

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за

магістерською програмою професійного спрямування

«Економіка, планування та управління бізнесом»

(назва освітньої програми)

на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ  
МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ (НА  
ПРИКЛАДІ ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-КТТ»)»**

**Виконавець:**

Студент бзф5м ФЕУП

Радіонов Олег Валерійович \_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н, професор

Траченко Людмила Анатоліївна \_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2022**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	8
1.1 Міжнародна стандартизація як чинник підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств .....	8
1.2 Види та особливості впровадження міжнародних стандартів ISO в діяльність вітчизняних підприємств.....	10
1.3 Характеристика вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 як основи для створення систем управління якістю підприємств.....	23
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СТАНДАРТУ ISO 9001:2015 У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-КТТ»</b> .....	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ».....	27
2.2 Діагностика системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.....	30
2.3 Аналіз витрат на впровадження системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.....	37
<b>РОЗДІЛ 3 ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-КТТ»</b> .....	43
3.1 Визначення пріоритетних шляхів поліпшення системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ».....	43
3.2. Економічне обґрунтування впровадження системи управління якістю в ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ».....	48
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	60
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	62
<b>ДОДАТКИ</b> .....	67

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах сучасних ринкових відносин на міжнародному та європейському ринках вкрай актуальними для України є створення та сертифікація систем управління якістю (СУЯ) підприємств-виробників продукції та послуг на відповідність вимогам міжнародних стандартів, зокрема, ISO 9001:2015. Впровадження на підприємствах СУЯ стимулює конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, що включає науковий, ринковий потенціал і його інноваційну сприйнятливість на основі процесів підвищення [1].

Як вважають західні експерти, у найближчій перспективі на європейському ринку до 95% контрактів укладатимуться тільки за наявності в постачальника сертифіката ISO, без цього документа підприємства не будуть допускатися до участі в тендерах [2].

В умовах інтеграції України в Європейський союз, глобалізації економіки, розвитку та вдосконалення сучасних технологій, посилення конкуренції на ринку, керівники вітчизняних підприємств змушені шукати нові шляхи підвищення їх конкурентоспроможності.

Міжнародні стандарти розробляються міжнародними організаціями зі стандартизації для того, щоб усунути технічні бар'єри в торгівлі і визначити вимоги до продукції, послуг у відповідність до вимог міжнародних стандартів, гарантують, що продукти і послуги є безпечними, надійними і якісними.

Цілі міжнародної стандартизації:

- зближення рівня якості продукції, що виготовляється в різних країнах;
- забезпечення взаємозамінності елементів складної продукції;
- сприяння міжнародній торгівлі;
- сприяння взаємному обміну науково-технічною інформацією та прискорення науково-технічного прогресу [3].

Наявність у організації сертифікату ISO є важливим критерієм відповідності діяльності підприємства вимогам, які пред'являються до неї. Відповідність системи міжнародним стандартам (наприклад ISO) говорить про те, що підприємство пройшло аудит і підтвердило якість свого виробництва міжнародним стандартам. Будь-яке підприємство в світі в добровільному порядку має право сертифікуватися на відповідність міжнародним стандартам якості.

Проблема вдосконалення управління підприємствами була і все ще залишається об'єктом та предметом наукових досліджень. Різні аспекти з цієї проблеми досліджували такі вчені, як С.А. Варакута, А.І. Ковальов, Л.Е. Басовський, А.М. Богатирьов, В.М. Спіцнадель, В.І. Гіссін, О.П. Глудкін, Л.А. Траченко, А.О. Заїнчковський, В.В. Окропилов.

У практичній площині актуальною є розробка логіко-структурної схеми експертного оцінювання якості бізнес-процесів, методичні пропозиції щодо застосування ризик-орієнтованого підходу, напрацювання щодо формування й поліпшення бізнес-процесів підприємств сфери інжинірингових послуг з визначенням алгоритму виконання робіт, операційних процедур, критеріїв якості на кожному етапі, відповідальності посадових осіб і пропозиції щодо інструментарію моніторингу та оцінювання бізнес-процесів.

