

УДК 658.562

С.Ф. Смерічевський

Донецька державна академія управління

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ
НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ
(НА ПРИКЛАДІ ВАТ “КОНЦЕРН СТИРОЛ”)**

© Смерічевський С.Ф., 2003

Розглядається питання еволюції системи управління якістю виробництва при його маркетинговій орієнтації. Досвід роботи “Концерну Стирол” дає змогу зробити висновки про необхідність перегляду існуючої концепції вдосконалення системи якості.

The article describes the evaluation’s problems of quality management system in production connected to its market-orientation.

The Concern Stirol’s experience lets it to draw a conclusion about necessity of current conception’s reconsideration this system’s improvement.

У сучасних умовах визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства є якість продукції, що випускається, тому головним завданням менеджменту стає забезпечення гарантії високої якості. Передусім це стосується великих виробничих комплексів, продукція яких обчислюється багатьма тисячами тонн чи мільйонами одиниць виробів. Споживачі такої продукції щодня відчують різницю між високою якістю і стабільно високою якістю. Сьогодні вони мали продемонструвати свою здатність виробляти продукцію відповідно до вимог замовника. Необхідно переконати його, що ця здатність поширюється на весь обсяг постачання. Тому менеджмент якості виступає як найважливіша складова системи управління корпорацією.

Повною мірою це відноситься до ВАТ "Концерн Стирол", що виробляє протягом року більш як 1250 тис. тонн аміаку, приблизно 800 тис. тонн карбаміду, понад 50 тис. тонн полістиролу 80-ти марок, 30 видів лікарських препаратів, від реалізації яких концерн одержує понад 10 млн. дол. США, безліч іншої продукції (понад 3 тисячі найменувань, видів і марок). На прикладі цього підприємства можна показати, який вплив має планомірна робота з підвищення якості продукції, що випускається, на послідовний розвиток виробництва і зміцнення позицій на світовому ринку.

Діяльність по управлінню якістю продукції в ВАТ "Концерн Стирол" має давні традиції. На початку 80-х років ХХ ст. на підприємстві, що називалося в той час ВО "Стирол", була впроваджена комплексна система управління якістю продукції (КС УЯП), завдяки якій вдалося деякою мірою упорядкувати і систематизувати організаційно-технічні заходи для досягнення якості, однак очікуваний ефект був незначний порівняно з витраченими зусиллями. Цей результат був практично запрограмований, оскільки головною метою виробництва було досягнення кількісних показників випуску продукції.

Деяке пожвавлення в роботі з підвищення якості продукції внесло впровадження в 1989 р. принципів системи "точно вчасно", що дало змогу удосконалити методи і засоби контролю за якістю, навчити й деякою мірою залучити до цієї роботи самих виробників.

Основна цінність цих новацій полягала в тому, що вони стали початком набагато масштабніших перетворень на підприємстві, суть яких полягала в зацікавленості кожного працівника в підвищенні ефективності і якості роботи.

До 1992 р. відповідальність за якість продукції, що випускалася підприємством, як і на більшості промислових об'єктів планової економіки, покладалася на відділ технічного контролю, незалежність якого від виробничих підрозділів гарантувалася підпорядкованістю цієї служби безпосередньо керівництву. Головним завданням цієї служби був контроль якості готової продукції.

Досвід показав, що ні чинник незалежності служб контролю, ні введення знаків якості, ні директиви керівництва держави щодо п'ятирічки якості, введення держприймання не могли кардинально вплинути на рівень якості продукції, насамперед через економічні причини. Під час відсутності конкурентного середовища у виробника не було достатньої мотивації для підвищення якості, що, своєю чергою, не уможливило більшості з них виходити зі своєю продукцією на світовий ринок.

В умовах переходу до ринкової економіки і підвищення самостійності підприємств для керівництва концерну, що поставив за мету досягти рівня кращих світових виробників хімічної продукції, стала очевидною необхідність реформування системи забезпечення якості. Функції відділу технічного контролю були передані виробничим підрозділам з одночасним визначенням міри відповідальності кожного працівника за кінцевий результат. Змінився і підхід до управління якістю: основна робота з його забезпечення виконувалася у вигляді контролю технологічних процесів, що дало змогу вчасно виявляти відхилення і приймати коригувальні впливи.

За рахунок модернізації чи заміни зношеного і морально застарілого устаткування на виробництвах концерну, впровадження прогресивних технологічних процесів або широкого використання комп'ютерів удалося досягти задовільного рівня якості продукції.

