

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Фішбейн Михайло Михайлович

УДК 339.132

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління якістю експортноорієнтованої продукції лісогосподарської галузі

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Фішбейн М.М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зінчук Тетяна Олексіївна
д.е.н., професор

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Фішбейн М.М. Управління якістю експортно орієнтованої продукції лісогосподарської галузі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

Дослідження розкриває сутність поняття управління якістю продукції та аспекти формування системи управління якістю підприємства.

Проведено оцінку фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища підприємств лісогосподарського комплексу. Розроблено пропозиції щодо формування системи управління якістю продукції ДП «Народицьке СЛГ», що дозволило окреслити напрямки підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

Ключові слова: якість, управління якістю, експортноорієнтована продукція, лісогосподарський комплекс.

ANNOTATION

Fishbeyn M.M. Quality management of export-oriented products of the forestry industry. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" – Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

The research reveals the essence of the concept of product quality management and aspects of the quality management system of an enterprise formation. The assessment of financial and economic activity and the competitive environment of the enterprises of the forestry complex is carried out. Proposals were developed for the formation of a product quality management system of SE "Narodytske SLG", which allowed to outline areas for improving the efficiency of export activities of the enterprise.

Keywords: quality, quality management, export-oriented products, forestry complex.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	7
1.1. Економічна сутність якості та управління якістю продукції....	7
1.2. Особливості системи управління якістю продукції підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНООРІЄНТОВАНОЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку лісогосподарських підприємств.....	17
2.2. Аналіз системи управління експортом підприємств лісогосподарського комплексу	19
2.3. Оцінка системи управління якістю на лісогосподарських підприємствах.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНООРІЄНТОВАНОЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	31
3.1. Напрями гармонізації Європейських стандартів якості лісогосподарської продукції зі стандартами України.....	31
3.2. Активізація експорту в системі управління якістю лісогосподарської продукції.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства є виробництво продукції високої якості, що забезпечує конкурентоспроможність на ринках збуту. Особливо це стосується експортноорієнтованої продукції. Система управління якістю може бути таким інструментом, що дозволяє досягти поставлених цілей. Сформована нормативна база дозволяє побудувати ефективну систему управління якістю з використанням сучасних підходів та методів.

Необхідним вбачається розгляд теоретичних та практичних аспектів функціонування системи управління якістю на підприємствах, що орієнтовані на експорт. Зарубіжні та вітчизняні автори досить глибоко вивчали дане питання. Свій науковий внесок зробили такі провідні вчені як: Е. Демінг, К. Ісікава, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, Д. Харрінгтон, У. Шухарт. А наукові праці вітчизняних вчених, що розглядають економічну специфіку управління якістю, представлені дослідженнями І. Алексєєва, М. Долішнього, С. Вовканича, О. Кузьміна, О. Мороза, І. Пащенко, Н. Чередніченка та інших науковців.

Разом з тим, питання розробки та ефективного функціонування системи управління якістю експортноорієнтованої продукції лісогосподарських підприємств залишаються неповністю розкритими. Таким чином, необхідність подальшого поглиблення теоретичних та прикладних аспектів функціонування системи управління якістю продукції зумовили актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, її головну мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції Поліського національного університету.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій

щодо формування ефективної системи управління якістю експортноорієнтованої лісогосподарської продукції підприємств.

Для досягнення цієї мети визначено і вирішено **такі завдання:**

- розглянуто сутність управління якістю продукції та її значення;
- визначено зарубіжний досвід управління якістю на підприємствах;
- оцінено стан і перспективи розвитку ринку лісогосподарської продукції;
- проведено поглиблене дослідження системи управління експортною діяльністю ДП «Народицьке СЛГ»;
- обґрунтовано зміст та складові функціональної системи управління якістю на підприємстві;
- розроблено механізми підвищення ефективності експортної діяльності на основі системи управління якістю.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти управління якістю експортноорієнтованої лісогосподарської продукції.

Методи дослідження. Методичною і теоретичною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення та результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджували проблеми управління якістю продукції з позицій експортної орієнтації. У роботі використовувались такі методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і вивчення об'єкту дослідження); методи економічного аналізу (для дослідження сучасного стану збутової діяльності підприємства), графічний метод (для ілюстрації висновків дослідження, динаміки та тенденцій зміни показників).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, Президента України, Верховної Ради України, інші нормативні документи з питань здійснення господарської діяльності підприємств та управління якістю; підручники, монографії, публікації в

періодичних виданнях, фінансова звітність підприємства ДП «Народицьке СЛГ»; інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків і методичних рекомендацій для запровадження управління якістю продукції лісопереробних підприємств. Запропоновані в кваліфікаційній роботі розробки і практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому виробничому підприємстві галузі.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Економічна сутність якості та управління якістю продукції

У перші десятиліття ХХ століття багато країн стали на шлях інтенсивного економічного розвитку і одночасно з цим змінилося відношення до питань забезпечення якості продукції. Контрольні карти, запропоновані американським фахівцем Шухартом, дають можливість впровадити статистичні методи управління і розвивати науку менеджменту з позицій інженерії [38].

Ідея спільної діяльності робітника, контролера і менеджера у вирішенні проблем якості виробів промислового виробництва з'явилась в 30-х роках. Одним з найважливіших факторів підвищення якості продукції стає якість «робочого життя», тобто умов, в яких працює виробничий персонал [40].

В кінці 50-х років, коли в ряді розвинених країн були задоволені перші життєві потреби населення, найважливішою умовою виживання компаній в жорсткому конкурентному середовищі стала якість виробів. В цей час Дж. Джураном, американським фахівцем в галузі управління якістю, висувається ідея бездефектності як основного показника якості продукції. У 1976 році відомий японський фахівець К. Ісікава публікує свої роботи, де описуються методи побудови причинно-наслідкових діаграм для вирішення проблеми якості. В цей же час інший, не менш відомий японський вчений Г. Тагуті публікує роботи, в яких висуваються ідея і методи забезпечення вищого рівня якості шляхом прийняття оптимальних рішень на етапі проектування виробів [30, с.87].

Аналогічні процеси йшли і в Радянському Союзі, де на державному рівні ставилося завдання підвищення якості виробничих виробів, в першу чергу, стосовно оборонної промисловості. Ведеться розробка систем і методів управління якістю на виробництві.

Починаючи з кінця 80-х відзначений формується методологія загального управління якістю (Total Quality Management – TQM), головним внутрішнім змістом якої є відповідальність всіх працівників підприємства не тільки за якість

продукції і послуг на всіх стадіях життєвого циклу товару, а й за якість функціонування підприємства в цілому. Першим кроком на шляху до TQM стала поява стандартів ISO серії 9000 і широке впровадження їх у практику. У цих стандартах якість визначається як «сукупність властивостей і характеристик виробів або послуг, що забезпечують задоволення обумовлених або передбачуваних потреб» [18, с.234-236].

Як сучасному підприємству вижити в конкурентній боротьбі?

Для кожного підприємства і для кожної галузі якість являє собою вирішальний інструмент з підтримки і підвищення конкурентоспроможності.

На далеку перспективу успіх підприємства на ринку багато в чому залежить від більш високої якості його продуктів або послуг у порівнянні з конкурентами. Крім того якість виробничих процесів набуває все більшого значення, а постійно підвищується продуктивність дає певні переваги в виробничих витратах на відміну від конкурентів.

Таким чином, якість перестала бути лише фактором іміджу, а однозначно перетворилася на питання виживання на ринку.

Виробничі підприємства повинні створювати систему виробництва, що миттєво відповідає змінам ринку і здатну перемогти в жорсткій конкурентній боротьбі. Така стратегія називається Market-In (орієнтація на споживача). Її відмітні риси:

- можливість створення кращої якості швидше і дешевше;
- здатність реагувати на збільшення різноманітності товарів;
- здатність реагувати на скорочення терміну життя товарів.

Ця система передбачає виробництво необхідного товару в необхідний час тільки в необхідній кількості.

1. Ефективна система виробництва, в якій немає нічого марного перевиробництва, простою, транспортування, обробки, запасів, дій.

2. Система виробництва з мінімальними строками поставки готової продукції

3. Гнучка система виробництва.

Досягти високого, гідного рівня життя неможливо без вирішення проблеми якості праці. За І.А. Ільїним ця проблема може бути вирішена за наявності вірних, вольових і обдарованих людей; міцної і гнучкої організації; напруженої і сумлінної праці; виробництвом першокласного продукту [15, с.96].

Для того щоб успішно керувати організацією і її функціонуванням необхідно направляти її діяльність систематично і відкрито. Ефективність може бути досягнута як результат впровадження і підтримки системи управління якістю, яка функціонує з метою постійного поліпшення діяльності з урахуванням потреб усіх стейкхолдерів. Управління організацією охоплює управління якістю поряд з іншими аспектами управління [22, с. 64].

