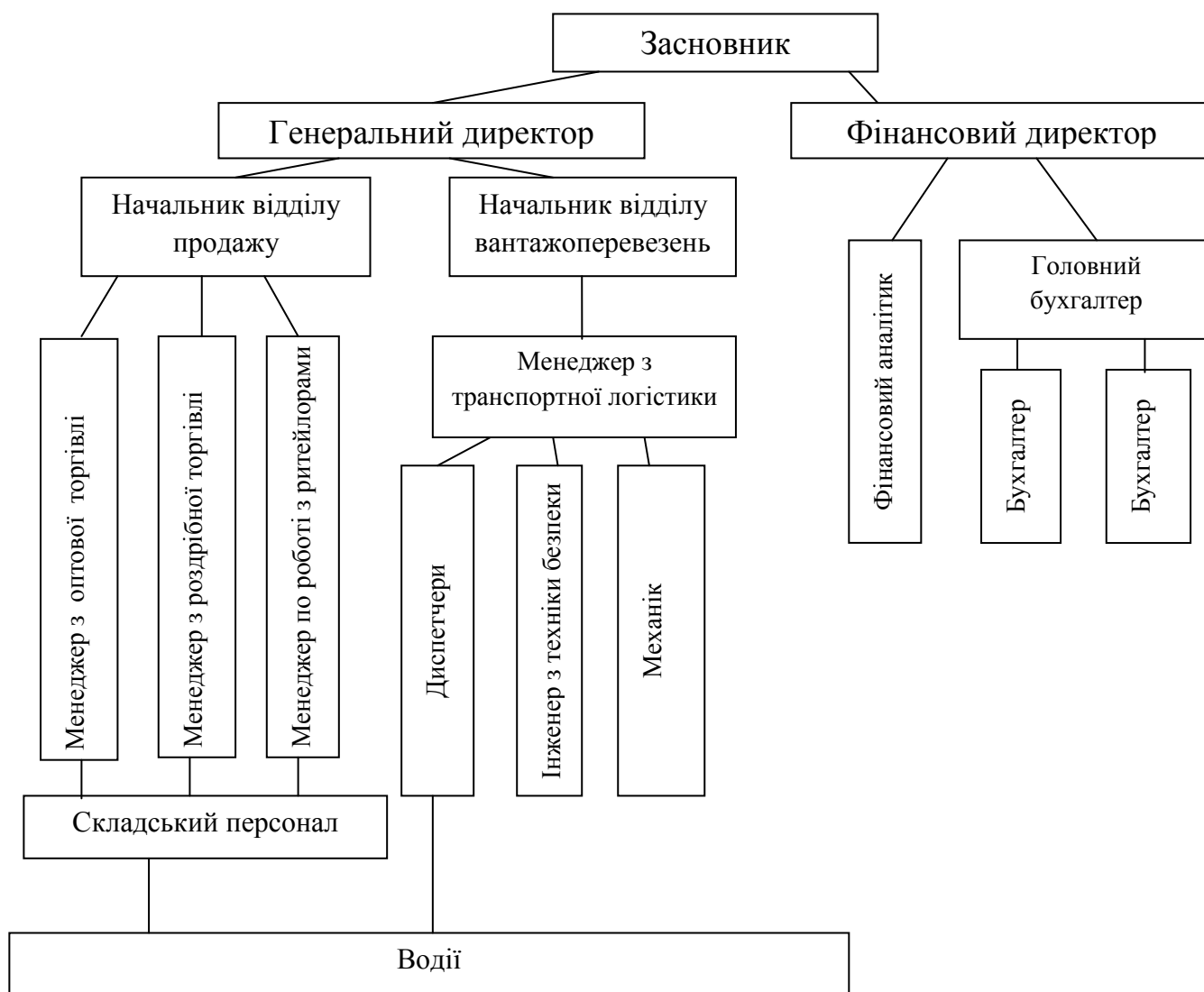


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ДЗВІН»

2.2. Аналіз загального фінансового стану ТОВ «ДЗВІН»

Загальна оцінка фінансового стану підприємства проводиться за допомогою “читання” балансу підприємства. Під “читанням” розуміють попереднє загальне ознайомлення з підсумками роботи підприємства та його фінансовим станом. При початковому ознайомленні з балансом для загальної оцінки фінансового стану активно використовують показники горизонтального (динамічного), вертикального (структурного) та трендового аналізів.

Найбільш повну і глибоку інформацію про загальний фінансовий стан підприємства і його динаміку можна одержати шляхом побудови на основі балансу підприємства спеціального аналітичного балансу. Вперше поняття і загальну форму цього балансу запропонував засновник балансоведення Н.А. Блотов у 20-х роках. Порівняльно аналітичний баланс будується на основі бухгалтерського балансу, шляхом доповнення його показників, структури, динаміки та структурної динаміки вкладень і джерел коштів.

ТОВ «ДЗВІН» має декілька підрозділів, а зокрема торгівля власним продуктом та оренда власних транспортних засобів. Фактичний обсяг діяльності всіх підрозділів складає 400 тис. гривень, валовий прибуток – 75400 гривень, фінансовий результат від звичайної діяльності 7900 гривень, а чистий прибуток – 5400 грн. Порівнюючи з попереднім, тобто 2014 роком чистий прибуток зріс на дуже на дуже незначну долю – 14000 грн. так як станом на 1 січня 2015 року він складав 4000 гривень.

Одним із важливих показників фінансово-господарської діяльності підприємства є товарооборот. В минулому 2014 році підприємство можна сказати працювало більш рентабельніше і ефективніше в порівнянні з 2015 роком.

Таблиця 2.1

Товарообіг підприємства ТОВ “ ДЗВІН ” за 2014-2015 рік (тис. грн.)

Період 2014 рік	Сума	Період 2015 рік	Сума
I квартал	104,0	I квартал	106,6
II квартал	119,6	II квартал	124,0
III квартал	130,6	III квартал	136,1
VI квартал	101,2	VI квартал	124,7
Разом	455,4	Разом	491,4

В цілому по підприємству матеріальні затрати витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати за

2015 рік зменшились на 6300 грн. і склали 113300 грн. в той час, як за 2014 рік вони становили 119600 грн. (див. Додаток 3). Як видно по балансу підприємство працює майже незадовільно і неефективно. Станом на 2 січня 2015 року підприємство отримало тільки 100 грн. прибутку, а станом на 1 січня 2016 року – 300 гривень. Така фінансово-господарська діяльність підприємства є зовсім негативною, адже для такого торговельного підприємства одержані за рік прибутки зовсім ні про що не говорять. Також зменшився чайовий капітал на 2400 гривень, поточні зобов'язання на 3400 гривень, необоротні активи в сумі 9000 гривень. На 2500 гривень збільшилися оборотні активи підприємства.

В загальному баланс на початок звітної періоду, тобто на 1 січня 2015 року становив 931200 грн., а на кінець звітної періоду 31 грудня 2015 року – 925600 грн., тобто зменшився на 5600 грн., Виходячи з балансу підприємства, так як він є основним документом діяльності споживчого товариства та його фінансовою звітністю можна проаналізувати такі показники (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Основні показники, що характеризують фінансовий стан підприємства і ефективність його діяльності за 2014 –2015 роки

Назва показника	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Оптимальне значення
Фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	0,986	0,99	
Коефіцієнт забезпечення боргів	72,9	99,6	
Коефіцієнт фінансового	0,013	0,01	
Ліквідності та платоспроможності			
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,6	5,48	>1
Коефіцієнт ліквідності критичний	1,67	2,01	0,7-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	9,7	13,6	2-2,5

Як бачимо, за даних таблиці коефіцієнт автономії на кінець звітнього періоду зріс на дуже незначну долю, але все ж таки на початок звітнього періоду активи підприємства на 98,6% забезпечені власними коштами, а решта тобто 1,4% богові зобов'язанні: на кінець звітнього періоду підприємства власними коштами забезпечене на 99%, а боргові зобов'язання дещо зменшились і становлять 1%.

Також зріс критичний коефіцієнт ліквідності на 0,34. Завдяки цьому підприємство можна охарактеризувати, як ліквідне завдяки очікуваним надходженням грошових засобів від дебіторів. Зросли і коефіцієнти загальної та поточної ліквідності. Всі вище перераховані коефіцієнти значно відрізняються від оплати малих значень. На кінець звітнього періоду зменшився коефіцієнт абсолютної ліквідності, а це в сою чергу говорить про те, що на початок звітнього періоду підприємство могло погасити короткострокові позики на 69,8%, а на кінець звітнього періоду тільки на 8,6%, що є негативним в діяльності підприємства.