Тому така сукупність проблем визначила вибір актуальної теми магістерської роботи, її мети та завдань.

**Мета** випускної кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності в Україні та на Міжнародному ринку.

Для досягнення позначеної мети було поставлено такі **завдання**:

- дослідити питання щодо міжнародної стандартизації як чинника підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств;
- розглянути види міжнародних стандартів та особливості їх впровадження на підприємствах;

- охарактеризувати вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2015 як основи для створення систем управління якістю підприємств;
- надати загальну характеристику компанії ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»;
- провести діагностику системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015;
- проаналізувати витрати на впровадження системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015;
- визначити пріоритетні шляхи поліпшення системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження системи управління якістю в ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ».

**Об'єктом** кваліфікаційної роботи є процес економічного обґрунтування впровадження міжнародних стандартів у ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів економічного обґрунтування впровадження міжнародних стандартів у діяльність підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменування) та одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 8 діаграм, 4 рисунки.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційної роботі завдань використовувались такі **методи**: загальнонаукові: економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний: маркетингові: SWOT-аналіз, аналіз потенційних ризиків, спостереження та експертної діагностики: експертне оцінювання.

**Інформаційна база дослідження:** наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних учених, нормативно-законодавчі акти України й інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та

аналітичні матеріали відповідних державних органів, агентств, дані звітності підприємств, організацій і установ та ін.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 статтю: Актуальні питання впровадження міжнародних стандартів у діяльність підприємств. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*. 2022. №8. С. 240-242.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1 Міжнародна стандартизація як чинник підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств**

Сьогодні різко зростає роль стандартизації як важливої ланки у системі управління технічним рівнем якості продукції - від наукових розробок і до експлуатації та утилізації виробів. Стандартизація поєднує науку, техніку і виробництво, сприяє забезпеченню єдиної технічної політики в різних галузях народного господарства, технічному переозброєнню виробництва, широкому впровадженню сучасної техніки і технологій, інтенсифікації виробництва, механізації і автоматизації виробничих процесів, підвищенню якості товарів. Усе це сприяє розвитку економіки країни [5].

Міжнародні стандарти можна розцінювати як інструмент глобалізації економіки та світових господарських зв'язків. За останнє десятиліття було проведено низку досліджень з метою визначення економічної та іншої вигоди від використання міжнародних стандартів. Ці дослідження були проведені органами-членами ISO та іншими організаціями, в основному, зосереджуючись на макроекономічний фокус.

Повне та збалансоване поєднання потенціалу та інституціоналізованих стимулів для суворого застосування міжнародних стандартів (як позитивних, так і стримуючих) є ключем до успішного їх впровадження. Результати досліджень Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) показують, що відповідні органи, головним чином, зосередилися на прийнятті законодавства, яке передбачає або дозволяє використання міжнародних стандартів. Приватний сектор намагається підвищити компетентність окремих осіб і компаній загалом щодо застосування міжнародних стандартів. Однак, уряди здебільшого не звертають увагу на необхідність запровадження

належних стимулів для забезпечення реального застосування цієї компетенції на практиці. Ринкові сили створюють певні позитивні стимули для дотримання високих стандартів, але досвід, як у розвинутих економіках, так і в країнах, що розвиваються, свідчить про те, що компенсаційні засоби будуть перешкоджати такому дотриманню. Безперечним є зосередження уваги на стримуючих стимулах надійних режимів моніторингу та примусу для досягнення повного та збалансованого поєднання підходів до впровадження міжнародних стандартів.

Для підтримки та регулювання таких інституційних стимулів доцільне проведення ефективного аудиту, але самі міжнародні стандарти не встановлюють вимог щодо їх здійснення. Міжнародна організація стандартизації (ISO) – найбільший у світі розробник міжнародних стандартів для бізнесу, уряду та суспільства, впровадження яких постійно забезпечує переваги для компаній, незалежно від їхнього розміру, сектору бізнесу чи країни, у якій вони розташовані [6].