Вісім принципів управління якістю були визначені для того, щоб найвище керівництво може ними з метою поліпшення діяльності організації [37].

а) Орієнтація на споживача

Необхідно чітко розуміти поточні та формувати майбутні потреби замовників організації. Існує залежність виконання вимог споживача та прагнення до перевищення їх очікувань.

б) Лідерство керівника

Керівники встановлюють мету та напрями діяльності підприємства чи організації. І головним завданням є створення внутрішнього середовища, яке дозволить працівникам максимально бути залученими до виконання завдань фірми.

в) Залучення працівників

Основою організації є працівники, а відповідно, залучаючи їх, підприємство вигідно використовує здібності персоналу.

г) Процесний підхід [37, с. 145]

Для того, щоб добитися бажаного результату необхідно діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляти як процесом (рисунок 1.1). Наведена на рисунку модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес, ілюструє зв'язки між усіма процесами. Ця модель показує, що замовники відіграють важливу роль при визначенні вимог як входів. Моніторинг

задоволеності замовника вимагає оцінки інформації про сприйняття споживачами виконання їх вимог. Наведена модель охоплює всі основні вимоги стандартів, що входять в сімейство ISO 9000 версії 2001 року, не деталізуючи їх. [26]

д) Системний підхід до управління

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як сукупності елементів, що впливають один на одного. Таке розуміння процесів як системи сприяє досягненню цілей організації та її результативності.



Рис. 1.1. Модель системи управління якістю за системного підходу

е) Постійне поліпшення

Незмінною метою організації є постійне поліпшення її діяльності, що проявляється, в першу чергу, в підвищенні її ефективності.

ж) Прийняття рішень в результаті аналізу фактів та інформації

Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

і) Взаємовигідні стосунки з постачальниками

Постачальники та її організація залежать одне від одного. І в цих умовах цінності створюються на основі взаємовигідних стосунків. [32, с.47]

Стандарти на системи управління якістю, які входять до сімейства ISO 9000 версії 2001 року базуються на цих восьми принципах.

Безперервність управління характеризує головну перевагу процесного підходу. Процесний підхід в управлінні якістю забезпечує:

- а) розуміння та виконання вимог;
- б) необхідності розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей;
- в) вимірювання результатів функціонування процесу та його результативності;
- г) постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань [32, с. 54].

Крім того, до всіх процесів можна застосовувати цикл «Plan – Do – Check – Act» (PDCA). Цикл PDCA можна стисло описати так:

- планування (plan) – розробіть цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів відповідно до вимог замовника та політики організації;
- здійснення (do) – впроваджуйте процеси;
- перевірка (check) – постійно контролюйте і вимірюйте процеси і продукцію в порівнянні з політикою, цілями і вимогами на продукцію та повідомляйте про результати;
- дія (act) – робіть дії щодо постійного поліпшення загальних показників процесів [21, с. 76].

У 1954 році до Японії приїхав американський консультант з менеджменту доктор Дюран. Він стверджував, що, оскільки підприємству потрібно принести прибуток, воно повинно чітко з'ясувати ту якість, яка потрібна споживачам. І він відносив менеджмент за якістю до справи, виконуваного всім підприємством, в той час як до цього часу це вважалося справою, виконуваною тільки виробничим підрозділом підприємства. Це стало приводом для розвитку контролю якості в ролі інструмента всього менеджменту. З тих пір система управління якістю, що

застосовується на Японських підприємствах, стала однією з найбільш передових у світі і широко застосовуватися в інших країнах. До таких слід віднести:

1. Система J I T – (Система "Точно вчасно" (Just In Time System).
2. Система MPR – (Система планування потреби в матеріалах (Material Requirement Planning System).
3. CALS – Автоматизована система логістики (Computer Aided Logistic System).
4. Автоматизована підтримка придбання і логістики (Computer-aided Acquisition and Logistic Support) – об'єднана інформаційна система підтримки виробництва, постачання комплектуючих і управління.
5. Комп'ютерна підтримка придбання і життєвого циклу продукції (Computer Acquisition and Life-cycle Support) – підтримка безперервного постачання комплектуючих і життєвого циклу продукції.
6. Торгівля на "швидкості світла" (Commerce At Light Speed) – високошвидкісна інформатизація мультимедійного корпоративного співтовариства.

1.2. Особливості системи управління якістю продукції підприємства

Концепції управління якістю, які активно розвивалися почали запозичувати елементи загального менеджменту, що стосуються організаційних питань забезпечення якості.

Історію управління якістю можна простежити аж до Середньовіччя. Роботи, виконані підмайстрами та підмайстрами, кваліфіковані робітники оцінювали та перевіряли, щоб забезпечити відповідність стандартам якості у всіх аспектах готової продукції, забезпечуючи задоволення покупця. І хоча з того часу історія управління якістю зазнала низки змін, кінцева мета все ще та сама.

Це було в 1920-х роках, коли системи управління якістю, як ми їх знаємо сьогодні, почали виходити на поверхню. Хоча фокус управління якістю все ще

був на кінцевому продукті, вперше статистичну теорію застосували до контролю якості продукції.

Контроль якості продукції визначався шляхом перевірок. Це включало вимірювання, вивчення та тестування продуктів, процесів та послуг на відповідність конкретним вимогам, щоб забезпечити дотримання кожного елемента встановлених стандартів та керівних принципів.

Цей алгоритм працював досить довго. Однак з часом підприємства почали рости і розширюватися. Протягом дня вироблялося все більше і більше продуктів. Компанії почали відчувати труднощі з дотриманням стандартів контролю якості. Стало очевидним, що існує велика потреба у змінах та розвитку.

Зміни та розвиток були вироблені в 1940-х роках лідерами галузі та такими експертами, як Демінг, Додж, Джуран та Ромінг. Це було початком Загального управління якістю, яким ми його знаємо сьогодні.

Також у 1940-х роках Японія надихалася на повне управління якістю. Тоді японські товари вважалися імітацією неякісної якості. Почувши про успіх управління якістю на заході, Японія залучила допомогу таких експертів з управління якістю, як Демінг та Джуран. У той час західна культура мало що знала, що Японія незабаром встановить нові стандарти в TQM.

Під час першої міжнародної конференції з управління якістю в 1969 році Фейгенбаум вперше використав фразу Total Management Quality. Фейгенбаум, однак, не відповів би глибині розуміння цього терміну, як японський учасник та спікер Ісікава. Під час конференції Ісікава зазначив, що TQM має застосовуватись до всіх працівників організації – від робітників до топ менеджменту.

Мета управління якістю все ще залишається такою ж, якою вона була протягом усієї історії – забезпечити отримання споживачами чудового якісного продукту.

Загальне управління якістю – це принципово новий підхід до менеджменту підприємства чи організації, націлений на якість, заснований на участі всього

персоналу на всіх рівнях організаційної структури і направлений на задоволення потреб споживача і вигід як для персоналу організації, так і для суспільства в цілому.

Натепер Загальне управління якістю все в більшій мірі стає ідеологічною парадигмою, яка охоплює абсолютно різні верстви суспільства. TQM необхідно і для України, якщо ми хочемо вийти з кризи та почати конкурувати з економічно розвиненими країнами. Таким чином, TQM і його використання в житті стануть необхідними керівникам не тільки великих, а й малих підприємств в найближчому майбутньому [18].

Основними цілями TQM є:

1. Повне задоволення клієнтів.
2. Сукупність функцій.
3. Загальний асортимент товарів та послуг.
4. Вирішення всіх аспектів вимірів якості.
5. Вирішення аспекту якості у всьому – продуктах, послугах, процесах, людях, ресурсах та взаємодії.
6. Задоволення всіх клієнтів – як внутрішніх, так і зовнішніх.
7. Вирішення загального організаційного питання утримання клієнтів.
8. Підвищення прибутку, а також створення нового бізнесу на майбутнє.
9. Залучення всіх до організації для досягнення зазначеної мети.

Загальне означає 100%, тому TQM – це управління всіма аспектами якості, а кінцевою метою має бути «Загальне задоволення клієнтів». Кожна функціональна сфера повинна дотримуватися плану якості організації та прагнути досягти запланованої цілі якості. Кожна пропозиція від організації повинна бути оптимальної якості. Тому що, "одне гниле яблуко може зіпсувати весь кошик".

TQM стосується усіх аспектів вимірювання якості. Якщо є хороший товар у поганій упаковці, він не збирається принести бажану віддачу організації. Хороший автомобіль з поганим бампером заплямує імідж компанії.