Перші ж практичні результати показали, що перед працівниками підприємства можна ставити і більш масштабні завдання. Цей етап був по суті підготовчим до розробки і наступної сертифікації системи якості підприємства. У середині 1993 р. за рішенням керівництва акціонерного товариства був створений координаційний центр для розробки документації на систему якості на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000. Цей орган визначив доцільну модель системи та її структуру, створив робочу групу, затвердив кандидатури керівників напрямків. Робоча група розробила весь комплект необхідної документації, що включає концепцію керівництва щодо політики в сфері якості, загальний посібник з якості, стандарти підприємства, методичні рекомендації, інструкції.

Експлуатація системи якості почалася у вересні 1994 р. Після проведеного коригування документів, що враховує результати перевірок і пропозиції структурних підрозділів, почалася робота із сертифікації системи якості британською фірмою Lloyd's Register Quality Assurance Ltd (LRQA) на відповідність вимогам ISO 9002. Вибір організації, що здійснює сертифікацію, ґрунтувався на авторитеті фірми, що користується довірою в більшості розвинутих країн світу, а також на зовнішньоекономічних інтересах концерну.

У цей період ступінь розвитку окремих виробництв був різним: поряд з цехами і дільницями, обладнаними сучасним устаткуванням, були об'єкти з морально застарілим і зношеним устаткуванням, багато виробництв мали потребу в повній зупинці для реконструкції, деякі з них приходилось зупинити через відсутність попиту на продукцію. У зв'язку з цим керівництво концерну прийняло рішення про поетапне впровадження системи якості з урахуванням готовності виробництв до сертифікації і вимог споживачів продукції.

Спочатку як об'єкти удосконалювання і доведення їх рівня до вимог міжнародних стандартів були вибрані виробництво ударотривкого полістиролу і виробництво гранульованої аміачної селітри. Незважаючи на стійкий попит на цю продукцію на світовому ринку, у концерні були проблеми з її збутом, обумовлені передусім нестабільністю показників якості. Реконструкція окремих дільниць, впровадження нових технологічних процесів, удосконалення всіх елементів системи якості і навчання персоналу дали змогу в короткі терміни досягти наміченої мети.

У результаті проведеної роботи в січні 1995 р. концерн одним з перших на території країн СНД одержав сертифікат LRQA №954427, що підтверджує відповідність системи якості зазначених виробництв вимогам міжнародного стандарту.

Послідовним кроком у цьому напрямку стало впровадження системи якості на новостворених виробництвах таких фармацевтичних препаратів, як аспірин, парацетамол і вітамін В, а також подальша їхня сертифікація в лютому 1998 р. при черговому зовнішньому аудиті системи якості підприємства. Ретельна перевірка показників якості зазначених препаратів, що значно перевищували показники аналогічної продукції інших виробників в Україні і країнах СНД, довела ефективність функціонування розробленої системи. Якість препаратів виявилася основною конкурентною перевагою компанії "Стиролфарм", що є структурним підрозділом концерну, і сприяла стрімкому зростанню обсягу продажів лікувальних препаратів. З 1997 по 2000 рр. реалізація продукції фірми збільшилася в 7,2 раза.

У березні 2000 р. при черговому повторному огляді системи якості до переліку сертифікованих було включено виробництво медичного закису азоту, застосовуваного для наркозу при хірургічних операціях.

Одночасно з цим проводилась робота із сертифікації фармацевтичного виробництва щодо його відповідності категорії GMP (Good Manufacturing Practice – Належна виробнича практика), при цьому оцінювалися не якість конкретних препаратів, а виробництво в цілому. У серпні 1998 р. концерн одержав сертифікат №11287/98 Угорського національного інституту фармації, який підтверджує відповідність препаратів компанії до умов, що гарантують їх чистоту і безпеку для споживачів стосовно вимог Всесвітньої організації охорони здоров'я і Європейського економічного товариства. Концерн першим на території країн СНД одержав такий сертифікат і це документальне підтвердження якості в чималому ступені сприяло росту продажів фармпрепаратів.

У жовтні того самого року сфера дії системи якості була розширена на виробництво нітриту і нітрату натрію, а також на воду, збагачену ізотопом кисню ПР018 (для медичного застосування). Завдяки цьому в сертифікаті LRQA з'явився відповідний запис.

Значний ривок у розвитку системи якості підприємства було зроблено в січні 2001 р., коли при черговому повторному огляді відбулося її поширення на виробництво рідкого двоокису вуглецю, концентратів "Спектр", фарби вододисперсійної, фарби вододисперсійної "Аквагель", клею універсального "Композит", емалей і лаків полімерних, емалей пенфталевих і такого важливого продукту з погляду обсягів випуску і постачань на експорт, як карбамід.