Серед кількісних переваг, визначених у дослідженнях щодо впровадження міжнародних стандартів, є наступні:

- оптимізація внутрішніх процесів компанії;
- зменшення відходів і внутрішніх витрат;
- підвищення ефективності НДДКР;
- інноваційні бізнес-процеси;
- зменшення ризику;
- забезпечення міжнародної експансії;
- підтримка розвитку нових продуктів і ринків.

Дослідник Рійло [7] у своїй статті вивчав вплив застосування міжнародних стандартів на регулювання ринків з низькою та високою невизначеністю. Доведено, що формальні стандарти позитивно корелюють з інноваціями на ринках з високим рівнем невизначеності. Це призводить до припущення, що інновації є одним із найважливіших факторів прийняття стандартів на таких ринках, тоді як для ринків з низьким рівнем невизначеності це відбувається навпаки. Автор статті закладає основи щодо використання



формальних стандартів для підтримки державної політики. Крім того, в контексті країн, що розвиваються, автор вивчав незалежні ролі та відносини сторін, залучених у динаміку процесу стандартизації, ілюструючи, як стандарти можуть стимулювати інновації та підвищувати рівень технологій у всій країні. Це дозволяє зрозуміти основні рушійні сили процесу стандартизації в країнах.

Наприклад, Franceschini наводить аналіз тенденцій поширення ISO 9000, використовуючи дані опитування. ISO проводить дослідження шляхом глибокого огляду літератури. Досліджується також зв'язок між мотивацією та наслідками процесу стандартизації. У контексті міжнародного стандарту ISO 14001 проводиться аналіз на базі ресурсів компанії, розглядаючи знання як найважливіший фактор для прийняття стандарту.

Навпаки, McKane вважає відсутність прихильності вищого керівництва найбільш визначальним фактором невдачі у впровадженні стандарту ISO, але цей результат може бути наслідком різних особливостей стандарту. Ці міркування допомагають зрозуміти необхідність ширшого аналізу ринку, який повинен враховувати вимоги кількох різних стандартів і особливостей ринкового середовища.

Верд Бласс виявив, що найбільш сприятливим фактором для прийняття ISO 50001 є залучення вищих операційних менеджерів, тоді як залучення вищого керівництва не має суттєвого значення. Однак це може бути пов'язано з різним характером розглянутого стандарту [8].

М. Бевілакка розглядає приклад реалізації ISO/TS 16949 [9]. У статті автор показує, що вимоги до високої якості є вирішальними для прийняття. Показано відповідні чинники в рамках процесу прийняття стандарту, щоб зрозуміти, чому фірма повинна запровадити міжнародний стандарт [10].

Ф. Франчазіні розглядає автомобільний сектор, аналіз тенденцій і розповсюдження технічної специфікації ISO/TS 16949, який спрямований на визначення макроекономічних змінних, що впливають на стандартизацію [9].

## **1.2 Види та особливості впровадження міжнародних стандартів ISO в діяльність вітчизняних підприємств**

ISO має багатогранний підхід до задоволення потреб бізнесу, промисловості, урядових та неурядових організацій й споживачів у сфері охорони довкілля, раціонального природокористування та екологічної безпеки.

ISO пропонує 570 міжнародних стандартів з оцінювання стану об'єктів довкілля, раціонального використання ресурсів та метрологічної діяльності. Стандарти серії ISO 14000 «Системи екологічного управління» допомагають організаціям забезпечити системне управління екологічними аспектами і можуть бути впроваджені в різних секторах економіки [10].

Екологічне маркування має широку сферу застосування – від продуктів харчування, промислових товарів, будматеріалів до об'єктів нерухомості та послуг. Загальні принципи та методи його застосування викладені в стандартах серії ISO 14020 «Екологічні маркування та декларації».

ISO 9001 – це міжнародний стандарт системи менеджменту якості (СМЯ), що застосовується до будь-якої організації всіх видів бізнесу та діяльності. ISO 9001 показує систему задоволення мінливих вимог до якості у відповідності з балансом із суспільством, економікою та навколишнім середовищем.

Стандарти ISO 14040 «Оцінка життєвого циклу» дають рекомендації як зменшити впливи на довкілля протягом життєвого циклу товарів чи послуг різноманітних категорій.

