

**Рівняння трансформації первісних показників моделі позиціонування підприємства
за критерієм Харрінгтона**

| Показник | Рівняння трансформації за критерієм Харрінгтона |
|---|---|
| Підсумок активу балансу, млн грн | $X_T = \exp(-\exp(-0,229-0,014X))$ |
| Частка ринку, % | $X_T = \exp(-\exp(0,501-0,087X))$ |
| Рентабельність капіталу, % | $X_T = \exp(-\exp(1,369-0,174X))$ |
| Ємність ринку, млн грн | $X_T = \exp(-\exp(0,501-0,002X))$ |
| Частка трансакційних витрат, в частках одиниці | $X_T = \exp(-\exp(5,882-10,415X))$ |
| Рівень конкуренції на ринку (ННІ в частках одиниці) | $X_T = \exp(-\exp(13,520-17,358X))$ |
| Зміна ресурсів підприємства | $X_T = \exp(-\exp(0,935-1,302X))$ |
| Зміна позитивного впливу зовнішнього середовища | $X_T = \exp(-\exp(0,935-1,302X))$ |
| Зміна рентабельності капіталу | $X_T = \exp(-\exp(2,237-2,604X))$ |
| Зміна частки ринку | $X_T = \exp(-\exp(2,237-2,604X))$ |

Висновки. Модель позиціонування підприємства розроблена на основі показників ресурсів підприємства, результатів його діяльності та впливу зовнішнього середовища. Від вибору показників та рівня їх достовірності залежить якість моделі. І тільки за цієї умови модель позиціонування підприємства дозволить отримати обґрунтовані кількісні розрізнені результати, які можуть бути порівняно просто інтерпретованими.

Література

1. Аристова Г. Как своими силами оценить емкость рынка / Г. Аристова // Sales business / Продажи. – 2004. – № 4. – С. 12–15.
2. Зарубин А. Как определить размер рынка / А. Зарубин // Генеральный директор. – 2006. – № 5 // <http://www.aup.ru/articles/marketing/33.htm>.
3. Лебедева И.В. Емкость рынка – некоторые вопросы методологии / И.В. Лебедева, Т.В. Саблин, Д.А. Александров, С.А. Щербанов // Практический маркетинг. – 2001. – № 11 www.management.com.ua/marketing/mark031.html
4. Смольникова О.Л. Методы определения объема рынка. Рыночная доля компании / О.Л. Смольникова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 34–38.
5. Харрінгтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрінгтон; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.

УДК 658.56

О. П. БУРЛАЧЕНКО

Запорізька державна інженерна академія

**АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
ЗА ISO 9001:2000 НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Визначено сутність та методику системи менеджменту якості за ISO 9001:2000 на промисловому підприємстві. Проаналізовано особливості методики впровадження системи менеджменту якості за ISO 9001:2000 на ВАТ “Дніпроспецсталь” (м. Запоріжжя).

The article proposes a consideration of the methodology of the quality management system built on an industrial enterprise in accordance with ISO 9001:2000. It analyses a specificity of the methodology of implementation of the quality management system in accordance with ISO 9001:2000 on the Open Joint-Stock Company “Dniprospecstal” (Zaporizhzhya).

Постановка проблеми. Впровадження систем менеджменту якості, сертифікованих за стандартами ISO, стало не просто даниною бізнес-моді, а життєвою необхідністю в процесі глобалізації, особливо після того, як Україна стала членом СОТ. Першим кроком на шляху підвищення конкурентноздатності стало впровадження на українських підприємствах системи менеджменту якості у відповідності до стандартів серії ISO 9001:2000, визнаних розвинутими країнами світу. Більш того, стандарти ISO постійно вдосконалюються, тому в 2008 р. і вийшла версія редакції стандарту, яку також впроваджують на промислових підприємствах України.

Українські підприємства не можуть конкурувати з західними розмірами капіталу чи рівнем інвестицій у виробництво, в тому числі в закупівлю нового обладнання, але можуть конкурувати з ними в якості менеджменту, динаміці, гнучкості та якості людського ресурсу. Наявність сертифікованої системи менеджменту якості (СМЯ), як правило, є обов'язковою вимогою з боку іноземного замовника, при укладенні угоди. Але ще однією метою впровадження СМЯ є зрушення в управлінні підприємством в бік зменшення будь-яких втрат. Для ліквідації мож-

ливостей втрат система менеджменту якості розглядає чотири основних їх джерела: якість, кількість та своєчасність поставок сировини, технологія виробництва, персонал (його мотивація, кваліфікація) та обладнання.