Однією з важливих ознак фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість.

Фінансова стійкість підприємства характеризується:

- достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності підприємства;
- фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування;
- здатність маневрувати власними коштами;
- достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття;
- станом виробничого потенціалу.

Як уже зазначалося в умовах становлення ринкових відносин кожен суб'єкт господарювання повинне володіти достовірною інформацією про фінансову стійкість та платоспроможність, як власного підприємства так і своїх партнерів. Оцінка фінансової стійкості дозволяє зовнішнім суб'єктам аналізу і банком партнерам по договірних відносинах, контролюючим

органам визначити фінансові можливості підприємства на перспективу, дати оцінку фінансової незалежності від зовнішніх джерел, скласти в загальній формі прогноз майбутнього фінансового стану підприємства.

Характеризуючи фінансовий стан того чи іншого підприємства потрібно розрахувати і проаналізувати ряд показників. Усі показники, які характеризують фінансову стійкість об'єднують у групи, тобто:

Показники, що характеризують стан оборотних коштів підприємства, а саме: коефіцієнт маневрування власного оборотного капіталу та коефіцієнт забезпечення матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування.

Показники структури капіталу, що характеризують фінансову незалежність від зовнішніх позикових коштів, а саме коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової залежності тяги фінансового важеля або коефіцієнт фінансового ризику.

Показники, які характеризують стан основних засобів підприємства: частка основного капіталу у власному або індекс постійного активу, коефіцієнт модернізації та коефіцієнт реальної вартості майна (основних і матеріальних оборотних коштів).

Частку основного капіталу у власному розраховують, як відношення основного капіталу у власному капіталі згідно балансу підприємства на початок 2015 року становить 88,18% $(810:918,6) \times 100$, а на кінець звітного періоду – $(801,9:916,4) \times 100 = 87,5\%$.

Як видно із розрахунку і на початок і на кінець 2015 року основний капітал повністю сформований за рахунок власних джерел. На початок року власний капітал $(918,6:810=1,13)$ у 1,13 раз перевищував вартість основних фондів підприємства, а на кінець звітного періоду він дещо зріс і становив 1,14, тобто $916,4:801,9=1,14$ раз.

Для характеристики інтенсивності вивільнених коштів вкладених в основні фонди та нематеріальні активи розраховують коефіцієнт модернізації, як відношення суми знаменності основних засобів і

нематеріальних активів до вартості основних засобів і нематеріальних активів на початок звітної періоду.

Отже, коефіцієнт модернізації на початок 2015 року становив $165,8:462,7=0,358$, а на кінець року $165,8:457,1=0,362$. Збільшення коефіцієнта модернізації на 0,004 свідчить про незначне збільшення інтенсивності вивільнених коштів, іммобілізованих в основні фонди і нематеріальні активи.

Важливу характеристику структури коштів підприємства дає коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення, який використовується для оцінки ефективного використання коштів рівня виробничого потенціалу, забезпечення виробничого процесу засобами виробництва, і розраховується, як відношення залишкової вартості основних засобів, капітальних вкладень, виробничих запасів, незавершеного виробництва до загального капіталу. На початок року його можна розрахувати як: $(810+18,9):931,2=0,89$, на кінець 2015 року $(801,9+13,7)/925,6=0,88$. Як бачимо на кінець звітної періоду коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення дещо знизився.

Окрему групу показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства становлять:

– коефіцієнт ділової активності або оборотності балансу, який показує обсяг продукції для виробництва якої використовується майно підприємства і характеризує відношення виторгу від реалізації продукції до валюти балансу. Тобто за рахунок виторгу одержаного у звітному 2015 році підприємство може в 0,4 раз компенсувати вартість майна. Порівнюючи з минулим 2014 роком коефіцієнт ділової активності або оборотності балансу в деякій мірі зменшився, так, як станом на 31 грудня 2014 року він становив $426,6:928,4=0,5$ раз. Щоправда на економічне значення цього коефіцієнта впливає матеріаломісткість та трудомісткість продукції, тому більш суттєву роль для оцінки фінансового стану підприємства відіграють такі показники як:

– Коефіцієнт ефективного використання фінансових ресурсів, який розраховують, як відношення балансового прибутку дол. Валюти балансу. Цей показник дає можливість визначити за який період часу прибуток отриманий підприємством може компенсувати вартість майна або за який час будуть повернуті кошти вкладені в дане підприємство.

– Коефіцієнт ефективності власного капіталу, який становить найбільший інтерес для власників, оскільки дає узагальнену оцінку ефективності вкладень коштів у підприємство. Розраховують цей коефіцієнт, як відношення балансового прибутку після оподаткування. Тобто за вирахуванням всіх платежів в бюджет до власного капіталу підприємства. В звітному 2015 році

$$\text{Коф. В.к.} = (2,8-2,5)/(918,6+916,4) = 0,33$$

$$\text{Коф. В.к.} = (1,7-1,6)/(407,7+918,6) = 0,11$$

Тобто підприємство у звітному 2015 році на кожну гривню власних коштів одержало 33 копійки прибутку, в минулому 2014 році – 11 копійок, що свідчить про зниження ефективного використання власних коштів.

2.3. Оцінка ефективності заходів щодо управління якістю

Виробничий процес перевезень в ТОВ «ДЗВІН» полягає в наступному. Диспетчер розглядає і приймає заявки від клієнтів, готує проект договору. Клієнти підписують договір у генерального директора.

Далі диспетчер передає заявки водіям, які безпосередньо організують перевезення. Крім того, водії стежать за достатком автотранспорту, своєчасно здійснюють спільно із слюсарями технічне обслуговування.

Слюсарі забезпечують справність автотранспорту, проводять регламентні роботи затверджені механіком, позапланові ремонти. Всі необхідні матеріали, запасні частини набувають на складі через комірника.

Оперативне управління виробничим процесом, яке покладене на механіка і диспетчера, включає функції календарного планування і диспетчеризації виробництва, рознарядки робіт і контролю термінів їх виконання. В оперативне управління виробництвом входить визначення об'єму перевезень в день видачі нарядів на виконання робіт, розміщення замовлень на матеріали, контроль термінів виконання і завершення надання послуг.

В процесі проведення діагностичного аудиту комплексно аналізується ефективність виробничої діяльності підприємства, виявляються слабкі місця, об'єм і причини надання послуг з невідповідностями, витрати на попереджувальні заходи і контроль в процесі виробництва.

Типовий розподіл витрат, який може виникнути при проведенні такого аналізу виглядає таким чином (таблиця. 2.3):

Таблиця 2.3

Структура витрат на забезпечення якості послуг, що надаються

Показник	2014	2015
Загальний об'єм наданих послуг, грн.	87 127	115 350
Загальний об'єм наданих послуг з невідповідностями, грн.	617	716
Загальний об'єм рекламацій і повернень	706	795
Об'єм спільних витрат на забезпечення досягнутого рівня якості, грн.	18 148	27 454
В тому числі:		
внутрішні витрати на послуги з виявленими невідповідностями	7 141	5 606
зовнішні витрати на послуги з виявленими невідповідностями	16 064	9 659
витрати на контроль	2 561	1 100
витрати на запобігання	1 687	1 783

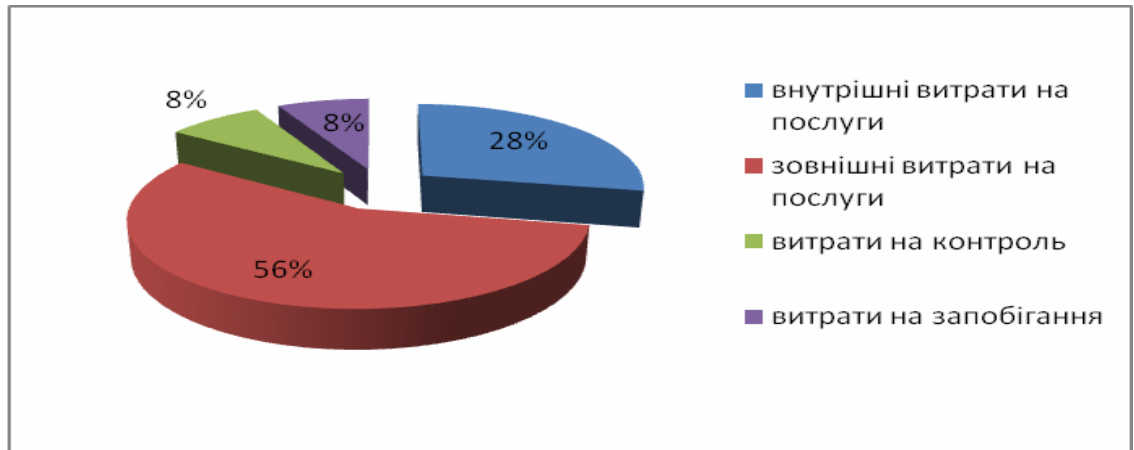


Рис.2.2. Структура витрат на забезпечення досягнутого рівня якості по категоріям

Як випливає з приведеної схеми, витрати на послуги з невідповідностями (внутрішні і зовнішні) можуть досягати 80%. Причому, в цей комплекс витрат входить не лише вартість самих невідповідних послуг, а також зайвий виробничий час, перерозподіл роботи, відшкодування збитку по рекамаціях розгляд скарг та ін. Проте, керівництво підприємства, не дивлячись на великі об'єми послуг невідповідної якості, що надаються, не виділяють вищеперелічені додаткові витрати і не враховують їх, списуючи на різні статті витрат внаслідок чого відбувається необгрунтоване дорожчання процесів, яке випадає з-під контролю і стає робочою нормою.