ISO 22400 Автоматизовані системи керування виробництвом. Ключові показники ефективності (KPIs) для керування виробничими процесами. У цьому стандарті основну увагу приділено ключовим техніко-економічним показникам (KPIs) управління виробничими (технологічними) операціями.

KPI-показники визначаються як стратегічні результати вимірювань, що піддаються кількісній оцінці, що характеризують найважливіші фактори успішної діяльності підприємства, які дуже важливі для розуміння та вдосконалення виробничих показників як із точки зору перспектив створення

ощадливого виробництва під час переробки відходів, і для досягнення стратегічних корпоративних цілей.

Термін "управління виробничими (технологічними) операціями" використовується в ІЕС 62264 визначення частини функціональної ієрархічної моделі виробничого підприємства [11].

ISO 27001 - міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи управління інформаційною безпекою.

Цей стандарт створений для визначення вимог для розроблення, впровадження, функціонування, моніторингу, перегляду, підтримування та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ). Прийняття системи управління інформаційною безпекою є стратегічним рішенням для організації. На проектування та впровадження системи управління інформаційною безпекою організації впливають потреби та цілі організації, вимоги щодо безпеки, застосовувані організаційні процеси, розмір і структура організації. Очікують, що всі ці чинники змінюються з часом.

Система управління інформаційною безпекою забезпечує збереження конфіденційності, цілісності й доступності інформації за допомогою запровадження процесу управління ризиками та надає впевненості зацікавленим сторонам, що ризиками належним чином управляють [13].

Важливо, щоб система управління інформаційною безпекою була частиною та інтегрувалася в процеси організації та загальну структуру управління, щоб інформаційну безпеку розглядали в процесах розроблення, інформаційних системах і заходах безпеки. Очікують, що впровадження системи управління інформаційною безпекою буде масштабованим відповідно до потреб організації.

ISO 45001 – це міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до систем менеджменту охорони праці та техніки безпеки. Він дозволяє організації мати контроль та знання про всі відповідні небезпеки, які виникають в результаті

нормальної роботи та непередбачуваних ситуацій, та підвищувати свою продуктивність.

Мета стандарту ISO 45001 полягає в тому, щоб забезпечити середовище для управління ризиками у сфері охороною здоров'я і безпекою праці (ОЗіБП). Очікуваними результатами функціонування системи ОЗіБП є запобігання травмам і шкоді для здоров'я працівників, а також забезпечення безпечних і здорових умов праці на робочому місці. Відповідно для організації важливо унеможливити або зменшити ризики у сфері ОЗіБП за допомогою проведення результативних запобіжних заходів.

Якщо організація проводить такі заходи в межах її системи управління ОЗіБП, вони покращують свої показники у сфері ОЗіБП. Система управління ОЗіБП може бути набагато ефективнішою та результативнішою, якщо дії для реалізації можливостей з поліпшення показників у сфері ОЗіБП виконувати заздалегідь[14].

Упровадження системи управління ОЗіБП, що відповідає цьому стандарту, дасть змогу організації керувати ризиками у сфері ОЗіБП і поліпшувати показники у сфері ОЗіБП. Система управління ОЗіБП може допомогти організації виконувати як законодавчі, так і інші вимоги [15].

ISO 50001:2018 - це остання версія передового міжнародного стандарту. В ньому вказані вимоги, які дозволяють організації розробити та впровадити політику, визначити значні області енергоспоживання та намітити цілі по зниженню енергоспоживання. Новий стандарт ISO 50001 відповідає структурі високого рівня ISO та підходу, заснованому на оцінці ризиків, що робить його більш простим, ніж коли небув, щоб інтегрувати його в діючі системи менеджменту якості (ISO 9001 СМЯ), навколишнього середовища (ISO 14001 СЕУ) та системи управління охороною здоров'я та безпекою праці (ISO 45001) заснованими на стандартах.