Успішне управління організацією і забезпечення належного її функціонування вимагає спрямування і контролювання її діяльності, здійснюваних методично і прозоро. Досягнення успіху уможливується завдяки запровадженню і супроводженню системи менеджменту, призначеної для постійного поліпшення показників роботи з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін. Керування організацією передбачає застосування управління якістю як однієї з складових менеджменту. Цей процес хоча й стандартизований, але супроводжується особливостями залежно від специфіки галузевої діяльності підприємства, інтенсивності зовнішньоекономічних операцій, кваліфікації менеджерів та інших чинників, які впливають на ефективність якості управління організацією. Саме тому підвищений інтерес вчених і практиків полягає у аналізі впровадження системи менеджменту якості за ISO 9001:2000 на промисловому підприємстві з метою підвищення ефективності управління організацією.

Аналіз останніх досліджень. Система менеджменту якості – це система правління, яка направляє і контролює діяльність організації відносно якості. Вивченню проблем впровадження та досягнення ефективності управління якістю на промислових підприємствах значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені: Захарова М.Г. – розглядає систему менеджменту якості як інструмент самозбереження підприємства [1]; Виноградов А.В. і Полоцький Ю.І. акцентують увагу на категорії якості та її складових із визначенням необхідних функцій менеджменту для процесу в цілому та визначених елементів СУЯ [2]. Герасимова Б.І., Лавренченко Н.І., Пархоменко Л.В., Канівець А.Н. проводять економічний аналіз СМЯ промислового підприємства [3]. Теоретико-методологічні підходи до вирішення даної проблематики та виміру результативності системи менеджменту якості знайшли відображення у дослідженні Круглова М.Г. і Шишкова Г.М. Водночас, специфіка впровадження, особливості внутрішнього аудитування на металургійних підприємствах, а також оцінка ефективності від впровадження управлінської про якісної технології у літературі не досліджено.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – аналіз впровадження системи менеджменту якості за ISO 9001:2000 на промисловому підприємстві з метою підвищення ефективності управління організацією.

Виклад основного матеріалу. Однією з провідних сертифікаційних фірм світу – організацією “Lloyd’s Register” було проведено дослідження ступеню впливу системи менеджменту якості на економічні показники 222 машинобудівних підприємств. В ході цього дослідження було виявлено, що підприємства, що впровадили сертифіковану систему менеджменту якості працюють в 3–4 рази ефективніше, та отримують прибуток на одного працівника в середньому в 3–4 рази більше, ніж конкуренти, що не використовують такі системи.

Стандарти серії ISO 9000 розроблені для організацій незалежно від їх типу та чисельності працюючих для впровадження та забезпечення функціонування ефективних систем управління якістю. За функціональним призначенням міжнародні стандарти ISO серії 9000 є універсальними. Вони застосовуються на всіх етапах виробництва продукції і надання послуг підприємствами, організаціями, установами незалежно від форм власності та виду їх діяльності. В Україні розроблений та діє ДСТУ 9001–2001, який є ідентичним перекладом міжнародного стандарту ISO 9001 : 2000. Мета системи менеджменту якості сертифікованої за стандартами ISO – це попередження проблеми, а не її виявлення та ліквідація. Всі ці правила та приписи, що містяться у величезному блоці стандартів ISO за мету мають охоплення будь-яких аспектів діяльності та їх формалізація з метою найефективнішого функціонування системи.

Система управління якістю може служити механізмом постійного вдосконалення для збільшення імовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Вона надає організації і її споживачам упевненості в тому, що організація спроможна поставляти продукцію, яка незмінно відповідатиме встановленим вимогам.

Фактично впровадження системи менеджменту якості на будь-якому підприємстві можна розглядати як звичайний проект, який має свою мету, зацікавлених осіб, та особливості підготовки та реалізації. Процес впровадження СМЯ починається з прийняття керівництвом рішення, щодо її впровадження. Це є першим і найважливішим кроком, бо він є на 100 % вольовим рішенням заснованим на розумінні користі такого заходу на підприємстві.

Другим кроком є створення команди, яка буде займатися розробкою, підготовкою та реалізацією цього проекту. Найбільш ефективним в даному випадку є запрошення кваліфікованих консультантів з питань впровадження СМЯ, особливо, якщо до цього на підприємстві питанню якості не приділяли системної уваги. Розробка системи якості потребує великого об’єму робіт в рамках різних підрозділів, тому всі дії необхідно звести в єдиний комплексний план. Всі заходи, що входять до цього плану можна розділити на дві групи: розробка документації СМЯ та заходи, що приводять практичну діяльність підприємства у відповідність до вимог стандартів. До другої групи входять всі заходи, щодо навчання персоналу в сфері якості та інформування колективу про хід робіт з впровадження системи якості.