Як спільна тенденція було виявлено, що підприємство не веде систематизованої роботи по підвищенню і стабілізації якості послуг, що надаються, застережливі дії, що робляться, у тому числі для забезпечення стабільності технологічних показників носять швидше епізодичний і відносний характер. Інформація про послуги, що надаються, з невідповідною якістю в більшості випадків належним чином не враховувалася і не аналізувалася, що вело до спотворення характеру і розподілу витрат на забезпечення якості. В деяких випадках такі послуги виявлені до завершення технологічного процесу, не фіксувалася ні в яких звітах.

Аналіз характеру невідповідностей і причин їх виникнення в більшості випадків зводився до викриття і матеріального покарання винних. Це у свою чергу не лише не стимулювало запобігання виникненню невідповідностей шляхом виявлення їх на ранніх стадіях процесу але і підштовхувало персонал до приховування самого факту здійснення послуг невідповідної якості. В процесі формування замовлень і реалізації послуг, були випадки, коли свідомо відомі неявні невідповідності не усувалися, а приховувались щоб уникнути накладення штрафів і зниження премій.

Нестійке положення з ринками збуту змусило керівництво підприємства закривати очі на об'єми і характер послуг невідповідної якості. Завдяки цьому персоналу стало вигідно отримувати той же відсоток послуг невідповідної якості.

Також були виявлені закономірності розподілу витрат на послуги з невідповідностями по причинах їх виникнення (таблиця. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл витрат за причинами виникнення невідповідностей

Причини виникнення невідповідностей	Доля в загальному об'ємі витрат на послуги з невідповідностями
Слабкий рівень планування маршрутів, виконання заявок, непоінформованість про місцезнаходження, достаток автотранспорту, вантажів	38%
Недбалість, недобросовісність або недолік знань робочого персоналу	22%
Недостатнє технічне оснащення приміщень, устаткування, транспорту	12%
Недоброякісна або неконтрольована сировина, матеріали і ін.	10%
Інші	6%

В більшості випадків (до 38%) є слабкий рівень планування маршрутів, виконання замовлень, непоінформованість про місцезнаходження, стан автотранспорту, вантажів.

Другою найбільш значимою причиною виникнення невідповідностей (до 22%) криються в недоліку знань персоналу. Робітники часто не знають призначення і технологічних властивостей сировини, матеріалів, не можуть "побачити" передумови для виникнення невідповідностей, працюють "сліпо" виконуючи розпорядження механіка сприймаючи заходи необхідні для забезпечення безпеки і якості послуг як примха начальства або як необгрунтовано важкі умови праці (насамперед робота водіїв далеких маршрутів). Недовольство робочого персоналу його низька кваліфікація і відсутність інтересу до здійснюваних операцій неминуче приводить до недбалості виконання ним своїх обов'язків.

Аналіз системи управління якістю на підприємстві ТОВ «ДЗВІН» дозволив виявити слабкі місця, об'єм і причини вироблення продукції з невідповідностями, витрати на попереджувальні заходи і контроль в процесі виробництва.

1. Витрати на послуги невідповідної якості (внутрішні і зовнішні) можуть досягати 80% від спільних витрат на якість.

2. Керівництво підприємства, не дивлячись на великі об'єми послуг невідповідної якості не виділяють вказані витрати і не враховують їх.

Аналіз характеру невідповідностей і причин їх виникнення в більшості випадків зводився до викриття і матеріального покарання винних. Це у свою чергу не лише не стимулювало запобігання виникненню невідповідностей шляхом виявлення їх на ранніх стадіях процесу але і підштовхувало персонал до заховання самого факту наявності порушення.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЗВІН»

3.1. Реалізація процесного підходу системи якості

Основою успіху підприємства в умовах ринкової економіки є високий рівень організації виробництва, стрижнем якого служить чітка свідомість і реалізація кожним працівником своєї відповідальності і своєї ролі в досягненні підприємством якісних кінцевих результатів. Тому пропонується упровадити і сертифікувати систему якості в ТОВ «ДЗВІН» по стандартах серії ISO 9000.

Як позитивний момент слід зазначити той факт, що сама наявність міжнародного сертифікату системи менеджменту якості може мати вирішальне значення при залученні інвестицій, оскільки підвищує рівень надійності і довіри до підприємства з боку потенційних інвесторів значно знижує ризики при наданні інвестиційної підтримки підприємству і є свого роду гарантом для інвестиційних компаній. Робота з підприємством, що має міжнародний сертифікат по стандартах серії ISO 9000, вважається менш ризикованою за рахунок 2-х ключових чинників:

- внутрішній структурованості і впорядкованості діяльності підприємства, більшій прозорості системи управління;
- наявність періодичного зовнішнього контролю з боку незалежного реєстратора.

Для потенційних інвесторів вартість підприємства найчастіше визначається прибутковим методом, заснованим на визначенні дисконтованого грошового доходу, який принесе бізнес в майбутньому; за допомогою даного методу перевіряється доцільність інвестиційних вкладень в підприємство. При оцінці вартості підприємства прибутковим методом наявність міжнародного сертифікату збільшує вартість двояким чином: за

рахунок зниження ризик майбутніх доходів, а також унаслідок зростання об'єму майбутніх грошових потоків.

Обґрунтована ринкова вартість підприємства складається з вартості системи його елементів (активів) плюс системний ефект (goodwill). Гудвілл, «добре ім'я» – це неосяжні активи підприємства, що включають його імідж, ділову репутацію, взаємини з клієнтурою, торгівельні марки, місцезнаходження номенклатури послуг, що надаються, і ін. Ці чинники окремо не виділяються і не оцінюються в звітності підприємства, але створюють реальні економічні вигоди.

Побудова системи якості дозволяє в значній мірі поліпшити такі складові гудвілла як імідж і репутацію підприємства. В той же час сама сертифікована система якості компанії є однією з складових гудвілла, відповідно здобуття сертифікату безпосередньо впливає на підвищення ринкової вартості компанії. По оцінках міжнародного реєстратора «Det Norske Veritas», сертифікація системи менеджменту якості на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2000 підвищує ринкову вартість підприємства в середньому на 10%.

Керівництво за якістю, що розробляється відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001-2001, повинно включати:

- політику в області якості ТОВ «ДЗВІН» (пропонований варіант приведений у додатку А);
- опис системи менеджменту якості в області якості відповідно до вимог ГОСТ ISO 9001-2001;
- організаційну структуру підприємства;
- структуру документації системи менеджменту якості;
- організаційно-функціональну структуру управління системою менеджменту якості;
- схему взаємодії процесів.

Діяльність будь-якого підрозділу ТОВ «ДЗВІН», за допомогою використовуваних ресурсів, перетворює входи у виходи, тобто є процесом.

Вся діяльність підприємства є взаємозв'язаним ланцюжком цих процесів. Для того, щоб управляти багаточисленими взаємозв'язаними і взаємодіючими процесами, в таблиці. 3.1 пропонується їх ідентифікація їх виходячи з вимог ГОСТ Р ІСО 9001-2001; вимог законодавчих актів; цілей і завдань підприємства на поточний період; організаційної структури підприємства.