Розроблення міжнародних стандартів у сфері екологічного управління забезпечує технічний комітет ISO/TC 207 «Екологічне управління». До його сфери стандартизації належать:

- системи екологічного управління;
- екологічний аудит та пов'язані з ним екологічні дослідження;
- оцінка екологічної ефективності;
- екологічне маркування;
- оцінка життєвого циклу;
- екологічні комунікації;
- екологічні аспекти проектування та розроблення продукції;
- екологічні аспекти в стандартах на продукцію;
- терміни та визначення;
- управління парниковими газами;
- розрахунок вуглецевого та водного сліду продукції [10].

Членство в технічному комітеті ISO/TC 207 представлені національними делегатами з понад 100 країн світу. Україну у складі ISO/TC 207 представляє «дзеркальний» технічний комітет стандартизації ТК 82 «Охорона довкілля».

Аналізу роботи стандартів та їх взаємодії наведемо на прикладі ISO 22400. Цей стандарт був впроваджений вперше у 2014 році та оновився у 2019 році. Взаємодія стандартів та їх аналіз представлено на рис.1.1.

Кола вказують на наявність гіпотези, а прямокутники вказують на наявність даних, на основі яких перевіряються гіпотези. Виходячи із запропонованої основи, початкова гіпотеза  $H_1$  перевіряється на результатах розповсюдження чотирьох популярних стандартів, що дає зворотний зв'язок щодо адекватності моделі. Дійсно, ці тести дозволяють розрахувати ефективність фреймворку, зрозуміти, чи здатна модель пояснити мотивацію, яка призвела до прийняття стандарту. Після виконання тестів структуру буде змінено відповідно до їх результатів, додаючи або виключаючи фактори, і буде представлена нова гіпотеза  $H'_1$ .

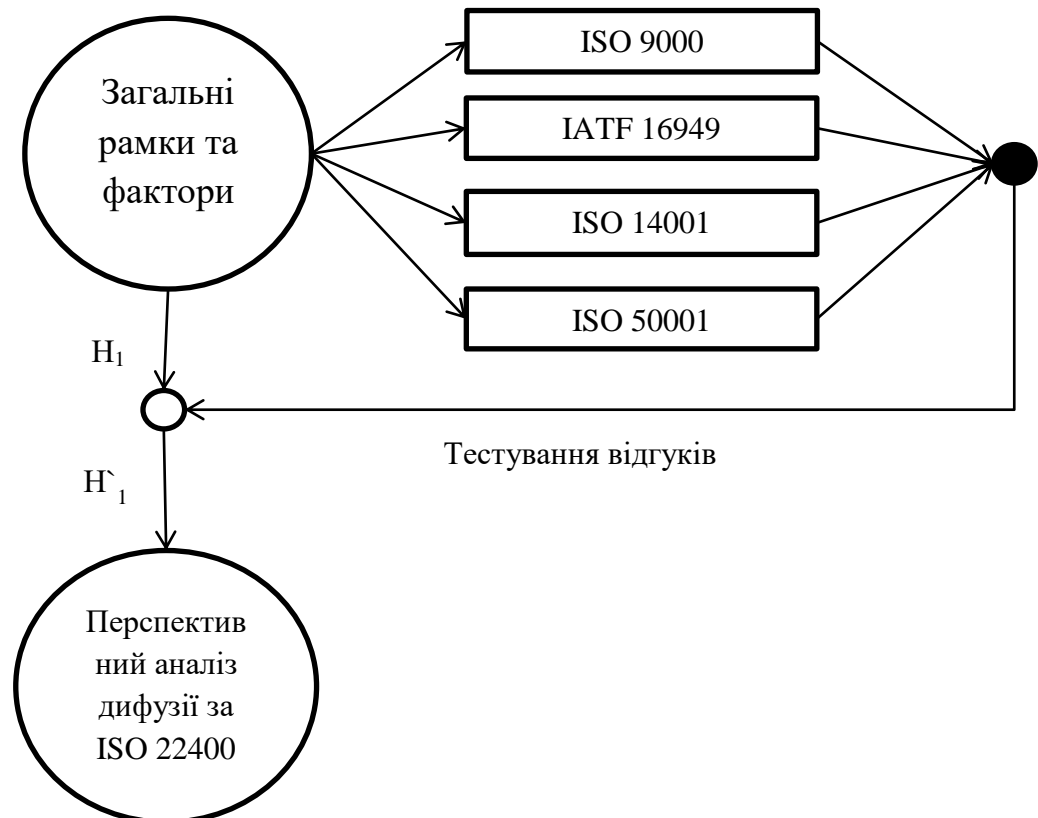


Рис. 1.1 Взаємодія міжнародних стандартів

(Джерело: власна розробка автора)