Недоброзичливий адміністратор може відвернути потенційних клієнтів від приємного 5-зіркового готелю. Отже, люди та процес повинні відповідати якості продукту, що пропонується організацією. Задоволений працівник завжди принесе задоволеного клієнта, тому внутрішні клієнти також важливі. Усі гігієнічні фактори та фактори мотивації повинні підтримуватися для задоволення потреб внутрішнього споживача. Утримання внутрішнього замовника важливо для кращого управління знаннями та безперервності процесу. Утримання зовнішнього клієнта важливо для повторного продажу. Завжди простіше отримати повторні продажі від існуючих клієнтів, ніж отримати продажі від нового клієнта. Кожен, від співробітника магазину до вищого керівництва, повинен мати повну відданість заздалегідь визначеним цілям якості [18].

Якщо топ-менеджмент сприймає якість як вид оформлення вітрин, то організація не досягне бажаної мети. Компанії, які підтримують якість лише під час перевірки персоналом ISO, не можуть досягти цілей у галузі якості. Важко, але важливо змінити культуру організації. Зміна парадигми необхідна, щоб змусити людей прагнути до нової цілі якості. Те, як Джек Уелч керував змінами в GE, є дуже хорошим прикладом участі людей в управлінні змінами. Як якість – це безперервний і нескінченний процес, так само і навчання. Навіть усього життя недостатньо для повного навчання. Тож навчання повинно тривати вічно. Це важливо, оскільки уподобання замовника постійно змінюються. Люди повинні мати повноваження розбирати питання. Це зменшить пропускну здатність. Очевидно, що підзвітність важлива разом із розширенням прав і можливостей. Якщо передовий персонал буде уповноважений вирішувати проблеми клієнта, це заощадить дорогоцінний час вищого керівництва.

Якість має різні значення для різних людей. Незважаючи на це, будь-яка організація, яка прагне досягти стійких конкурентних переваг, повинна оцінити потреби замовника у визначенні цілі якості. Для досягнення заздалегідь визначених цілей якості потрібно бездоганне планування. Правильний моніторинг та участь людей в кінцевому підсумку можуть допомогти організації

досягти бажаних результатів. У довгостроковій перспективі хороша якість завжди підкорює серце клієнта.

В той же час, Міжнародним стандартом ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» в п. 3.3.3. визначено, що «Management» – це «coordinated activities to direct and control an organization». Де direct перекладається, як направляти, керувати (руководить – рос.), а control – управляти (в світі термін «control» більше застосовується, як «управління», а не тільки «контроль»). Тобто, в цьому стандарті у визначенні терміну «менеджмент» крім «управління» мається на увазі ще діяльність з «керівництва» або з установаження напрямків розвитку організації. Таким чином, в перекладі на українську: менеджмент – це скоординовані дії з «керівництва» та «управління» організацією. Де «керівництво» здебільшого виражає направляючий характер діяльності керівників, людини або групи, які очолюють і разом з якими здійснюється діяльність колективу та фокусується, в першу чергу, на визначенні напрямів розвитку організації. Тобто те, що при розробці, наприклад, СМ якості за ISO 9001:2015 відображається при формуванні: місії, бачення, цінностей, цілей, політик і т.п. Саме тут має формуватися внутрішня корпоративна соціально орієнтована ділова культура, яка передбачає, зокрема, виховання персоналу в дусі прихильності до ідеалів організації, відповідальності за свою справу, цілеспрямованості, доброзичливості та професіоналізму, а також об'єднання співробітників в єдину злагоджену команду. В той час, як інша складова менеджменту, а саме управління – є діяльністю оперативного характеру і його функції спрямовані на досягнення цілей організації в рамках встановлених керівництвом моделі і методології. У стандарті ISO 9001:2015 - це відображено в циклі Демінга: плануй; роби; перевіряй; впливай. З цього можна зробити висновок, що в сьогоденні розумінні поняття «менеджмент» є ширшим по відношенню до «управління». І не «менеджмент» є складовою «управління», а навпаки.

В українському ж стандарті ДСТУ ISO 9000:2015, який проголошено ідентичним стандарту ISO 9000:2015, п. 3.3.3. сформульовано, як: «Управління;

Керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації» [43]. Термін «менеджмент», який наведено в ISO 9000:2015 та широко застосовується в Україні (наприклад, назва спеціальності «менеджмент»), не зрозуміло на яких підставах замінено на «управління» і «керування», які, в свою чергу, визначені через «спрямування» та «контролювання». Логіку такого визначення взагалі пояснити важко. І це не відповідає стандарту ISO 9000:2015.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНООРІЄНТОВАНОЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку лісогосподарських підприємств

Ліси України в залежності від розміщення та призначення виконують переважно оздоровчі, захисні, водоохоронні, санітарно-гігієнічні функції, а також забезпечують потреби українського народу в лісових ресурсах. Лісистість України складає 15,9%. Наша держава займає 8 місце в Європі за площею лісів та 6 місце за запасами деревини. По території країни ліси поширені нерівномірно, що характеризує неоднорідність лісорослинних умов. Лісистість варіює від 3,7% у Запорізькій області до 51,4 % у Закарпатській. Ліси ростуть в трьох природних зонах – Полісся, Лісостеп та Степ, які мають різні лісорослинні умови, найбільші відмінності мають гірські райони Карпат (рис. 2.1). [1, с. 19]

Ліси України не виснажені, запас на 1 га складає близько 240 м³ (сьоме місце в Європі, в Польщі - 219 м³, в Білорусі – 183 м³, в Швеції – 119 м³). [1]

Зважаючи на визначальне значення Житомирської області у лісогосподарському комплексі України: значні масиви лісових ресурсів (4-те місце в Україні за запасами лісових ресурсів, 1-е – за загальними запасами деревини) детальний аналіз стану та тенденцій розвитку комплексу варто проводити на прикладі Житомирщини. Лісовкрита площа області становить 1119,1 тис. га., що складає 30 % її території (10,6 % лісів України). Головними лісо-утворюючими породами є сосна, дуб, береза, вільха та ін. В північній і північно-західній частинах поширені соснові ліси, в усій поліській частині – сосново-дубово-березові. Значні площі займають дубово-грабові й грабові ліси [1].

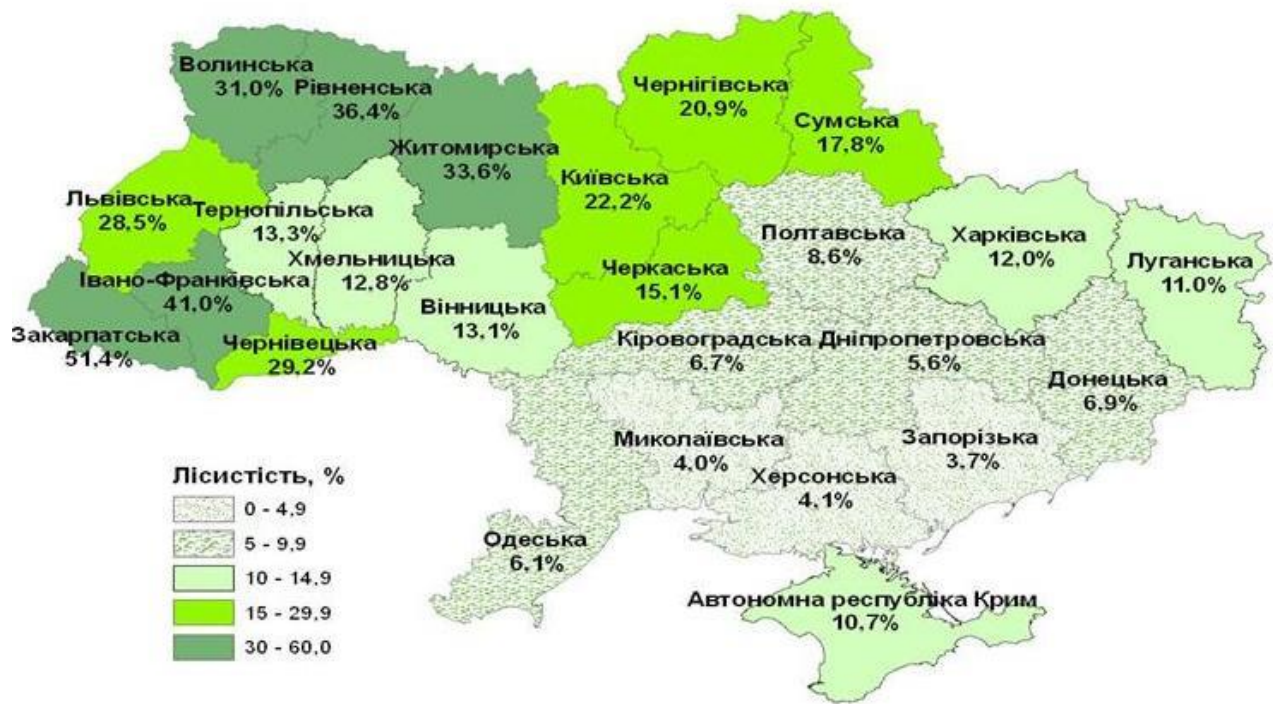


Рис. 2.1. Лісистість території України у розрізі територіально-адміністративних одиниць