Динаміка розвитку системи якості показана на рис. 1.

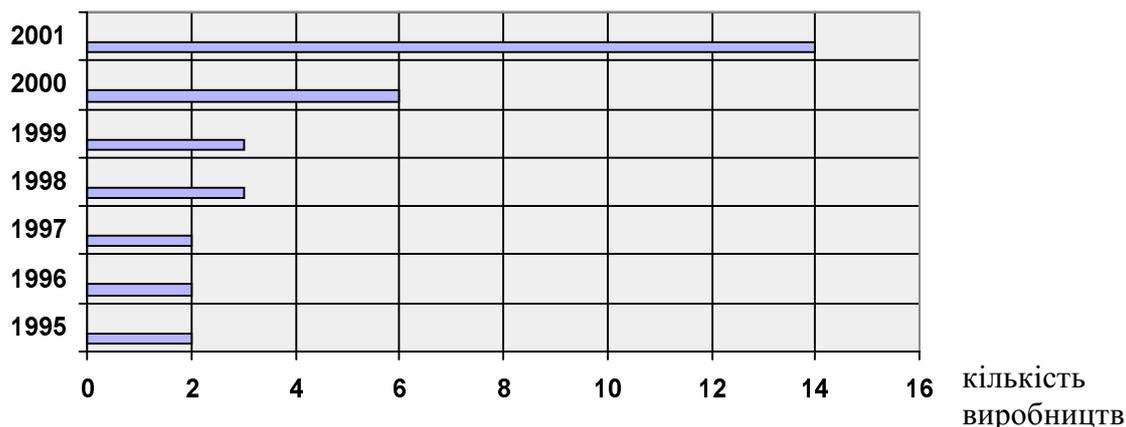


Рис. 1. Динаміка розвитку системи якості

За минулі кілька років з моменту одержання сертифіката на систему якості частка продукції, що випускається виробництвами із сертифікованої за ISO 9002 системи якості, у загальному обсязі і вартісному виразі зросла з 14,95 до 32,48 % (рис. 2). Більш плавний характер змін порівняно з попередньою діаграмою відбиває різна питома вага продукції окремих виробництв у сумарному обсязі реалізованої продукції [1].

У результаті розробки і впровадження системи якості досягнуто такі поліпшення:

- модернізовано багато виробництв, які довгий час перебували у розряді технічно відсталих;
- упроваджено прогресивні технологічні процеси, що дали змогу істотно збільшити обсяги і розширити номенклатуру продукції при поліпшенні загального екологічного стану й економії енергоресурсів;
- зміцнено позиції концерну на світовому ринку.

Підтвердженням цього є той факт, що в 2000 р. основна частина (близько 84 %) зробленої продукції була експортована.

Успішному функціонуванню менеджменту якості сприяло послідовне і всеосяжне застосування принципів У.Е. Демінга, серед яких одним з найважливіших є залучення персоналу [2]. На підприємстві діють 256 гуртків якості, їх робота регулярно висвітлюється на сторінках газети концерну "Азотчик", а тематика проведених двічі в рік науково-практичних конференцій цілком ґрунтується на обговоренні виконаної ними роботи і постановці нових завдань.

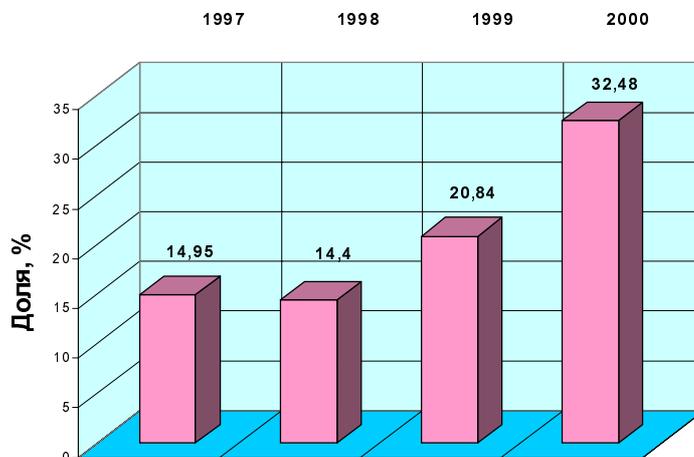


Рис. 2. Частка продукції виробництв із сертифікованою системою якості

Досягнення концерну в сфері підвищення якості продукції одержали високу оцінку багатьох міжнародних організацій. Його високий рейтинг підтверджується присудженням таких нагород: "Алмазна зірка" за якість (1993 і 1996 рр.) Міжнародного інституту маркетингу (м. Мехіко), Міжнародного призу "Золотий Меркурій" (Париж, 1994 р.), Міжнародного призу за технологію і якість (Рим, 1995р.) тощо.