Зараз широко використовують стандарти ISO серії 9000, в якій застосовано міжнародний досвід управління якістю продукції на підприємстві. Цей документ окреслює коло питань щодо політики в галузі якості — безпосередньо системи якості, яка включає забезпечення, поліпшення та управління якістю продукції (рис. 1.2).

Основний документ системи якості – політика в області якості, яка декларує поставлені цілі, основні завдання та шляхи їх вирішення. Вона враховує інтереси 4 груп партнерів:

- 1) споживачів – в якості продукції;
- 2) працівників – в задоволеності роботою;
- 3) постачальників – в гарантуванні замовлень;
- 4) суспільства, у забезпеченні екологічної безпеки процесу виробництва, надійної якості продукції, виконання вимог законодавства [16]



Рис. 1.2 Управління якістю продукції

Джерело: складено автором на основі [13]

Одним із основних умов успішного ведення бізнесу, згідно стандартів ISO, являється процесний підхід.

Створення та впровадження систем управління якістю на підприємствах сфери послуг є засобом ефективного управління якістю та ведення успішного бізнесу. Сертифікована система управління якістю на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 відіграє суттєву роль у сталому розвитку підприємств сфери послуг і надає значні можливості (рис. 1.3, 1.4).

PDCA - це модель безперервного поліпшення процесів, удосконалення продукту та виробничих процесів, служить для виявлення причин шлюбу та підтримки всього процесу аж до усунення дефектів. Цикл управління PDCA складається з чотирьох дій (plan, do, check, act), за допомогою якого вносять зміни або вирішують проблеми, що виникають, іноді в кілька ітерацій. Він також відомий як цикл Демінга-Шухарта, хоча сам Демінг віддавав перевагу аббревіатурі PDSA від слів plan, do, study, act.