Таблиця 3.1

Таблиця ідентифікації процесів, їх власників і керівників

Код процесу	Назва процесу	Власник процесу	Керівник процесу
У 1	Планування	Генеральний директор	Головний бухгалтер
У 2	Управління документацією		
У 2.1	Управління документами СМК	Генеральний директор	Генеральний директор
У 2.2	Управління законодавчими документами	Генеральний директор	Генеральний директор
У 2.3	Управління нормативними документами	Генеральний директор	Генеральний директор
У 2.4	Управління документами по ТБ	Генеральний директор	Інженер по ТБ
У 2.5	Управління технологічними документами: технологічні інструкції; технологічні схеми; Правила організації і ведення технологічного процесу	Генеральний директор	Генеральний директор
У 2.6	Управління організаційно-розподільчою документацією: посадова інструкція; накази, розпорядження, службові записи, зовнішнє і внутрішнє листування	Генеральний директор	Механік Гл. бухгалтер
У 3	Внутрішній аудит	Гл. бухгалтер	Гл. бухгалтер
У 4	Управління послугами невідповідної якості	Генеральний директор	Механік
У 5	Управління корегуючими і застережливими діями	Генеральний директор	Механік
У 6	Метрологічне забезпечення виробництва	Генеральний директор	Механік

Продовження таблиці 3.1

Код процесу	Назва процесу	Власник процесу	Керівник процесу
У 7	Управління фінансовими ресурсами	Генеральний директор	Гл. бухгалтер
У 8	Управління людськими ресурсами	Генеральний директор	Генеральний директор
У 9	Управління виробничою середою	Генеральний директор	Механік
У 10	Управління охороною праці	Генеральний директор	Інженер по ТБ
У 11	Управління протипожежною безпекою	Генеральний директор	Інженер по ТБ
У 12	Аналіз СМК	Генеральний директор	Механік
Б 1	Управління продажами		
Б 1.1	Маркетингові дослідження і рекламна діяльність	Генеральний директор	Генеральний директор
Б 1.3	Продаж і збут	Генеральний директор	Генеральний директор
Б 2	Управління розробкою нового вигляду послуг	Генеральний директор	Генеральний директор Механік
Б 3	Управління закупівлями	Генеральний директор	Комірник
Б 4	Виробництво послуг	Генеральний директор	Механік
Б 5	Моніторинг і вимір		
Б 5.1.	Вхідний контроль сировини	Генеральний директор	Механік
Б 5.2	Виробничий контроль	Генеральний директор	Механік
Б 5.3	Контроль послуг, що надаються (остаточний)	Генеральний директор	Механік
Б 6	Зберігання і транспортування	Генеральний директор	Комірник
Б 6.1	Процес складування	Генеральний директор	Комірник
Б 6.2	Транспортування	Генеральний директор	Механік
О 1	Управління інфраструктурою	Генеральний директор	Механік
О 1.1	Обслуговування будівель	Генеральний директор	Генеральний директор
О 1.2	Обслуговування технологічного устаткування	Генеральний директор	Механік
О 1.3	Забезпечення і обслуговування виробництва енергоносіями	Генеральний директор	Механік
О 1.4	Обслуговування і забезпечення виробництва газом, теплом, водою	Генеральний директор	Механік
О 1.5	Інформаційне обслуговування	Генеральний директор	Гл. бухгалтер
О 1.6	Автоматизація технологічних процесів	Генеральний директор	Гл. бухгалтер

Визначення складу процесів системи менеджменту якості підприємства здійснює генеральний директор.

За кожним процесом (підпроцесом) закріплений власник і керівник. Власник процесу – посадова особа підприємства, що несе відповідальність за результативність і ефективність процесу а також виділення ресурсів, необхідних для планування і ведення процесу.

Керівник процесу – посадова особа, що несе відповідальність за поточний менеджмент процесу з метою досягнення запланованих результатів. Керівник процесу забезпечує його робоче функціонування. Керівник процесу підпорядкований власникові процесу. Відповідальність і повноваження власників процесів мають бути визначені в «Положенні про власника процесу системи менеджменту якості». Власників і керівників процесів призначає генеральний директор наказом по підприємству.

Процеси системи менеджменту якості діляться на:

- управлінські (процеси менеджменту) – У – процеси, результатами яких є підвищення результативності і ефективності процесів системи менеджменту якості;

- базові – Б – процеси пов'язані із забезпеченням функціонування життєвого циклу послуги, результатом яких є випуск послуг і задоволення вимог споживача;

- що забезпечують (допоміжні) – О – процеси, результатами яких є забезпечення надійного функціонування всіх процесів системи менеджменту якості.

У карті процесу мають бути визначені цілі процесу входи і виходи, вимоги до них, постачальники і споживачі процесу, ресурси за допомогою яких входи перетворюються на виходи, контрольні крапки, методи контролю критерії результативності і ефективності процесу.

Пропонована система менеджменту якості періодично повинна аналізуватися і оцінюватися вищим керівництвом підприємства для того, щоб переконатися, що система задовольняє вимогам і ефективна. Одним з

головних елементів аналізу є підготовка звіту для аналізу системи менеджменту якості. Керівництво підприємства повинне проводити аналіз і оцінку системи менеджменту якості на підставі даних, представлених у вигляді довідки за оцінкою системи менеджменту якості з висновками і пропозиціями по вдосконаленню системи менеджменту якості.

Вхідні дані для аналізу формуються на основі аналізу наступних даних:

- результатів зовнішніх і внутрішніх аудитів;
- перевірок виконання дій, що коректують і застережливих;
- звітів про витрати на якість; функціонування процесів;
- відповідність продукції;
- подальші дії витікаючі з попереднього аналізу з боку керівництва;
- рекомендацій по поліпшенню системи менеджменту якості;
- аналізу претензій;

Дані для аналізу системи менеджменту якості повинні представлятися відповідальними особами 2 рази в рік поточного року генеральному директорові.

В результаті проведеного аналізу вище керівництво дає оцінку ефективності функціонування в ТОВ «ДЗВІН» системи менеджменту якості приймає управлінські рішення і розробляє рекомендації по:

- внесенню змін до Політики в області якості;
- зворотному зв'язку із споживачем.
- вдосконаленню організаційної структури управління підприємством;
- розширенню зони дії системи менеджменту якості;
- внесенню змін до Керівництва за якістю;
- перерозподілу відповідальності по принципах системи менеджменту якості;
- підвищенню результативності системи менеджменту якості і її процесів;
- поліпшенню сервісу згідно вимог споживачів;

– перерозподілу ресурсів забезпечення менеджменту якості.

Дані рекомендації є вихідними даними аналізу системи менеджменту якості.

Для забезпечення і підтримки в робочому достатку системи менеджменту якості, реалізації Політики в області якості на підприємстві повинні виділятися необхідні ресурси: людські; інфраструктура; виробнича середа; фінансові.

Визначення потреби в ресурсах необхідно визначати на початок роки в організаційно-технічних заходах і додатково за результатами дій, що коректують, застережливих, аналізі системи менеджменту якості.

Управління ресурсами повинне здійснюватися керівництвом підприємства для підвищення максимального задоволення вимог - споживачів шляхом виконання, функціонування системи менеджменту якості, постійного підвищення результативності і ефективності.

Людські ресурси. Для виконання завдань і функцій, покладених на структурні підрозділи підприємства, підбираються працівники з відповідною освітою, кваліфікацією, особистими якостями, придатними за станом здоров'я, які використовують свої знання і здібності для реалізації цілей.

Вимоги до компетенції і обізнаності персоналу визначені в посадових інструкціях і повинно підтверджуватися результатами атестації.

Підготовка персоналу направлена на навчання всіх категорій що працюють прийомом і методам, необхідним для якісної роботи на конкретному робочому місці.

Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, у тому числі і нових працівників, сприяє розумінню Політики в області якості, а також освоєнню методів і засобів, що забезпечують повноцінну участь персоналу у функціонуванні системи менеджменту якості. Підготовка кадрів повинна здійснюватися на основі визначення потреб в підготовці кадрів по категоріях тих, що працюють:

– керівний (адміністративно-управлінський) персонал;

- технічний персонал;
- керівники виробничих підрозділів;
- виробничий персонал.

Навчання персонал в ТОВ «ДЗВІН» може здійснюватися по п'яти напрямленнях:

- підготовка нових робітників;
- перепідготовка;
- навчання другим (суміжним) професіям;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівників і фахівців.

Відповідальність за своєчасне навчання своїх працівників несуть керівники підрозділів.

Критеріями оцінки результативності і ефективності підготовки кадрів є забезпеченість структурних підрозділів висококваліфікованими кадрами.

Інфраструктура. Для досягнення відповідності встановлених вимог до послуг, на підприємстві є і підтримується в робочому достатку інфраструктура, яка забезпечена необхідними ресурсами. Інфраструктура включає:

- будівлі (ремонтно-будівельна ділянка);
- устаткування для процесів;
- інформаційні ресурси.