Важливо підкреслити, що для того, щоб плани не залишалися тільки планами, а й виконувались, необхідно призначити відповідальних осіб, термін виконання та вимагати звіт про виконані заходи.

В ході підготовки необхідно виробити та затвердити політику в області якості на підприємстві, яка на відміну від попередніх версій стандарту (ISO 9001:1994), має більш конкретний характер та кількісний вимір, наприклад Політика може містити такі показники, як задоволеність споживачів якістю продукції, цінами, паку-

ванням та інше, або ті, що зображують внутрішні інтереси підприємства об'єм виробництва, прибутку, долю ринку, рівень мотивації персоналу, умови праці та задоволеність ними працівників. Політика підприємства в сфері якості може складатися з наступних частин:

- загальна мета в сфері якості;
- обов'язки підприємства в сфері якості (в нинішній час та в майбутньому);
- діяльність, яка забезпечує реалізацію обов'язків підприємства в сфері якості (в нинішній час та в майбутньому);
- зобов'язання, щодо реалізації Політики [5].

Політика підприємства в сфері якості базується на результатах маркетингових досліджень, оскільки необхідно з самого початку спланувати і сформулювати її таким чином, щоб вона ефективно працювала. З першим виданням Політики мають бути ознайомлені всі працівники підприємства, основні клієнти та постачальники, тому вона має бути написана простою зрозумілою мовою. Після цього за допомогою зворотного зв'язку виявляються недоліки та пропозиції, щодо вдосконалення Політики. Вони враховуються, після чого створюється кінцева редакція Політики.

На основі Політики визначаються кількісно вимірні цілі. Вони стають основними пріоритетними напрямками роботи, тому всі працівники мають бути ознайомлені з Політикою. Ця умова також є обов'язковою і вона зазначена в самому стандарті.

Паралельно з розробкою Політики проводиться розробка документація системи якості, це виконується безпосередньо працівниками підприємства. Це так названі “Стандарти підприємства”, наприклад стандарт “Управління персоналом”. Він містить терміни і визначення, керівництво з навчання персоналу, визначення потреби в навчанні, оцінку результатів та способи моніторингу ефективності навчання. Так само створюються стандарти підприємства по кожному з функціональних підрозділів. На кожному етапі проводяться наради, коли ці документи звіряються, обговорюються, щоб уникнути суперечностей в документації. Процес вдосконалення документації не закінчується, поки на підприємстві функціонує система менеджменту якості.

В той самий час проводиться навчання персоналу, особливо відповідальних за якість на своїх власних виробничих дільницях чи підрозділах. Згодом вони самі будуть навчати працівників своїх підрозділів і дільниць, як працювати в тій системі якості, яку впроваджують на підприємстві.

Після того, як документи СМЯ затверджені, розмножені та роздані, виконавці ознайомлені з цими документами, згодні та готові працювати, а також наявні всі види ресурсів, вказані в документації, систему офіційно впроваджують та проводять внутрішній аудит. Внутрішній аудит проводиться спеціально підготовленими та навченими працівниками підприємства з метою виявлення недоліків та їх ліквідації. Проводить моніторинг ходу впровадження СМЯ та наладка всіх процесів з цим пов'язаних. Це займає значний проміжок часу. Коли внутрішні аудитори визначають, що СМЯ впроваджена і працює згідно стандарту ISO 9001:2000, керівництво підприємства приймає рішення, що можна починати зовнішній аудит. Для цього запрошують одного з провідних міжнародних аудиторів, який має авторитет у цій області протягом багатьох років, наприклад TUF, Ллойд Реджистер, Германишер Ллойд або інші. Аудитори перевіряють абсолютно всю документацію, системність її організації, ознайомленість всіх працівників з сутністю СМЯ і зокрема стандарту та визначають чи відповідає підприємство всім вимогам, що містяться в стандарті. Після чого дають висновок та сертифікат відповідності. Якщо в ході аудиту виявляють недоліки, тоді дають час на їх виправлення та ліквідацію, після чого завершують перевірку. Після отримання сертифікату доопрацювання СМЯ не закінчується, проводиться серія внутрішніх аудитів, які підтверджують, що система працює так, як треба. Вже після цього вважається, що система менеджменту якості сертифікована ISO впроваджена.