У структурі державних підприємств обласного управління лісового та мисливського господарства 12 лісових господарств (ДП “Бердичівське ЛГ”, ДП “Білокорочицьке ЛГ”, ДП “Городницьке ЛГ”, ДП “Ємільчинське ЛГ”, ДП “Житомирське ЛГ”, ДП “Коростишівське ЛГ”, ДП “Лугинське ЛГ”, ДП “Малинське ЛГ”, ДП “Овруцьке ЛГ”, ДП “Олевське ЛГ”, ДП “Попільнянське ЛГ”, ДП “Словечанське ЛГ”); 3 державних лісомисливських господарства (ДП “Баранівське ЛМГ”, ДП “Коростенське ЛМГ”, ДП “Народицьке СЛГ”); 1 державне досвідне лісомисливське господарство (ДП “Новоград-Волинське ДЛМГ”); 2 державні спеціалізовані лісові господарства (ДП “Народицьке СЛГ”, ДП “Овруцьке СЛГ”) та Поліський державний природний заповідник. Також до структури облуправління входить 122 лісництва та 28 лісопереробних комплексів, діляниць (нижніх складів). У системі працює понад 7 тис. осіб.

Так, площа лісових рубок на території регіону протягом 2009-2019 рр. зросла на 36,5 %. Майже на 30 % зросли обсяги заготівлі ліквідної деревини, при

чому практично однакові обсяги були отримані в результаті рубок головного користування та санітарних рубок лісу. Суттєво зросли площі мисливських угідь – у 1,3 рази.

Головним напрямом діяльності Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства є регулювання та сприяння ефективного ведення економічної діяльності в галузі підприємств області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємствами
лісогосподарського комплексу Житомирської області, тис. грн.**

Показник	Роки			2019р. до 2017р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Обсяг реалізованого продукції, товарів, робіт, послуг	857521,6	864655,8	983985,2	126463,6	114,7
Інші операційні доходи	22597,0	40383,0	31446,0	8849	139,2
Інші доходи	1159	262	3047	1888	262,9

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції свідчить, що за досліджуваний період збільшився на 1266463,6 тис. грн, або на 14,7 %. Основну частину реалізації продукції представляє група державних лісогосподарських підприємств Коростенського, Овруцького, Олевського, Радомишльського, Житомирського, Новоград-Волинського та ін. районів. При цьому найбільший приріст прибутку спостерігається у діяльності лісомисливських підприємств, відповідно в межах дипломної роботи такі підприємства, зокрема ДП “Народицьке СЛГ” (має вигідне територіальне розміщення та землезабезпечення; зростання прибутковості тощо), як таких, що є типовими в межах області.

В господарській практиці держлісгоспу виділяють дві основні сфери діяльності:

- лісозаготівля (об’єднує весь комплекс робіт, пов’язаних з лісовирощуванням і лісозаготівлею та фінансується за рахунок держбюджету);

• деревопереробка (включає лісопилення, лісохімію, первинну деревообробку, обробку та переробку харчових продуктів і повністю знаходиться на самоокупності).

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції ДП “Народицьке СЛГ”

Види продукції	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. до 2017 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Пиломатеріали	1082,1	3,5	768,1	2,4	1121,3	2,7	39,2	103,6
Штахетник	46,2	0,1	69,8	0,2	58,6	0,1	12,4	126,8
Штахетник горбильний	37,4	0,1	39,3	0,1	43,8	0,1	6,4	117,1
Європіддони	779,7	2,5	759,1	2,4	792,1	1,9	12,4	101,6
Заготовки експортні дубові	1296,4	4,1	1533,9	4,8	1687,4	4,0	391	130,2
Заготовки для внутрішнього ринку	257,3	0,8	162,1	0,5	270,3	0,6	13	105,1
Пакети паливні	94,6	0,3	97,3	0,3	91,3	0,2	-3,3	96,5
Лаги	3,6	0,0	6,4	0,0	7,3	0,0	3,7	202,8
Лісоматеріали круглі	17294,4	55,3	19150,9	59,6	26424,5	63,0	9130,1	152,8
Техсировина	8687,4	27,8	7287,2	22,7	8773,8	20,9	86,4	101,0
Дрова паливні	967,3	3,1	1593,6	5,0	1963,8	4,7	996,5	203,0
Посадковий матеріал	221,5	0,0	171,3	0,5	124	0,3	124	56,0
Ялинки	27,9	0,1	16,6	0,1	45,1	0,1	17,2	161,6
Віники	1,1	0,0	1,2	0,0	0,9	0,0	-0,2	81,8
Послуги лісового господарства	467,2	1,5	497,5	1,5	569,6	1,4	102,4	121,9
Всього:	31264,1	99,2915	32154,3	100	41973,8	100	10709,7	134,3

Джерело: розраховано автором

Підприємство постійно виконує свої виробничі програми як за обсягами виробництва, так і за асортиментом та якістю продукції (табл. 2.2). У 2019 р. ДП “Народицьке СЛГ” виготовило товарної продукції на суму – 41973,8 тис. грн., що на 10709,7 тис. грн. більше ніж у 2017 р. Найбільшу частку в товарній структурі підприємства займають: лісоматеріали круглі та техсировина.

Для того щоб проаналізувати господарську діяльність ДП “Народицьке СЛГ” потрібно порівняти фінансові результати підприємства за 3 останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати ДП “Народицьке СЛГ”, тис. Грн.

Стаття	Код рядка	Рік			2019 р. до 2017 р.	
		2017	2018	2019	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2000	53495	57667	68814	15319	128,6
Собівартість реалізованої продукції	2050	33980	39544	43376	9396	127,7
Валовий: Прибуток	2090	19515	18123	25438	5923	130,4
Збиток	2095	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	1086	1473	1692	606	155,8
Адміністративні витрати	2130	3929	4257	4894	965	124,6
Витрати на збут	2150	14206	13591	12619	-1587	88,8
Інші операційні витрати	2180	1267	1636	3359	2092	265,1
Фінансові результати від операційної діяльності: Прибуток	2190	1199	112	6258	5059	521,9
Інші доходи	2240	3	1	-	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-	72	-	-
Інші витрати	2270	29	6	2	-27	6,9
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: Прибуток	2290	1173	107	6184	5011	527,2
Збиток	2295	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	755	58	1551	796	205,4
Чистий: Прибуток	2350	418	49	4633	4215	1108,4

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши фінансові результати господарської діяльності можна сказати, що ДП “Народицьке СЛГ” показує гарні результати. За останні 3 роки чистий прибуток зріс на 4215 тис.грн або у 11 разів і становить 4633 тис.грн, що забезпечує повноцінне функціонування підприємства. Це відбулося за рахунок збільшення як різного роду доходів так і за рахунок зменшення витрат на збут та інших витрат. Підприємство використовує чистий прибуток на розвиток виробництва.

2.2. Аналіз системи управління експортом підприємств лісогосподарського комплексу

Розвиток ринкових відносин в Україні, лібералізація міжнародних торговельних процесів, перспектива інтеграції до Європейського Союзу (ЄС), вихід українських підприємств на зовнішні ринки з власною конкурентоздатною продукцією потребують новітніх підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Аналіз статистичної інформації свідчить про активізацію не лише внутрішньої, а й зовнішньої торгівлі деревиною та виробів з деревини Житомирщині (рис. 2.2). Так, протягом 2012-2019 рр. експорт даної продукції зріс більш як у 3 рази, імпорт – майже у 5 разів. Однак, частка деревини у загальному обсязі експорту та імпорту вітчизняної продукції практично не змінилася і протягом 2012-2019 рр. знаходилася на рівні 0,55 % та 0,53 % відповідно.