Лад робіт по обслуговуванню устаткування представлений в таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2

Обслуговування обладнання

№	Дії	З	У	В	К
1	План-графік ППР, декадний капітальний ремонт	М	М	М	М
2	Місячний план роботи, заявки	М	М	М	М
3	Щоденне планерування	М	М	М	М
4	Виконання робіт	М	М	М	М
5	Контроль виконання робіт	М	М	М	М
6	Аналіз виконання робіт	М	М	М	М
7	Коректування (придбання запасних частин)	М	М	М	М

Примітка: З – забезпечуючі процеси, У – управлінські процеси, В – виконання, К – контроль.

Виробнича середа. Для забезпечення умов виробництва, на підприємстві здійснюється контроль за достатком виробничої середи на відповідності вимогам санітарних правил і норм.

Відповідальність за менеджмент ресурсів покладається на керівників підрозділів під керівництвом генерального директора за:

- фінансове забезпечення – головний бухгалтер;
- інфраструктуру, виробничу середу і їх забезпечення – механіка, інженера по ТБ;
- інформаційне забезпечення – головного бухгалтера;
- забезпечення людськими ресурсами – генерального директора.

3.2. Вимір, аналіз і поліпшення

Підприємство повинне планувати і застосовувати процеси моніторингу, виміри, аналізу і поліпшення, необхідні для підтвердження:

- відповідності послуг, що надаються, встановленим вимогам;
- відповідності системи менеджменту якості ГОСТ Р ІСО 9001-2001;

– постійного підвищення результативності системи менеджменту якості.

Моніторинг і вимір. З метою аналізу послуг, що надаються, необхідно розробити анкети по роботі із споживачами. Анкета повинна розсилатися замовникам разом з договорами. Замовникам надається можливість висловити будь-які пропозиції по поліпшенню і вдосконаленню якості послуг. Анкети повинні оброблятися генеральним директором, відомості прямувати зацікавленим підрозділам, які приймають рішення про доцільність внесення змін до технологічної і нормативної документації.

При проведенні внутрішніх аудитів виявляються невідповідності системи менеджменту якості, перевіряється ефективність зроблених дій, що коректують, підрозділу, що внаслідок чого перевіряється, або підприємству в цілому надається можливість поліпшити систему менеджменту якості. Результати внутрішніх аудитів використовуються керівництвом підприємства для аналізу системи менеджменту якості, її поліпшення, результативності розробки і ухвалення управлінських рішень. Основними об'єктами аудиту можуть бути:

- послуга;
- підрозділ;
- процеси;
- елементи системи менеджменту якості;
- процедура;
- система менеджменту якості.

Внутрішні аудити повинні проводитися по річному плану-графіку, затвердженому генеральним директором. Аудит включає:

- обстеження об'єкту, що перевіряється, шляхом опиту, експертизи документів і даних;
- аналіз фактичного матеріалу і підготовку попередніх висновків і рекомендацій.

Результати опиту при проведенні перевірки заносяться в контрольний аркуш встановленої форми, після заповнення якого, аудитор і особа, що перевіряється, ставлять свої підписи і дату.

– по завершенню перевірки складаються акти про невідповідності, звіт у вільній формі у яких наголошуються виявлені невідповідності і викладаються висновки і рекомендації по їх усуненню.

Керівництво підрозділу, що перевіряється, в разі виявлення невідповідностей, складає заходи щодо дій, що коректують і застережливим, контроль за виконанням яких покладається на генерального директора.

Моніторинг і вимір процесів повинні здійснюватися за основними показниками діяльності підприємства результативності і ефективності процесів.

Основним показником оцінки процесу є досягнення цілей в області якості, встановлених в картах процесу, наказі по підприємству і виконання встановлених планових показників процесу.

Невиконання планових показників показують не здатність процесу досягати цілей в області якості і сприяють розробці дій, що коректують і застережливих.

Результативність і ефективність процесів за конкретними показниками повинні представлятися в довідці про результати оцінювання процесу. Форма запропонованої довідки представлена в додатку Б.

Діяльність по моніторингу і виміру процесів системи менеджменту якості покладається на власників і керівників процесів відповідно до документів системи менеджменту якості.

Моніторинг і вимір продукції на підприємстві здійснюється при:

- вхідному контролю;
- виробничому контролю;
- остаточному контролю;
- інспекційному контролю.

Всі види вхідного, виробничого і остаточного контролю і випробувань проводяться відповідно до вимог нормативної документації (ГОСТ, ГОСТ Р, ТУ, умов контрактів і договорів).

Управління послугами невідповідної якості. Управління невідповідною продукцією включає:

- ідентифікацію
- оцінку невідповідності
- документування
- реєстрацію,
- інформування споживача і зацікавлених підрозділів.

Дії з управління послугами невідповідної якості обов'язкові для виконання персоналом підрозділів, що беруть участь в здобутті сировини, матеріалів, наданню послуг, а також що здійснюють контроль і випробування на всіх етапах виробництва.

За підсумками роботи аналізу послуги невідповідної якості розробляються дії, що коректують, із запобігання появі подібних невідповідностей надалі.

Аналіз даних. Власники процесів аналізують дані з метою здобуття інформації по:

- задоволеності споживачів;
- відповідності вимогам до послуг, що надаються;
- характеристикам процесів і послуг, включаючи можливості проведення застережливих дій;
- постачальникам сировини і матеріалів.

Поліпшення. Керівники структурних підрозділів повинні забезпечувати безперервне поліпшення і вдосконалення системи менеджменту якості, використовуються політикові і меті в області якості, результатів аудиторських перевірок, аналізу даних, виконання дій, що коректують і застережливих а також аналізу з боку вищого керівництва.

Дії, що коректують і застережливі, складаються з наступних процедур:

- аналіз невідповідностей;
- аналіз причин невідповідностей;
- розробки плану заходів щодо їх усунення;
- контроль за виконанням дій, що коректують і застережливих; оцінки їх ефективності;
- управління документацією по діях, що коректують і застережливим.

Виявлені невідповідності систематично аналізуються з боку генерального директора з метою встановлення причин їх виникнення.

Початковою інформацією для проведення аналізу служать дані про якість на всіх стадіях виробничого процесу, звіти про проведений аудит, рекламацію від споживачів, звіти за підсумковими показниками якості, результати статистичної обробки даних про якість, протоколи нарад вищого керівництва.

На підставі результатів аналізу розробляються пропозиції і рекомендації про проведення дій, що коректують, у вигляді плану-заходів, з вказівкою термінів виконання і відповідальних виконавців.

Контроль за виконанням заходів покладається: у виробництві – на механіка; в цілому по підприємству – на генерального директора.

Заходи, що вимагають вирішення керівництва підприємства, необхідно обговорювати щомісячно на нарадах за якістю результати яких повинні оформлятися протоколами і їх виконання контролюватися генеральним директором.

Контроль за виконанням і ефективністю дій, що коректують і застережливих, покладається на керівника підрозділу, в якому виконувалися дії, що коректували і застережливі.

Оцінку ефективності виконання планів дій, що коректують і застережливих, у всіх підрозділах ТОВ «ДЗВІН» покладається на генерального директора.

За результатами проведення дій, що коректують і застережливих, вносяться зміни в технологічну і іншу документацію.

3.3. Впровадження системи моніторингу і управління транспортом і оцінка економічної ефективності проектних вирішень

На основі проведеного аналізу було виявлено невідповідність послуг, що надавалися, встановленим вимогам унаслідок слабкого рівня планування маршрутів, виконання заявок, слабкій обізнаності про місцезнаходження, достатку автотранспорту, вантажів.

З метою усунення даних негативних чинників пропонується впровадити систему моніторингу і управління транспортом Autotracker, що працює через мережу Інтернет, використовує ресурси мереж стільникового зв'язку стандарту GSM і супутникової навігаційної системи GPS. У системі на сучасному рівні вирішені питання розділення прав доступу і інформаційної безпеки, використовуються останні досягнення в області зв'язку, реалізуються передові підходи в області управління транспортом (Fleet Management).

З технічного боку Autotracker – це спеціальний пристрій, що встановлюється в транспортний засіб, який, отримуючи інформацію з супутників системи GPS, визначає місце розташування і швидкість транспортного засобу, прочитує показники додаткових датчиків і запам'ятовує ці дані з прив'язкою до часу. З певною періодичністю, пакет накопичених даних в зашифрованому вигляді передається через мережу мобільного зв'язку стандарту GSM в диспетчерський центр, де ці дані зберігаються на сервері і використовуються для формування звітності для клієнта.