Основними проблемами впровадження стандартів якості:

- відносно довгий процес підготовки і проведення сертифікації, в середньому він займає біля одного року;
- висока вартість: для кожного підприємства індивідуально, але в середньому від 1,5 до 3 % річного обігу для великих підприємств;
- опір працівників підприємства будь-яким змінам, які можуть вплинути на стан підприємства і на добробут кожного з них, тобто є необхідність вищого керівництва мотивувати працівників і покращувати їх відношення до процесу сертифікації;
- дає змогу ефективно працювати, навіть коли змінюється персонал.

Саме тому на основі проведеного аналізу напередодні сертифікації варто провести аналіз бізнес-процесів і визначити шляхи поліпшення операційних процесів (див. рис. 1).

Періодично проводиться актуалізація роботи СМЯ, оскільки менталітет українських працівників є таким, що необхідно постійно контролювати та підтримувати рівень знань, якість їх роботи та готовність підтримувати СМЯ. Для цього, кожні півроку на підприємстві проводиться серія внутрішніх аудитів. За висновками яких проводиться робота над помилками.

Впровадження СМЯ сертифікованої ISO 9000 надає такі переваги підприємству:

- дає методичний матеріал з побудови системи менеджменту якості на підприємстві;
- є доказом якості укладання контракту між постачальником і споживачем. У цьому разі споживач може обумовити в контракті вимогу, аби певні процеси на підприємстві й певні елементи системи менеджменту якості, які впливають на якість пропонованої до поставки продукції чи послуг, відповідали нормам ISO 9000. Така вимога поширена у ділових колах економічно розвинутих країн;



Рис. 1 – Рекомендована до впровадження стандартів управління стратегія керівництва ВАТ “Дніпроспецсталь”

- слугує інструментом при оцінці ринкової вартості підприємства: наявність діючої і сертифікованої СМЯ підвищує вартість підприємства в декілька разів;
- сприяє розвитку міжнародного співробітництва, підвищенню конкурентоздатності при проведенні тендерних торгів;
- дає можливість спрощення процесів ліцензування та взаємодії з органами місцевого самоврядування;
- уможливорює приваблення інвестицій, в тому числі і іноземних;
- позитивно впливає на покращення якості продукції, тощо.

Нині у світі понад 350 тис. підприємств сертифікували свої системи менеджменту якості за міжнародними стандартами ISO серії 9000. Ці стандарти стали найбільш популярні в історії ISO через значні іміджеві переваги, які вони дають власнику сертифіката перед найближчими конкурентами.

Особливістю у збуті продукції промислового підприємства, на прикладі ВАТ “ДСС” є те, що від її якості залежить якість кінцевої продукції: машин та обладнання, авіа конструкцій (літаків та двигунів, гелікоптерів), суден та двигунів автомобілів та інше. Якість металу в даному випадку – це безпека кінцевих користувачів (наприклад пасажирів літаків), тому питанню якості приділяється значна увага на підприємстві. Оскільки коло замовників продукції ВАТ “ДСС” досить широке: до нього входять підприємства України, зокрема Миколаївський суднобудівний завод, підприємства Запорізького регіону, корпорації військово-промислового комплексу Російської Федерації, в Україні, фірми Німеччини та інші [6], то кожен із замовників вимагає відповідності продукції сертифікатам, що видаються світовими органами сертифікації (в першу чергу сертифікати ISO) – TÜV, Lloyd Redjister, Германишер Ллойд, DET NORSCHE VERITAS. Конкретний досвід впровадження стандартів управління якістю на ВАТ “ДСС” відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення шляхів вдосконалення СУЯ на ВАТ “ДСС” на основі порівняльного аналізу

| Показник СУЯ | Зарубіжні промислові компанії | ВАТ “ДСС” | Шляхи вдосконалення ВАТ “ДСС” |
|-----------------------|--|--|--|
| Стратегія | Закріплення конкуруючих позицій (розвиток) | Форма виживання | Трансформація стратегії у фактор економічного зростання |
| Мета | Позиціонування прозорості та етичності | Умови закріплення частки на зовнішніх ринках | Підвищення ефективності управління |
| Зміст | Постійне вдосконалення бізнес-процесів | Опис існуючих бізнес-процесів | Постійне вдосконалення |
| Пріоритет | Управління соціальними змінами | Технологічні зміни | Реінжиніринг бізнес-процесів |
| Зона відповідальності | Корпоративний сектор | Вузькокорпоративні інтереси | Всеохоплююча система управління якістю розвитку заводу (освіта, новації) |