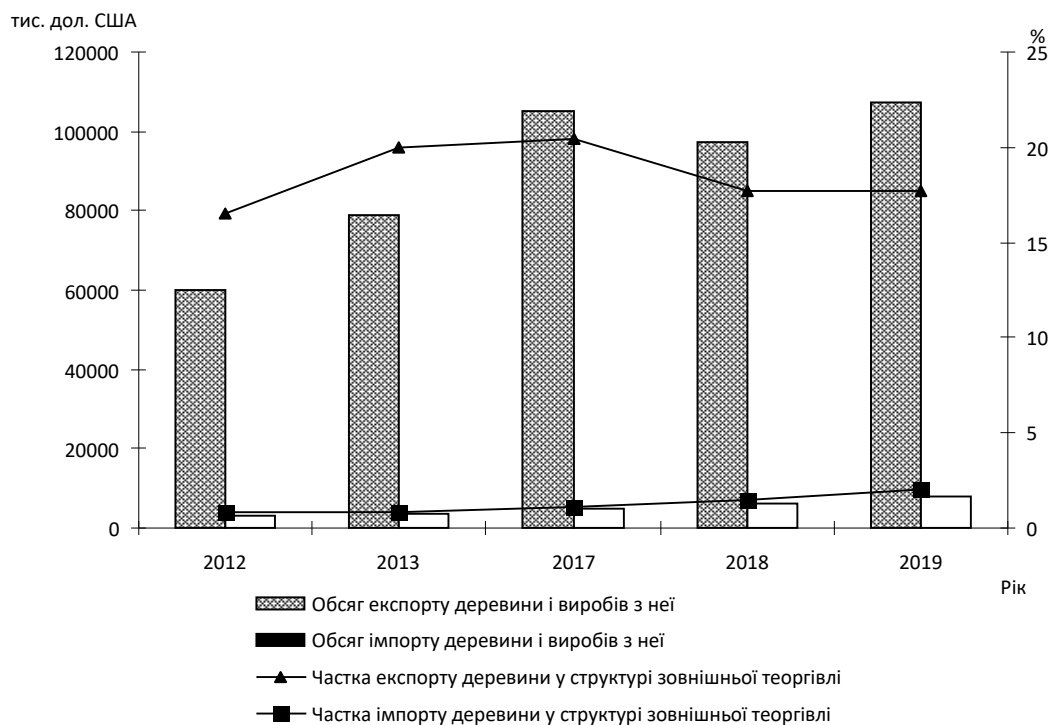


Рис. 2.2. Тенденції експорту-імпорту продукції лісогосподарських підприємств Житомирської області

Аналіз організаційно-економічної та фінансової характеристик ДП “Народицьке СЛГ” дає змогу оцінити не лише ефективність здійснення господарської діяльності, а й виявити проблемні питання в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, а також можливості та загрози для його стратегічного розвитку під впливом факторів зовнішнього середовища.

Останні кілька років господарська діяльність підприємства характеризувались істотними змінами як в економічному, так і в природоохоронному плані, особливо на ринках європейських країн. Стосовно продукції з деревини більш важливим для досліджуваного підприємства були зміни, що відбулись на ринках європейських країн, адже переважна більшість продукції з деревини експортується саме до них.

Ці зміни спричинили структурні зрушення як у товарній структурі експорту та імпорту продукції з деревини підприємства, так і в географії потоків. Тому важливо дослідити, які країни є пріоритетними у зовнішній торгівлі окремими видами продукції з деревини (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Географічна структура експорту лісоматеріалів необроблених
та середні експортні ціни в розрізі країн – партнерів**

Країни	Структура за кількістю, %			Структура за вартістю, %			Середні ціни, тис. грн		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Молдова	3,35	3,07	-	3,70	2,82	-	84,2	58,4	-
Росія	0	0,01	-	0	0,02	-	0	63,4	-
Австрія	0,35	2,22	-	0,27	1,78	-	59,0	54,5	-
Болгарія	16,06	6,48	-	9,56	3,77	-	45,4	37,3	-
Естонія	3,34	0,79	-	3,59	1,40	-	81,9	84,8	-
Литва	1,96	2,66	-	3,74	3,17	-	145,7	77,4	-
Німеччина	0,02	0,07	-	0,05	0,14	-	232,4	65,7	-
Польща	7,98	3,74	-	9,94	7,34	-	94,9	80,5	-
Румунія	8,42	17,24	-	8,41	16,15	-	76,1	58,8	-
Словаччина	4,97	6,64	-	3,84	2,86	-	59,0	38,8	-
Угорщина	7,53	6,31	-	7,49	5,94	-	75,9	55,7	-
Чехія	1,19	0,29	-	0,67	0,37	-	42,7	43,4	-
Китай	0	2,66	-	0	3,43	-	0	77,8	-

Джерело: розраховано автором

Найбільшими покупцями лісоматеріалів необроблених були Туреччина, Румунія, Польща, Угорщина та Болгарія. Лісоматеріали необроблені в натуральному вигляді переважно експортувались до країн Європи, що склало майже половина їх експорту у 2019 р.

Як вже зазначалось, ДП «Народицьке СЛГ» здійснює лише експортні операції. З широкого товарного асортименту господарства, за кодон здебільшого реалізується лише 5 видів продукції, тому необхідно детальніше здійснити аналіз товарного асортименту продукції, що бере участь в зовнішньоторговельному обороті підприємства, щоб виявити можливі резерви виробництва.

Відтак, ДП «Народицьке СЛГ» необхідно переглянути свою товарну політику. Так як підприємство має можливості (трудові, ресурсні, фінансові) для виробництва готових виробів, наприклад, таких як паркет, пеллети, європіддони, що дозволить задовольнити наростаючий попит, завоювати більшу частину ринку лісопромислових товарів і, внаслідок чого, збільшити свої прибутки.

Оцінка результатів визначає ефективність виробництва. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному (за оптовими цінами або за собівартістю) виразі або прибуток. Однак ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Звідси для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також урахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати (табл. 2.6) [7, с. 56].

Отже, на обсяг експортних товарів впливають такі основні фактори, як кількість експортних контрактів та їхня вартість. Згідно результатів факторного аналізу основним фактором впливу є вартість контракту. Внаслідок достатнього рівня підготовки та компетенції роботи на зовнішньому ринку працівниками підприємства та достатньо ефективною роботи відділу експорту, спостерігається збільшення контрактів.

Аналіз виконання експортних операцій ДП «Народицьке СЛГ» за асортиментом представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.6

Характеристика експортної діяльності

ДП «Народицьке СЛГ»

Показник	Од.вим.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
					+/-	%
Обсяг товарів проданих за експортними контрактами	тис.грн	7902,6	14907,0	15052,5	7149,9	90,5
Кількість експортних контрактів	шт.	10	12	13	3,0	30,0
Кількість іноземних покупців	од.	7	8	8	1,0	14,3
Середня сума одного експортного контракту у звітному періоді	грн.	790,3	1242,3	1157,9	367,6	46,5
Середня кількість експортних контрактів на одного покупця	од.	1,4	1,5	1,6	0,2	13,8

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши обсяг експорту за 2017-2019 рр. можна констатувати, що протягом цих років постійно відбувався значний ріст цін. У 2019 р. порівняно з 2017 р. відбулося скорочення кількості експортованих пиловника та технічної сировини твердої породи в натуральних показниках. На інший товар попит був практично стабільним.

Таблиця 2.7

Асортиментна структура експорту

ДП «Народицьке СЛГ»

Номенклатура продукції	2017 р.			2018 р.			2019 р.		
	обсяг, м ³	ціна за од., тис. грн.	сума, тис. грн.	обсяг, м ³	ціна за од., тис. грн.	сума, тис. грн.	обсяг, м ³	ціна за од., тис. грн.	сума, тис. грн.
Пиловник	5796,7	0,51	2956,3	5567,5	0,89	4955,1	4598,8	1,09	5012,7
Технічна сировина твердої породи	16691,4	0,14	2336,8	15474,0	0,25	3868,5	12931,0	0,31	4008,6
Дошка обрізна і необрізна	4515,6	0,25	1128,9	5701,8	0,39	2223,7	5538,3	0,48	2658,4
Заготовки для паркету	2692,0	0,55	1480,6	3784,0	1,02	3859,7	2834,3	1,19	3372,8

Отже, ДП «Народицьке СЛГ» успішно здійснює експортну діяльність, обсяги експортованого товару щорічно збільшуються. В ході дослідження системи експорту ДП «Народицьке СЛГ» встановлено необхідність підвищувати ефективність управління експортною діяльністю, оскільки саме від її організації та планування залежить ефективність розвитку експорту в цілому.

2.3. Оцінка системи управління якістю на лісогосподарських підприємствах

Система управління якістю є інтегрованим механізмом управління, спрямованим на реалізацію цілей у сфері якості та спрямований як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на узгоджене функціонування всіх її елементів [2].

Процесом управління якістю на підприємстві є виконанням функцій управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також реалізацією їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та покращення якості в межах системи управління якістю [3, с. 156].

На жаль, підприємства лісогосподарської галузі України не мають великого досвіду у сфері управління якістю, вони лише розпочинають шлях до запровадження та використання таких систем.