Досвід, який концерн набув при розробці і сертифікації системи якості, виявився корисним і при створенні системи управління довкіллям. На підготовчому етапі великі зусилля були спрямовані на навчання персоналу. Для проведення занять по вивченню принципів екологічного менеджменту запрошувалися кваліфіковані фахівці зі США, що мали практичні досягнення в цій сфері.

У січні 2002 р. ВАТ "Концерн Стирол" першим серед підприємств України одержало сертифікат Бюро Веритас № 103252 на відповідність системи управління довкіллям п'яти основних виробництв концерну вимогам міжнародного стандарту ISO 14001. У результаті впровадження стандарту підвищився імідж концерну як підприємства зі сталою технологією і високою відповідальністю за здоров'я нинішнього і майбутнього поколінь.

Перспективні плани ВАТ "Концерн Стирол" в сфері підвищення якості продукції і завоювання довіри всіх його потенційних покупців пов'язані з послідовним удосконаленням усіх виробництв, забезпеченням стабільної якості всього асортименту продукції, як такої що серійно випускається, так і тієї, що готується до випуску. Значні фінансові ресурси і зусилля менеджменту необхідні для впровадження передових методів роботи на дочірніх підприємствах, які нещодавно ввійшли до складу концерну. При виконанні цієї роботи накопичений досвід удосконалення системи якості повинен відігравати істотну роль.

Нелегке завдання стоїть перед колективом підприємства по трансформації системи якості в систему управління якістю відповідно до нової версії ISO 9000:2000, що має істотні відмінності від версії 1994 р. і ґрунтується на процесному підході. Необхідно переглянути концептуальний підхід до удосконалення системи якості, щоб вона стала не тільки

обов'язковою процедурою, що виконується при мінімальних вимогах, але і частиною корпоративної культури і стратегії. Вимагає свого реального втілення і принцип постійного поліпшення системи менеджменту якості, що є одним з основних вимог нової версії стандартів.

Розв'язання цих завдань розглядається керівництвом як інноваційний процес, пов'язаний з реінжинірингом бізнес-процесів і спрямований на підвищення внутрішньої ефективності і результативності, а в кінцевому рахунку – на задоволення споживачів продукції і вирішення маркетингової стратегії.

1. Янковский Н.А. *Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса: Монография.* – Донецк, 2000. 2. *Принцип «Шести сигм»: Сборник статей.* – Н. Новгород, 2001.

УДК 658.8

В.В. Смирчинський

Тернопільська академія народного господарства

СУТНІСТЬ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

© Смирчинський В.В., 2003

Розкрито сутність поняття “прок'юремент” і досліджуються особливості системи закупівлі з боку держави. Висвітлюються напрями формування вітчизняного ринку державних закупівель.

The essence of definition "procurement" is given in the article. The specific of the government system of purchase is investigated. The ways of forming the Ukraine market of government purchases are proposed.

Формування стратегії закупівельної політики держави – найважливіше завдання, що вирішується під час становлення ринкової економіки, адже **державою є найбільшим покупцем товарів, робіт і послуг не лише на внутрішньому ринку, а й на світовому, зокрема на континентальному ринку Європи.**

Такий самий стан і у розвинутих країнах Заходу. Так, у США, наприклад, діє досить складна система державних замовлень на товари, роботи та послуги – федеральна контрактна система. Таку саму федеральну контрактну систему матеріально-технічного забезпечення і державних закупівель через корпорацію “Росконтракт” намагається створити Росія.

З розвитком і становленням ринкового механізму все досконалішим стає механізм державних закупівель і в Україні. **Державні закупівлі, на наш погляд, є частиною логістичних процесів, точніше логістичної системи, що створюється в Україні.** За останні роки держава, тобто центральні органи неодноразово декларували намір про обмеження втручання держави у виробництво і підприємницьку діяльність, хоча державне замовлення було обов'язковим до виконання і регламентувалось Законом. З огляду на ринкові відносини – це правильно. І річ тут не у відсутності елементарної господарської логіки чи у свідомому порівнюванні товаровиробниками і споживачами їх продукції можливих результатів і втрат, що вони їх можуть зазнати. Головною проблемою тут є наявність