Звітні дані, накладені на електронну карту місцевості (міста, області, країни, континенту), дозволяють відстежити маршрут руху транспортного засобу, місця і тривалість зупинок, достаток додаткових датчиків. Додаткові датчики можуть бути встановлені на будь-які вузли і агрегати автомобіля, від датчика на відкриття дверей салону, багажника або вантажного відсіку (у випадку з вантажним автомобілем) і до відео спостереження за салоном.

При цьому диспетчером ТОВ «ДЗВІН», у екстрених випадках можуть бути послані команди на включення сигналізації, закриття дверей, блокування двигуна або припинення подачі палива.

Принцип роботи системи полягає в наступному. По сигналах випромінюваним орбітальним угрупованням супутникових навігаційних систем NAVSTAR (США), за допомогою навігаційного приймача відбувається визначення місця розташування якого-небудь об'єкту. Після передачі координат по каналу GSM зв'язку в диспетчерський центр відбувається відображення цих координат на електронній карті місцевості (рис. 3.1).

Наявність каналу зв'язку з об'єктами дає можливість їм обмінюватися мовною і текстовою інформацією, а також передавати пристрою команди, що управляють. Сигнали з супутників приймаються і посилюються GPS антеною. GPS приймач обчислює поточне місце розташування, швидкість і курс даного транспортного засобу. Контрольний пристрій збирає інформацію про пересування транспортного засобу і його достаток з періодом, обумовленим з користувачем.

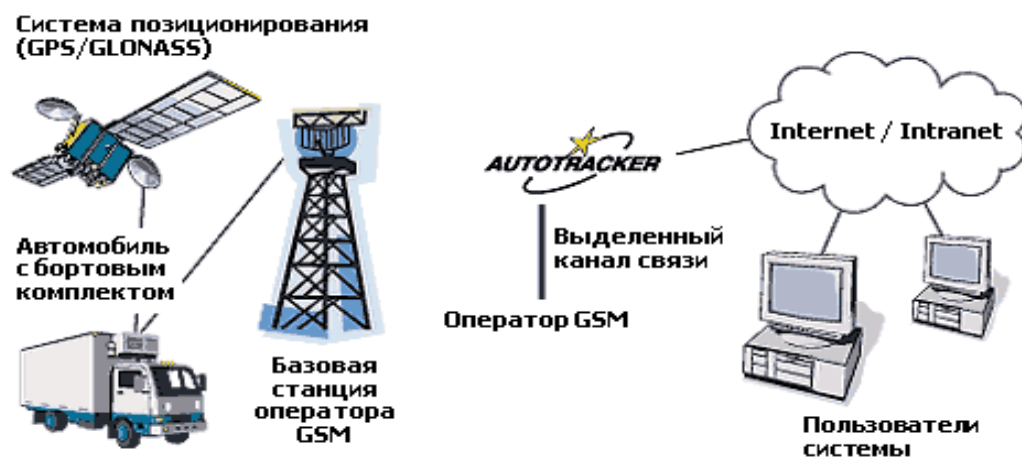


Рис. 3.1. Принцип роботи системи моніторингу і управління транспортом

Диспетчерський центр прочитує дані з контрольного пристрою і обробляє їх. Після чого генерується звіт і оновлюються дані на інтернет-сервері або клієнтській програмі.

Функціональні можливості системи:

- висока точність визначення місцезнаходження транспортного засобу;
- передача в Сервісний центр режимів руху автомобіля (швидкість, направлення, і так далі);
- періодичність визначення координат об'єкту від 10 секунд (оптимально 1 хвилина);
- можливість спостереження за об'єктом в реальному часі;
- інтернет-підтримка архіву пересування користувача ;
- блокування двигуна в разі угона автомобіля ;
- тестування бортового комп'ютера за узгодженням із станцією сервісного обслуговування;
- ідентифікація сигналу SOS визначення потрібної допомоги і повідомлення на вказану замовником адресу;
- сервіс підтримується диспетчерським центром 24 години в добу 365 днів в році.

Система може бути доповнена різними сервісними функціями:

- автоматична передача в Сервісний центр повідомлення про розтин транспортного засобу з вказівкою місцезнаходження автомобіля;
- передача в Сервісний центр інформації від зовнішніх датчиків (наприклад, на відчеплення причепа від хури, і тому подібне);
- передача попереджувального сигналу про вихід транспортного засобу із заданої території;
- передача попереджувального сигналу про перевищення транспортним засобом заданої швидкості;
- можливість вибору найкоротшого шляху до точки призначення;
- можливість видалено заблокувати автомобіль;
- можливість встановлення відеоспостереження за салоном автомобіля;
- можливість текстового інформування клієнта про місце розташування автомобіля зараз;
- моніторинг транспортних засобів за межами України;

- установка Міні бортової системи на базі Palm (включає навігаційну систему, можливість здобуття і відправки e-mail і набір офісних застосувань).

Використання системи Autotracker дозволить збільшити прибуток за рахунок:

- оптимізації оперативних функцій диспетчера;
- зменшення невиробничого і холостого пробігу;
- виключення нецільового використання автотранспорту, приписок пройденого шляху;
- ухвалення управлінських рішень на основі достовірних статистичних звітних даних;
- досягається економія ГСМ і інших ресурсів, пов'язаних з експлуатацією автотранспорту, і максимізація питомого доходу з кожної машини.

Підвищення якості транспортних послуг відбувається в результаті:

- прискорення і впорядкування обробки заявок на перевезення;
- планування маршрутів і підготовки розкладу виконання заявок;
- миттєвого доступу до інформації про місцезнаходження і достаток автотранспорту, прибутті і відправки вантажів;
- транспортна служба працює швидше і якісніше і стає більш сфокусованою на потребах своїх клієнтів, підвищуючи тим самим прибутковість свого бізнесу.

Комплексна оцінка економічного ефекту управління якістю на підприємстві дозволяє вибрати заходи, проведення яких дасть максимальний ефект в реальних умовах розвитку підприємства.

Оцінка можливих ризиків. Потенційні ризики ТОВ «ДЗВІН» представлені виробничими, комерційними, фінансовими ризиками і ризиками, пов'язаними з форс-мажорними обставинами.

Виробничі ризики пов'язані з різними порушеннями у виробничому процесі або в процесі постачань сировини матеріалів. Заходами по зниженню

виробничих ризик є дієвий контроль над ходом виробничого процесу і посилення впливу на постачальників шляхом їх дублювання.

Комерційні ризики пов'язані з реалізацією продукції на товарному ринку (зменшення розмірів і ємкості ринку, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів і т. п.).

Заходами по зниженню комерційних ризик є:

- систематичне вивчення кон'юнктури ринку;
- раціональна цінова політика;
- реклама і так далі

Фінансові ризики викликаються інфляційними процесами, всеосяжними неплатежами, коливаннями курсу рубля і тому подібне Вони можуть бути понижені шляхом створення системи фінансового менеджменту на підприємстві, робота з постачальниками, по передпоставці, із замовниками - по передоплаті.

Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами, - це ризики, обумовлені непередбаченими обставинами (стихійні лиха, зміна політичного курсу країни, страйк і т. п.). Мірою їх зниження служить робота підприємства з достатнім запасом фінансової міцності.

Спільний план ризиків проекту розглянути в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Загальний план ризиків проекту

Вид ризику	Вага ризику	Середня імовірність ризику %	Негативний вплив на очікуваний прибуток від реалізації проекту (вірогідність значення)
1	2	3	4
Непередбачені витрати, у тому числі із-за інфляції	0,05	30	0,015
Несвоєчасне виконання замовлення	0,05	20	0,01
Недобросовісна постачальника	0,05	10	0,005
Нестійкість попиту	0,05	5	0,0025
Поява альтернативного продукту	0,05	0	0
Зниження цін конкурентами	0,05	10	0,005
Збільшення виробництва у конкурентів	0,05	10	0,005
Зростання податків	0,05	15	0,0075

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Неплатоспроможність замовника	0,05	15	0,0075
Зростання цін на сировину, матеріали, перевезення	0,05	20	0,01
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	0,05	70	0,035
Недолік оборотних коштів	0,05	20	0,01
Трудності з набором кваліфікованої робочої сили	0,05	10	0,005
Загроза страйку	0,05	5	0,0025
Відношення місцевих властей	0,05	5	0,0025
Недостатній рівень заробітної плати	0,05	10	0,005
Зношеність устаткування	0,05	60	0,03
Нестабільність якості сировини	0,05	15	0,0075
РАЗОМ			0,165

Вірогідність настання зриву проекту 16,5%.