Побудова системи управління якістю на підприємстві починається із всебічного аналізу його сучасного стану. Такий аналіз потрібен для об'єктивної оцінки, виявлення сильних та слабких сторін у процесі управління якістю та визначення подальших дій керівництва підприємства.

Стандарти, що діють в зарубіжних країнах (Німеччині, Великобританії, Швеції, Фінляндії, Польщі та ін.) регламентують якість пиломатеріалів чотирма-шістьма сортами на основі норм обмеження вад. Стандарт США (PS 20-70 «Пиломатеріали хвойних порід») регламентує якість вироблених пиломатеріалів за критерієм площі гіршою пласти, придатної для отримання заготовок певних

розмірів і якості. Такий критерій можна вважати найоб'єктивнішим для оцінки якості пиломатеріалів, що використовуються з метою отримання заготовок і деталей. Але його застосування в виробничих умовах можливо тільки при дуже високій кваліфікації оператора (оцінювача, контролера). Оцінюючи сортність пиломатеріалів, а отже, і їх ціну, такий фахівець формує, по суті, економіку лісопильного підприємства. Вітчизняні та більшість зарубіжних стандартів майже не враховують конкретне призначення пиломатеріалів, нормують десятки видів і різновидів вад, але не встановлюють обмежень на одночасну наявність на одиниці продукції декількох видів (сукупностей) вад і насиченості дошки по її довжині, що призводить до значної неоднорідності якості пиломатеріалів в межах одного сорту.

Таблиця 2.8

Матриця аналізу й розподілу функцій за напрямками управління якістю між підрозділами ДП «Народицьке СЛГ»

Елементи управління якістю	Створення документації	Управління запасами	Планування	Управління ресурсами	Охорона навколишнього середовища	Визначення вимог до продукції	Промислова безпека та охорона праці	Моніторинг, вимірювання	Управління основного діяльності	Постійне покращення	Управління невідповідного продукцією	Управління діями в аварійних ситуаціях
Директор підприємства	Р	Р	Р	Р	Уз	Р	Р	Р	Р	Уз	Уз	Р
Головний лісничий	Уч	Уз	Уч	Уч	Р		Уч		В	Уч		П
Головний інженер	П	Уч	П		Уч	Уз	Уч	П	В	Р	Р	
Інженер лісового господарства	В	В	Уч	В	П	П	В	В		Уч	Уч	В
Провідний інженер з лісових культур	В	В	П		П	Уч	В			Уч	В	В
Провідний інженер-технолог	Уч	П	Уч	П	П	В	П	Уч	П	В	В	В
Головний економіст	Уз	Уз	Уз	Уч		Уч		Уч	Уч	Уч		
Провідний економіст	П	П	П			В		В		В	В	
Головний бухгалтер	Уз	Уз	Уз	Уч	Уч		Уч	Уз	Уч	Уч	Уч	
Бухгалтерія	В	В	В	В	В		В	В	В		В	
Провідний інженер з охорони праці	Уч		Уч		В		Уз	В		В		В

Р - ухвалення рішення; П - підготовка рішення; Уч - участь у підготовці рішення; Уз - обов'язкове погодження на стадії підготовки чи ухвалення рішення; В - виконання рішення.

Джерело: Складено автором за даними [15, с. 224]

Аналіз сучасного стану управління якістю на ДП «Народицьке СЛГ»

почнемо із визначення розподілу функцій цього напрямку діяльності між підрозділами підприємства (див. табл. 2.8).

Аналізуючи табл. 2.8, можна зробити висновки. По-перше, управління якістю на ДП «Народицьке СЛГ» здійснюється під керівництвом директора підприємства. По-друге, на підприємстві не сформована цілісна система управління якістю, яка функціонує на постійній основі, оскільки основні функції розпоршені між різними відділами та посадовцями, зокрема, між відділом лісового господарства та лісопромисловим відділом. Деякі функції у сфері управління якістю виконує планово-економічний відділ та бухгалтерія. У процесі управління якістю на ДП «Народицьке СЛГ» бере участь більша частина персоналу підприємства першого та другого рівнів управління. Кожен працівник має свої обов'язки та несе відповідальність за якість їх виконання.

Таким чином, на сучасному етапі система управління якістю знаходиться на стадії формування, оскільки визначені виконавці, функції і заходи уже здійснюються, проте потребують додаткового регламентування.

З практики експортних поставок ДП «Народицьке СЛГ» відомо, що поставлені за нашими стандартами пиломатеріали іноді переоцінювались зарубіжними отримувачами способами силового сортування і незмінно потім реалізовувалися за вищими цінами, ніж ті, за якими ці пиломатеріали були їм поставлені. Пояснюється така практика в Україні як неможливістю врахування всіх нормованих стандартами вад, так і природними властивостями вітчизняних порід деревини, часто знижують або нівелюють вплив деяких вад на міцність пиломатеріалів.

Оцінка якості пиломатеріалів методом нормування обмежень вад на ДП «Народицьке СЛГ» базується, по-перше, на регламентації багатьох вад і їх різновидів, які не характерні для кожної одиниці продукції (дошки, бруса), але можуть бути присутніми на цій продукції, по-друге, на можливий вплив вади на якість пиломатеріалів незалежно від їх подальшого використання, і, по-третє, на відсутності обліку одночасної наявності декількох вад на пиломатеріалі і на обмеженій ділянці його довжини і, нарешті, локального (місцевого) розміщення

вад на пиломатеріалі або наявності вад по всій його довжині. Слід вести мову про облік і нормуванні вад з урахуванням частоти їх виявлення й ступеня насичення ними кожної одиниці продукції.

З січня 2019 лісова промисловість України використовує у своїй діяльності європейські стандарти класифікації та вимірювання лісо- та пилопродукції. Вони повністю гармонізовані з європейськими стандартами класифікації.

У них істотно змінені підходи до визначення характеристик лісо- та пиломатеріалів за розмірами та якістю. До введення в дію цих стандартів ділова деревина (лісоматеріали круглі) в Україні розподілялася на три сорти (I, II, III) і крім того ще мала ряд сортиментів за їх призначенням, то з 2019 року – розподіляється на чотири класи якості (A, B, C, D), так само як і в європейських країнах, без визначення їх напрямків використання [42].

Новітні українські національні стандарти, гармонізовані з стандартами Європейського Союзу, розроблялися Технічним комітетом України по стандартизації лісових ресурсів ТК 18 «Лісові ресурси» і затверджувалися ДП «Українським науковим і навчальним центром проблем стандартизації, сертифікації та якості» [36, с. 268].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Напрями гармонізації Європейських стандартів якості лісогосподарської продукції зі стандартами України

Принцип класифікації за європейською системою стандартизації лісоматеріалів круглих не ґрунтується на призначенні сортиментів – в його основі показники розміру і якості колод; більший діаметр і мінімальний вміст недоліків деревини при встановленому прирості – вищий клас якості: [35]

- до класу якості А прийнято відносити лісоматеріали найвищого класу якості, які в більшості походять з нижньої частини колоди, з чистою деревиною або з незначними недоліками, які не обмежують її використання;

- до класу якості В прийнято відносити лісоматеріали середнього класу якості, без особливих вимог до чистої деревини і сучкам в межах середнього значення для кожної породи;

- до класу якості С прийнято відносити лісоматеріали нижче середнього класу якості, в яких вирішуються ті недоліки, які незначно знижують природні властивості деревини, як матеріалу;

- до класу якості D повинні бути віднесені лісоматеріали, що не відповідають жодному з класів якості А, В, С, але з якихось ще можуть бути отримані пиломатеріали для подальшого використання;

- всі інші лісоматеріали круглі, з яких неможливо отримання пиломатеріалів для загального використання, класифікуються, як:

а) деревина дров'яна для промислового використання, довжиною 2,0-4,0 метра (виробництва тріски технологічного або паливного призначення, розколювання на паливну деревину і т.д.);

б) деревина дров'яна для непромислового використання, довжиною до 2,0 метрів (може бути реалізована фізичним і юридичним особам в якості палива) [35].

Підготовка підприємства до лісової сертифікації є серйозним і дуже відповідальною справою. Під час аудиту лісоуправління за допомогою індикаторів і показників оцінюється, наскільки фактична діяльність лісозаготівельного підприємства наближена до деякої абстрактної моделі сталого лісокористування. [24]

Доводиться визнати, що існуюча практика лісокористування і ведення лісового господарства в Україні поки далека від ідеальної моделі сталого лісокористування.