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що для переходу від фрагментарних, продуктових рішень у сфері якості, менеджмент підприємства має перейти до усвідомлення СМЯ як філософії діяльності компанії, що не обмежується лише технологічними процесами й технічними рішеннями, а передбачає новації в соціальній сфері, перегляд відносин із клієнтом до стану пріоритетних. Наявність сертифікованої СМЯ, що відповідає вимогам

ISO 9001:2000, також обов'язкова у випадках сертифікації виробництв окремих видів продукції. На ВАТ "ДСС", наприклад, сертифіковані: виробництво авіаційних матеріалів, виробництво металопродукції для судів, що працюють під тиском, виробництво чорнових осей для рухомих потягів (залізничного транспорту), виробництво продукції для суднобудування. Таким чином сертифікація позитивно впливає на імідж організації, особливо в очах іноземних партнерів. В цьому випадку система менеджменту якості виконує іміджеву або рекламну роль. Для деяких компаній-контрагентів сертифікат є обов'язковою умовою співробітництва з вітчизняними фірмами.

Висновки. Чимало українських металургійних компаній, що вирости із традиційних радянських заводів, продовжують намагатися поліпшити діяльність існуючих організаційних структур, які ніколи раніше не були орієнтовані на задоволення клієнта. При цьому часто використовують моделі, як правило, не призначені для цілей поліпшення. Реструктуризація чи реінжиніринг ключових процесів, як правило, породжує природні радикальні зміни організаційної структури компанії, направляючи її на краще задоволення клієнтів з найменшими витратами. Тобто організаційна структура компанії вторинна, тому що вона покликана раціонально обслуговувати природні для продукції компанії процеси, а саме бізнес-процеси, а не навпаки.

Вихідна крапка застосування стандарту ISO 9001:2000 – це діюча система менеджменту якості компанії, яку варто доповнити рядом типових елементів (видів діяльності чи процесів). Якщо система менеджменту якості організації була неефективна, то після сертифікації вона такою ж і залишиться, тільки буде дорожче.

На ВАТ "ДСС" правильно зрозуміли, що сертифікація системи управління – не самоціль, а в основі постійного підвищення якості знаходиться аналіз фундаментальних основ бізнесів-процесів і попередження потенційних або усунення виявлених причин незадоволеності клієнтів у рамках діючих процесів.

Предметом подальших досліджень є визначення ефективності системи управління на промисловому підприємстві.

Література

1. Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. – 2003 – № 2 – С. 33–35.
2. Лавренченко Н.И., Герасимов Б.И. Экономико-математические методы управления затратами на качество. Монография. – Тамбов: ТГТУ, 2005. – 112 с.
3. Виноградов А.В., Полоцкий Ю.И. Идентификация и описание процессов качества / А.В. Виноградов, Ю.И. Полоцкий // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 11. – С. 7–9.
4. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков – М.: Эксмо, 2006. – 544 с.
5. Політика в області якості ВАТ "Дніпрспецсталь". Рукопис. – Запоріжжя: ДСС, 2004. – 14 с.
6. Основні положення про систему менеджменту якості на підприємстві ВАТ "Дніпрспецсталь". – Рукопис. – Запоріжжя: ДСС, 2004. – 62 с.

УДК 658:005

О. О. ЗЕЛЕНКО

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено модель організаційно-економічних засад стратегічного планування соціальної відповідальності підприємства. Розкрито особливості фінансування соціально-відповідальних заходів.

The paper presents a model of organizational strategic planning and economic principles of social responsibility of business. The features of financing socially-responsible actions are revealed.

Постановка проблеми. Все частіше керівники українських підприємств звертають свою увагу на теорію соціальної відповідальності бізнесу, яка вже давно є невід'ємною часткою у життєдіяльності підприємств США та Європи. Наявність соціальної відповідальності у роботі підприємства стає не просто додатковою характеристикою, а потужною конкурентною перевагою.

У цьому контексті перед більшістю керівників компаній, які зацікавилися даною теорією, або просто мусять її запровадити (якщо йдеться про міжнародні економічні відносини з підприємствами інших держав), постає питання: яким чином можна її запровадити у повсякденну діяльність, звідки вона має фінансуватися і яка організаційно-економічна структура повинна бути її основою. Іншими словами, що має лягти в основу стратегічного планування соціальної відповідальності підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Більшість вітчизняних вчених, серед яких Воробей В., Осовська Г., Краплич Р., Степанова О., Родіонов О., Голодец Б., Малік І. та інші, займаючись дослідженням соціальної відповідальності