Поряд з технічними критеріями вибору інновації пред'являються економічні обмеження на інноваційні процеси, прагнучи забезпечити собі гарантію не лише повернення вкладених засобів, але і здобуття доходу. Важливим чинником який інвестори враховують при ухваленні рішень про фінансування інновацій, є період, протягом якого будуть відшкодовані понесені витрати, а також період, необхідний для здобуття розрахункового прибутку. Тому серед великого числа методів оцінки економічної ефективності реалізації інновацій найбільш популярними є:

- метод чистого дисконтованого доходу;
- метод терміну окупності;
- метод індексу прибутковості і рентабельності проекту;
- метод внутрішньої норми прибутковості;
- розрахунок точки беззбиткової.

Основні характеристики проекту представлені в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Початкові дані для визначення прибутковості проекту, тис. грн.

Показники	2013	2014	2015
1. Витрати на придбання устаткування і його доставку	60	65	79
2. Витрати на навчання персоналу	210	140	160
3. Термін роботи устаткування після введення, років	2	2	2
4. Гарантований об'єм реалізації послуг	7074	8064	9193
5. Поточні витрати	6966	7811, 9	9004, 9
6. Умовно-постійні витрати	4096	4551, 9	5188, 9
7. Придбання основних засобів	4, 5	9, 4	15, 3
8. Рівень ризиків проекту %	16, 5	16, 5	16, 5

Потік реальних грошей (Cash Flow)

Визначення одноразових витрат, тис. грн..

2013 р.: 60, 00

2014 р.: 65, 00

2015 р.: 79, 00

Визначення вступів від проекту на кінець року, тис. грн.

2013 р.: $7074 - 6966 + 4, 5 = 112,5$

2014 р.: $8064 - 7811, 9 + 9, 4 = 261,5$

2015 р.: $9193 - 9004 + 15,3 = 204,3$

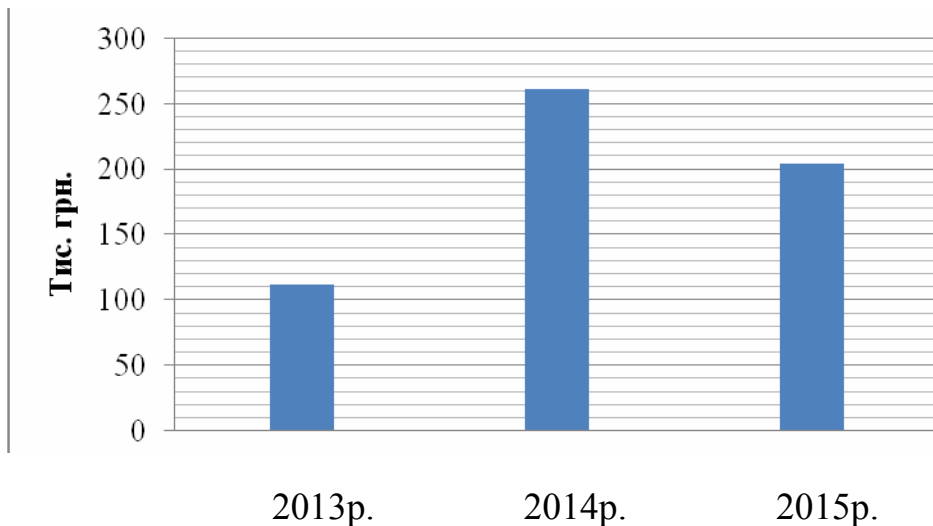


Рис. 3.2. Діаграма фінансових потоків інноваційного проекту

Основна формула для розрахунку коефіцієнта дисконтування (d):

$$d = a + b + c \quad (3.1),$$

де a – ціна капіталу, що приймається, b – рівень ризику даного проекту, z – рівень ризику роботи на валютному ринку.

Для нашого проекту коефіцієнт дисконтування становить (згідно формули (3.1)):

$$d = 0 + 0,165 + 0 = 0,165$$

Чистий дисконтний дохід проекту (ЧДД) визначається по формулі:

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{(D_i - K_i)}{(1+d)^i} \quad (3.2),$$

де D_i – доходи i-го періоду, K_i – витрати i-го періоду.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистого дисконтованого доходу за проектом, тис. грн.

Періоди	D	K	$1/(1+d)^i$	$D/(1+d)^i$	$K/(1+d)^i$	ЧДД	ЧПВ
2013	112,5	60	0,87	97,9	52,2	45,7	45,7
2014	261,5	65	0,87	227,5	56,5	171	216,7
2015	205,3	79	0,87	178	68,7	109,3	326,0
Всього:	579,3	204		503,4	177,4	326,0	

Де D – доходи, K – витрати, d – коефіцієнт дисконтування, ЧДД – чистий дисконтований доход, ЧПВ – чиста поточна вартість.

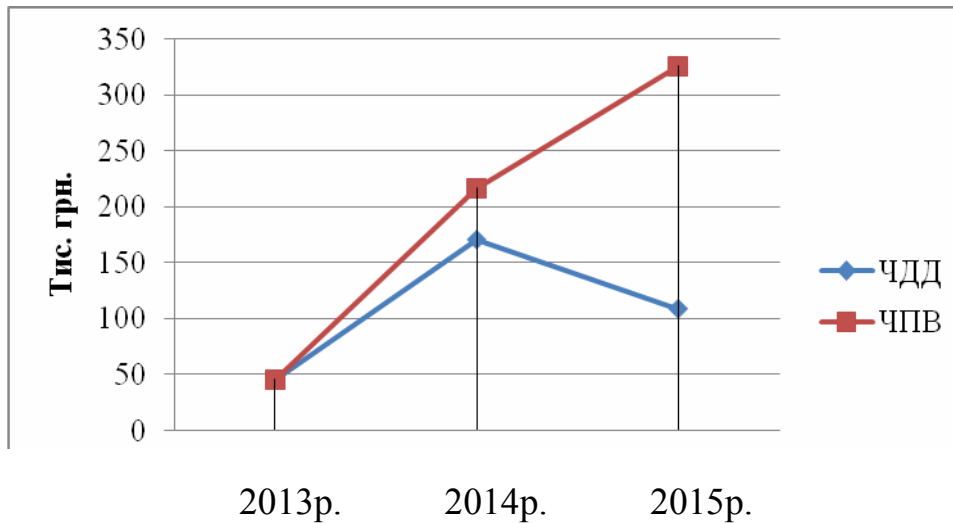


Рис. 3.3. Графік чистого дисконтованого доходу і чистої поточної вартості проекту

Індекс прибутковості (ІД) – це відношення сумарного дисконтованого доходу до сумарних дисконтованих витрат. Для проекту він становить:

$$ІД = 503,4 / 177,4 = 2,838$$

Середньорічна рентабельність проекту розраховується за формулою:

$$P = ІД / n * 100\% \quad (3.3),$$

Для проекту він складає:

$$P = 2,838 * 100\% / 3 = 94,58\%$$

Термін окупності проекту $T_{ок} = 177,4 / 362 = 0,49$ року.

Аналіз системи управління якістю на підприємстві ТОВ «ДЗВІН» дозволив виявити слабкі місця, об'єм і причини вироблення продукції з невідповідностями, витрати на попереджувальні заходи і контроль в процесі виробництва.

З метою вдосконалення управління якістю і усунення вищезгаданих негативних чинників в ТОВ «ДЗВІН» пропонується:

- упровадити і сертифікувати систему якості по стандартах серії ISO 9000, основні принципи і положення якої розгледіли в третій главі;
- систему моніторингу і управління транспортом Autotracker.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проблема забезпечення стабільно високої якості вироблюваної продукції – комплексна. Її не можна вирішити проведенням окремих і навіть крупних, але розрізнених заходів. Лише шляхом системного і комплексного, взаємозв'язаного і одночасного здійснення технічних, організаційних, економічних правових і соціальних заходів на науковій основі можна швидко і стійко удосконалювати якість продукції.

Для подолання відставання в області якості належить найближчими роками не лише довести технічне оснащення вітчизняних організацій, технологію і культуру виробництва до рівня ведучих промислово розвинених країн але і вирішити завдання підготовки професійних працівників за якістю (фахівців в області якості, менеджерів систем якості, аудиторів якості) і масового навчання працівників всіх рівнів – робітників, фахівців і керівників організацій – методам сучасного менеджменту якості.

У зв'язку з цим, особлива увага в даному дослідженні приділяється етапам впровадження системи якості на промислових підприємствах, виявленню причин, що перешкоджають ефективному впровадженню і аналізу психологічних бар'єрів при впровадженні системи якості.