Для успішної підготовки до сертифікації ДП «Народицьке СЛГ» необхідний глибокий аналіз структури і діяльності, і в першу чергу з точки зору вимог стандарту. Підприємство може за допомогою власних фахівців провести оцінку своєї діяльності, як би «примірявши» на себе стандарт. До цієї роботи також можуть бути залучені зовнішні експерти та консалтингові компанії, які мають досвід сертифікації. Результатом такої оцінки стане опис робочих процесів і структур, які потребують розробки або поліпшення. На основі аналізу описів складається план поліпшень, реалізація яких значною мірою залежить від того, чи вдасться залучити в процес підготовки до сертифікації зацікавлені сторони: громадські організації, жителі району, представники місцевих органів влади та державних органів управління лісовим господарством, наукова громадськість. [24]

При проведенні сертифікаційного аудиту кожному показнику, включеному в стандарт, незалежним експертом аудиторської компанії дається спеціальна оцінка. В ході процесу виявляються невідповідності діяльності підприємства вимогам стандарту. Незначні невідповідності не є перешкодою для отримання сертифіката в тому випадку, якщо підприємство бере на себе зобов'язання щодо їх усунення відповідно до плану коригувальних заходів протягом певного часу. При виявленні істотних невідповідностей талон не підлягає, а підприємство продовжує роботу з підготовки до сертифікації. Під час наступної перевірки аудитор ще раз оцінює відповідність діяльності підприємства вимогам стандарту, і, якщо виявлені раніше невідповідності

усунені, а нові не виявлені, підприємство отримує сертифікат. Такі аудити проводяться не рідше одного разу на рік. [24]

Оскільки Закон України «Про стандартизацію» № 1315VII від 05.06.2014 р встановив прийняття Європейських стандартів в Україні методом ідентичного перекладу, без внесення національних приміток, ми також пішли по шляху європейської практики – розробка додаткових технічних умов України, якими встановлюються вимоги до класифікації тих видів лісопродукції, які не регламентовані пакетами EN і ТУ, якими конкретизуються вимоги до класифікації різних груп лісопродукції. [35]

З переходом на систему європейської стандартизації лісоматеріалів знімуться питання і надлишковий контроль над реалізацією деревини та продукції з неї з боку цілого ряду контрольних органів країни, які, через недоліки в системі стандартизації, мали претензії до лісгоспів і деревообробних підприємств. Відзначимо, що перехід на національні стандарти, гармонізовані з європейськими, передбачені постановою Уряду «Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України» від 09.12.2014 року №695 та відповідно до наказу державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації і якості» від 14.12.2015 року №184. [42]

Разом із реалізацією основної мети – підвищення рівня економічного потенціалу, продуктивності, прибутковості і, як наслідок, створення умов для його збалансованого розвитку шляхом збереження лісових насаджень держави, підприємство надає низку послуг, які дають змогу реалізовувати цю мету. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність дослідження практики реалізації міжнародних стандартів, оскільки підприємства цієї галузі не мають права здійснювати свою діяльність без стандартів та сертифікатів.

При цьому доцільно провести аналіз практики реалізації основних елементів, що формують можливості реалізації сучасних міжнародних систем управління якістю (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати дослідження практики реалізації міжнародних стандартів управління якістю на ДП «Народицьке СЛГ»

Об'єкти стандартизації	Розділи та пункти стандартів			
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA 8000
Документування системи:				
Створення документації		+	+	+
Управління документацією		+		
Управління запасами		+	+	
Відповідальність керівництва				
Політика		+	+	+
Цілі	+	+	+	
Планування		+	+	+
Відповідальність і повноваження	+	+	+	+
Представник керівництва			+	
Внутрішнє інформування			+	
Аналіз з боку керівництва				
Управління ресурсами	+	+	+	
Визначення вимог щодо продукції	+			
Охорона навколишнього середовища		+		
Промислова безпека та охорона праці			+	
Управління основною діяльністю		+		
Управління невідповідною продукцією	+			
Управління діями в аварійних ситуаціях		+	+	
Моніторинг та вимірювання	+	+		
Внутрішній аудит				
Коригувальні та попереджувальні дії				
Постійне покращення				+

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно з даними табл. 3.1, можна зробити висновок, що ДП «Народицьке СЛГ» найширше застосовує у сфері діяльності елементи ISO 14001 – міжнародні стандарти екологічного управління, ISO 18001 – міжнародні стандарти з охорони здоров'я та безпеки праці. Це зумовлено специфікою діяльності цього підприємства та ринковою ситуацією в галузі. Зокрема, лісгосп має досвід реалізації елементів міжнародних стандартів ISO 9001 – системи управління якістю та SA 8000 – міжнародні стандарти із соціальної відповідальності, що зумовлено державною програмою розвитку лісового господарства в Україні, але застосування елементів зазначених стандартів є досить вузьким і несистемним.

3.2. Активізація експорту в системі управління якістю лісогосподарської продукції

Важливою перспективою експорту є те, що на закордонних ринках у більшості галузей економіки можна реалізувати величезні можливості одержання надходжень і прибутків. Міжнародний ринок, як правило, настільки більший за вітчизняний, що експорт майже завжди є засобом зростання підприємства. [1]

Провівши аналіз стану виробничо-господарської діяльності ДП «Народицьке СЛГ», а також дослідивши тенденції розвитку його зовнішньоекономічної діяльності, виявлено значні експортні можливості цього підприємства.

Щоб збільшити обсяги експортної діяльності ДП «Народицьке СЛГ» необхідно вирішити ряд проблем і вибрати стратегію розвитку експорту. Перед ДП «Народицьке СЛГ» у зв'язку із розвитком експортної діяльності виникають наступні труднощі та проблеми:

1. Пізнання ринку і умов діяльності на ньому. Складність цієї проблеми полягає у зростанні, порівняно з операціями на внутрішньому ринку, витрат для необхідної інформації про ринок.
2. Підготовка експортної операції. На цьому етапі проблема полягає у порівняно великих витратах на встановлення необхідних контактів з потенційними клієнтами.
3. Формування пропозиції. Проблема цього етапу експортної діяльності полягає в тому, що витрати на маркетингові заходи призводять до зростання ціни продукції.
4. Фінансування проекту розвитку експорту. Складність полягає у браку коштів для проведення проектів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції та створення власного експортного відділу.

[1]