Аналіз системи управління якістю на підприємстві ТОВ «ДЗВІН» дозволив виявити слабкі місця, об'єм і причини вироблення продукції з невідповідностями, витрати на попереджувальні заходи і контроль в процесі виробництва.

1. Витрати на послуги невідповідної якості (внутрішні і зовнішні) можуть досягати 80% від спільних витрат на якість.

2. Керівництво підприємства, не дивлячись на великі об'єми послуг невідповідної якості не виділяють вказані витрати і не враховують їх.

3. Застережливі дії, що робляться у тому числі для забезпечення стабільності технологічних показників, носять швидше епізодичний і відносний характер.

4. Інформація про послуги невідповідної якості в більшості випадків належним чином не враховувалася і не аналізувалася, що вело до спотворення характеру і розподілу витрат на забезпечення якості.

5. Аналіз характеру невідповідностей і причин їх виникнення в більшості випадків зводився до викриття і матеріального покарання винних. Це у свою чергу не лише не стимулювало запобігання виникненню невідповідностей шляхом виявлення їх на ранніх стадіях процесу але і підштовхувало персонал до заховання самого факту наявності порушення.

6. В процесі формування замовлень і реалізації послуг, були випадки, коли свідомо відомі неявні невідповідності не усувалися, а у втаювалися щоб уникнути накладення штрафів і зниження премій.

7. Нестійке положення з ринками збуту змусило керівництво підприємства закривати очі на об'єми і характер повернень і претензій з боку замовників.

Виділено дві головні причини невідповідності:

- слабкий рівень планування маршрутів, виконання заявок, непоінформованість про місцезнаходження достатку автотранспорту, вантажів.

- недолік знань персоналу.

З метою вдосконалення управління якістю і усунення вищезгаданих негативних чинників в ТОВ «ДЗВІН» пропонується:

- упровадити і сертифікувати систему якості по стандартах серії ISO 9000, основні принципи і положення якої розгледіли в третій главі;

- систему моніторингу і управління транспортом Autotracker.

Все це, на думку автора, допоможе з меншими проблемами удосконалити систему якості на промисловому підприємстві.

Індекс прибутковості проекту – 2,838. С

Середньорічна рентабельність проекту дорівнює 94,58%.

Термін окупності проекту 0,49 року.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України "Про підприємства в Україні" від 27.03.1991 р. №887-XII. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
2. Указ Президента України від 23 лютого 2001 року №113 "Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції". – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
3. Постанова КМУ від 11 травня 2006 року №614 "Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади". – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
4. Постанова КМУ від 16 листопада 2001 року №1502 "Про щорічний Всеукраїнський конкурс якості". – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
5. Розпорядження КМУ від 17 серпня 2002 року №447-р "Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)". – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
6. Розпорядження КМУ від 31 березня 2004 року №200-р "Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)". – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
7. Розпорядження Президента України від 14 жовтня 2004 року №251 "Про підтримку проведення Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) - "100 кращих товарів України". – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
8. Розпорядження Президента України від 14 жовтня 2004 року №252 "Про підтримку проведення Європейського тижня якості в Україні". – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
9. Розпорядження Держспоживстандарту України від 1 жовтня 2007 року №26-р «Про організацію проведення Європейського тижня якості в Україні у 2007 році». – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
10. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні

положення та словник..

11. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги.
12. ДСТУ ISO 9004-2001 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.
13. ДСТУ ISO 14001-97 Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування.
14. Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И., Зорин Ю.В. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов – М.: Горячая линия – Телеком, 2010.- 600с.
15. Елиферов В.Г. управление качеством. Сказки, мифы и правда жизни : Изд-во "Вершина", 2006.
16. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-Процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013.- 319с.
17. Ильенкова С.Д. Управление качеством: Учебник/Под ред. академика Международной Академии Информатизации, доктора экономических наук, профессора Ильенковой С. Д.– Москва, 2009.
18. Маликова М.В. Управление документацией системы менеджмента качества // Технологии качества жизни. – 2006. – Т.2. - № 1.
19. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ISO.– СПб.: Изд-во Спб картфабрика ВСЕГЕЙ, 2006. – 403с.
20. Цициліано О. Статистичні методи забезпечення якості продукції. Навчально–методичний посібник. – К.:ДП «УкрНДНЦ», 2010.-48с.
21. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. - 3-тє видання, випр.. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 471 с.
22. Учебный курс внутреннего аудитора СМК на базе стандартов ISO 9000-2000 : методические указания, редакция 01.09.2008, 89 с.
23. Взгляни на свою организацию заново, или зачем нужна стабильной организации система менеджмента качества (СМК)? – Режим доступа: http://www.test-consulting.kiev.ua/articles_smq.php.

24. Анализ затрат на качество, Материалы проекта ISO 9000. – Режим доступа: www.cfin.ru/management/iso9000/.
25. Аскарлов Е. Международные стандарты - их сила и слабость// Журнал «Без проблем» –2007.–№6.
26. Білоус П. Етапи розвитку системи якості підприємства// «Електротема».– № 19 (51). 2007.(www.proelectro.info)
27. Гончаров С., Роль Генерального Директора при внедрении системы менеджмента качества// Журнал «Генеральный директор».– № 6.–2007.
28. Кабаков Ю. Б. Системи управління на основі стандартів ISO 9001:2000 (впровадження та підсумки) // Науково-технічний журнал, Стандартизація, сертифікація, якість”. –№3. – 2003.
29. Королев В. Процессы и системы управления предприятием.– № 12.–2005, С. 39-45.
30. Королев В. Экономическая эффективность и стандарт ISO 9001:2000, 19.03.2007 // «Финансовый директор».– (№4.– 2006). С. 77-82.
31. Расселл Д.П. Аудит процессов и методы его проведения.– Режим доступа:http://www.stq.ru/riaside/?page=48&id=9&issue_id=413&article_id=202
32. Седдон Джон. Смерть для ИСО 9000: экономическая болезнь// QUALITY - Менеджмент качества и ISO 9000.
33. Смирнов Э.А. Стандарты качества в управленческой деятельности// Еженедельник «Экономика и жизнь».–№34.–2008.
34. Алехин П.П. Подходы к созданию систем управления качеством продукции // Экономика, №4, 2008. – с.10-12
35. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа.– М.: Финансы и статистика, 2012. – 113с.
36. Гличев А.В., Круглов М.И. Управление качеством продукции. – М.: Экономика, 2009.- 198с.
37. Джуран Д. Все о качестве: Зарубежный опыт. Выпуск 2. Высший уровень руководства и качество. М., 2004. – 250с.

38. Дубров А.М. Последовательный анализ в статистической обработке информации. – М.; Статистика, 2004. – 243с.
39. Єськов П.О. Українська асоціація якості – запорука якості в Україні. // Факти, 25.10.2010р. с.3-4
40. Зорин Ю.В., Ярыгин В.Т. Качество технологической документации при подготовке предприятий к сертификации. Стандарты и Качество. – 2010. 95с.
41. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ и управление.– М.; Финансы и статистика, 2002 г. – 215с.
42. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др. Инновационный менеджмент. Учебник.– М.; Изд. "Банки и биржи", ЮНИТИ, 2000. – С 456.
43. Мондена Я., Сибакавы Р., Такаянаги С., Нагао Т. Как работает японское предприятие. - М.; Экономика, 1999. – 15с.
44. Кардаш В.Я. Стандартизация и управление качеством продукции. – К.: Вища школа, 2001. – 189с.
45. Тетрвак Д., ООО "Институт качества", «Документация системы качества. Кому она нужна?», www.mymanager.com.ua.
46. Файн К. Затраты на качество.– Режим доступа: <http://www.klubok.net/article1974.html>.
47. Фомичев С. К., Скачков И. О., Уразлина О. Ю. Стабильность - признак мастерства // "Методы менеджмента качества".– №7.– 2005.
48. Цициліано О., Заклецький А., Хмель В. и др. Моніторинг у сфері управління якістю та екологічного управління в Україні за 2006 рік // Стандартизація. Сертифікація. Якість : Науково-технічний журнал. –№2. – 2007. С. 52-55.
49. Швец В. Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК // "Методы менеджмента качества".– (№6.– 2004).
50. Шилов В.М., Иванов В.А., Оборин А.В. Постоянное улучшение и его место в СМК организации // "Методы менеджмента качества".– (№4.– 2004).

51. www.ukrndnc.org.ua – Офіційний сайт Державного комітету з питань технічного регулювання та споживчої політики.
52. www.deming.com.ua – Офіційний сайт Української Асоціації «Демінга»
53. www.dssu.gov.ua – Офіційний сайт Держспоживстандарт України.
54. www.iso.org – Офіційний сайт International Organization of Standardization (ISO).