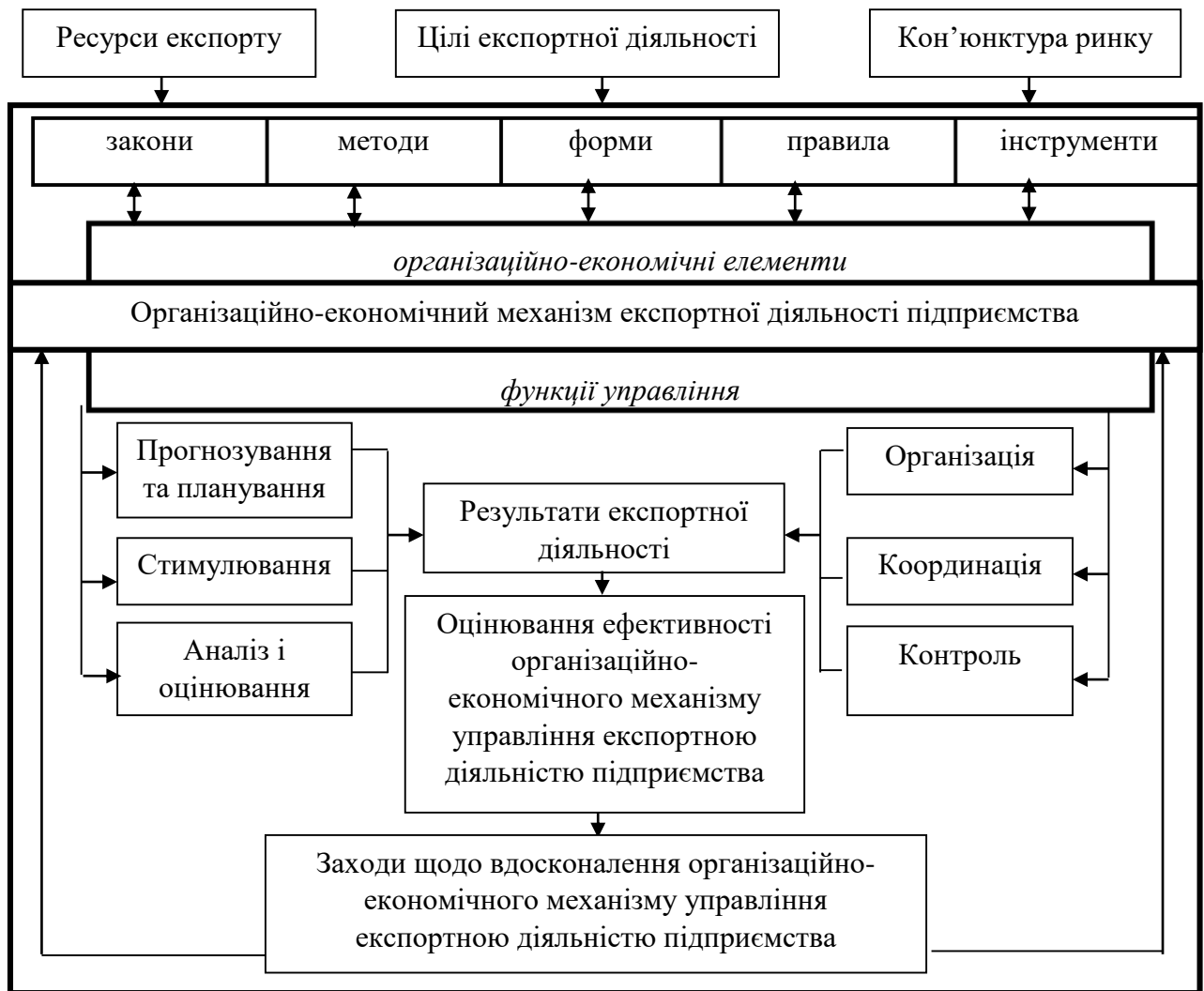


Рис. 3.1. Схема організаційно-економічного механізму експортної діяльності ДП «Народицьке СЛГ»

Джерело: розроблено автором

Конкурентоспроможність продукції підприємства визначає його експортні можливості на зовнішніх ринках. Конкурентоспроможність лісогосподарської продукції забезпечується рівнем конкурентоспроможності ДП «Народицьке СЛГ», яке її випускає.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами опрацювання теоретичних та практичних аспектів проблеми управління якістю експортноорієнтованої лісгосподарської продукції.

На сьогодні управління якістю стає парадигмою менеджменту будь-якого підприємства. Залучення персоналу до системи управління якістю, взаємодія з контрагентами дозволяють підняти рівень ефективності підприємства на якісно новий рівень.

Державне підприємство «Народицьке спеціалізоване лісове господарство» поряд з іншими лісгоспами Житомирської області в значній мірі орієнтоване на експорт власної продукції. Зовнішні ринки ставлять нові вимоги до якості продукції, а це зумовлює й удосконалення всієї системи управління якістю.

ДП «Народицьке СЛГ» має добре налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма країнами світу, зокрема, це: Бельгія, Болгарія, Чехія, Франція, Німеччина, Угорщина, Італія, Молдова, Польща, Словаччина, Туреччина, Молдова та багато інших країн з якими співпрацює вже не один рік.

Здійснивши детальний аналіз господарської діяльності ДП «Житомирське лісове господарство», розглянувши ринки лісопереробної продукції, проаналізувавши при цьому потреби та уподобання споживачів та можливості отримання довгострокового прибутку, пропонуємо господарству поліпшити систему управління якістю на підприємстві за рахунок формалізації відносин між ланками прийняття рішень в організаційній структурі.

Результати розрахунків для оптимізації системи управління якістю продукції ДП «Народицьке СЛГ» вказали на збільшення показника прибутку на 7,5% від існуючого рівня, враховуючи встановленні критерії. Варто відмітити, що встановлення обмежень на використання природних ресурсів, підвищення відтворення людського капіталу з урахуванням інноваційного чинника збільшує показник ефекту господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абсава Л. О. Экспортний потенціал агропродовольчого комплексу в умовах глобалізації продовольчих ринків / Л. О. Абсава // АгроСвіт. – 2010. – № 16. – С. 17-24.
2. Агеев Є. Я. Зовнішньоекономічна діяльність: основи, маркетинг, менеджмент, облік, ефективність: Навч. посібник / Є.Я.Агеев, В.І.Чепінога. – Харків, 2006. – 480 с.
3. Актуальность разработки и внедрения методик измерения качества работ и услуг/ Злобин В.П. // Das Menedgement. – №1. – 2009. – С.97-99
4. Алферов Н.П. Управление качеством: учебник / Н.П. Алферов – М.: ИНФРА-М, 2010. – 374с
5. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування / О.С.Аношин – зб. Тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» – Тернопіль, ТНЕУ, 2016. – С. 15-18
6. Багаутдинова Н.К. Формирование системы менеджмента качества / Н.К. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №1. – С. 17 - 21.
7. Бас Ю. В. Механізм управління якістю продукції на підприємстві / Ю. В. Бас, С. С. Вишневський // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 1. - С. 56-61
8. Басовский Л.Е. Управление качеством: уч. пособ. / Басовский Л.Е., Потасьев В.Б. [для высших уч.завед.] /.– М.: ИНФРА-М, 2006. – 212с.
9. Беккер Й. Менеджмент процессов: пер. с нем. / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
10. Берр Дж. Инструменты качества. Часть 1: Использование диаграмм (блок-схем) потоков/ Дж. Берр // Методы менеджмента качества. — 2007. — № 11. – С. 23-28.
11. Белко І.А. Управління якістю продукції в системі стратегічного

управління підприємством / І. А. Белко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 2. - С. 69-73.

12. Бойченко М.В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві / М. В. Бойченко, М. І. Іванова, Н. В. Кудрявцева // Економічний простір. - 2014. - № 89. - С. 150-158.

13. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А.В. Вакуленко. [Вид.2-ге, без змін]. –К.: КНЕУ, 2006. – 167с.

14. Васильев В.А. Управление качеством и сертификация : учеб. пос. / [В.А.Васильев, Ш. Н. Каландаршвили, В. А. Новиков, С.А. Одинокоев] Под ред.проф. В.А.Васильева. – М.:»Интермент Инжиниринг», 2002. – 416с.

15. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. пос. / Е.М. Векслер, В.М. Рифа, Л.Ф.Василевич – К.: "ВД "Професіонал"", 2008. – 320с.

16. Вумек Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс; [Пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

17. Герасимов Б.И. Управленник качеством: уч. пособие / Герасимов Б.И., Злобина Н.В., Спиридонов С.П.. - М.: КноРус, 2005.

18. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. Total Quality Management (TQM) / [Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И., Зорин Ю.В.] - М.: Горячая линия - Телеком, 2001. - 599 с.

19. Горачук В. В. ДСТУ ISO 9001:2009: інформаційна модель системи управління якістю / В. В. Горачук // Медична інформатика та інженерія. - 2016. - № 1. - С. 62-64

20. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>

21. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств / І. С. Грозний // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 3. - С. 75-79.

22. Деминг У.Э. Выход из кризиса / У.Э Деминг - Тверь: Альба, 1994. - 498с.

23. Джеймс Э. Управление качеством / Джеймс Эванс – М.:Юнити-Дана, 2007. – 672с.
24. ДСТУ ISO 14001:2006 Система управління навколишнім середовищем. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2004, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>
25. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>
26. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>
27. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html
28. Загальне управління якістю — шлях до досягнення високого рівня досконалості // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>
29. Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 1. – 33 с.
30. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ. / К. Исикава Под. ред. А.В. Гличева. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
31. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001:2000 - впровадження та підсумки / Кабаков Ю. // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2006. - №3.- с.48 - 53.
32. Калашнік І.І. Оцінка ефективності управління якістю продукції на промислових підприємствах // Економіка та держава. – 2008. – № 9. – 75 с. 120
33. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості / Калита П.Я. – К: Наукова думка, - 2013. – 145с.
34. Косянчук Т.Ф. Забезпечення якості та конкурентоспроможності

продукції на засадах сучасних принципів управління якістю / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І. // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 3. Т. 3 – С.51-56

35. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001 / О. М. Лисенко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - № 1. - С. 27-34

36. Управління якістю: підручник для вузів ; за ред. С.Д. Ильїнкової. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2003. – 334 с.

37. Фейгейбаум.А. Контроль качества продукции /А.Фейгейбаум. – М.: Экономика, 1986. – 471с.

38. Форрест У. Майбутнє управління якістю / У. Форрест // <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html>

39. Харченко Т. Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю / Т. Б. Харченко // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 128-131

40. Эванс, Дж.Р. Управление качеством / Дж.Р. Эванс. – М.: ЮНИТИДАНА, 2007. – 671 с.

41. Dawson R. MacGregor and Dawson W. F. Democratic Government in Canada / Revised by Norman Ward. – University of Toronto Press, 1998. – 152 p.

42. ISO 14001:2016 «Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво щодо застосування». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iso.org>.

43. ISO 9000:2015. “Quality management system – Fundamentals and vocabulary” [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.iso.org>.

44. ISO 9001:2016. “Quality management system – Requirements” [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iso.org>.

45. SA 8000:2008 «Social accountability». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iso.org>.

ДОДАТКИ