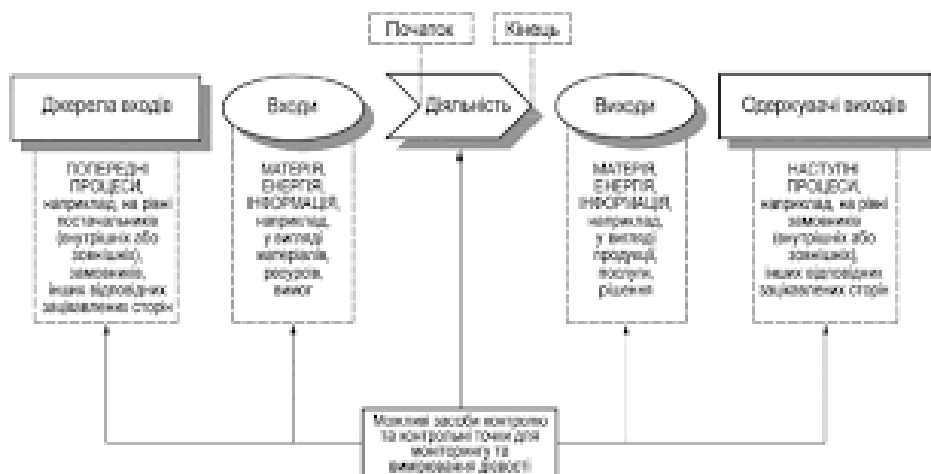


Рис 1.3 Схематичне зображення елементів одиничного процесу

Джерело: ДСТУ ISO 9001:2015

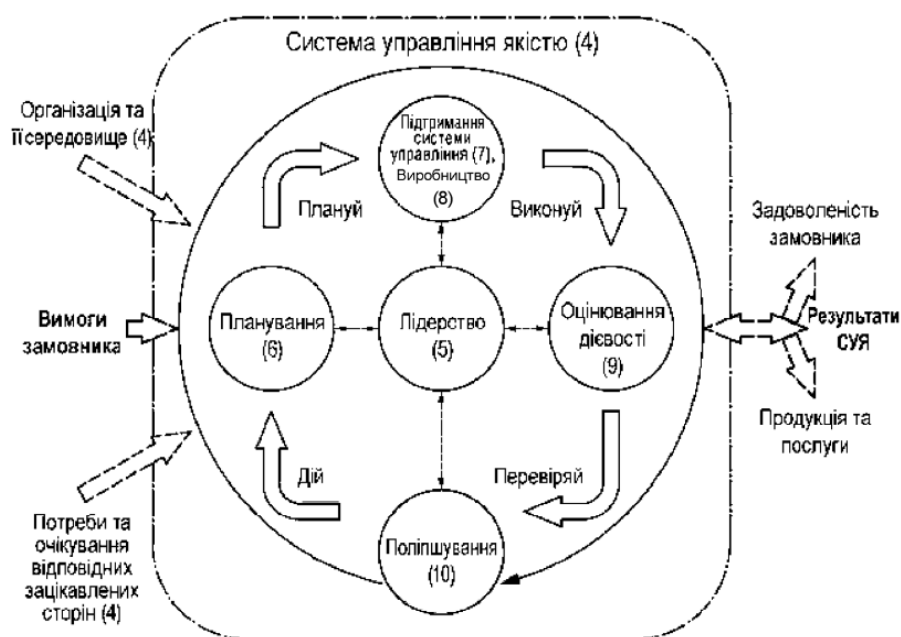


Рис 1.4 Зображення структури ISO 9001 в циклі PDCA

Джерело: ДСТУ ISO 9001:2015

В управлінні застосовується як послідовність прийняття рішень в управлінні процесами та досягненні поставлених цілей.

Цикл PDCA складається з наступних етапів:

PLAN — Плануйте, працюючи в команді та використовуючи нотатки!



- Визначте проблему
- Сформулюйте мету
- Зрозумійте фізику процесу
- Використовуйте "мозковий штурм"
- Аналізуйте та оцініть альтернативні варіанти
- Оцініть комплексний ефект

DO - Дійте!

- Реалізуйте ваше рішення
- Відстежуйте дії
- Дотримуйтесь плану та термінів
- Мінімізуйте варіативність результату
- Встановіть граничні значення та допуски

CHECK - Перевірте досягнення мети!

- Переконайтесь у потрібних результатах. Ідіть і дивіться на процес.
- Виявіть та проведіть аналіз відхилень, встановіть їх причини.
- Перевірте умови відповідності кінцевої мети.
- Переконайтесь, що виробничий процес стабільний.
- Якщо щось не так, перевірте припущення знову.

ACT - Формалізуйте рішення, що коректує!

- Запишіть результати експериментів та надішліть їх до загальної бази знань
- Розробіть стандарт процедури
- Запобігайте рецидиву проблеми
- Навчіть всьому, що ви зрозуміли і навчилися, інших
- Переваги циклу PDCA
- Простота – легкий у використанні.
- Ефективність – забезпечує ефективний «напрямок думки» для вдосконалення.

- Комплексне використання – поєднує всі необхідні етапи та простий процес.
- Гнучкість – легко адаптується до змін обставин.
- Привабливість завдяки своїй простоті сприяє розвитку командної роботи.

На європейському ринку якісною вважається така продукція, виробництво якої здійснювалося у відповідності до певних стандартів. Практика передових європейських підприємств підтверджує значні переваги створення і впровадження відповідних систем менеджменту, загальні вимоги до таких систем визначені, як правило, міжнародними стандартами: система якості — ISO серій 9000; система екологічного менеджменту на підприємстві — ISO 14000; система менеджменту безпеки харчової продукції — ISO 22000:2005 (HACCP); система управління безпекою в ланцюгу постачань — ISO 28000; система управління охороною здоров'я і безпекою персоналу — OHSAS 18000; система управління соціальною відповідальністю — SA 8000 та інші. Усі вони однотипні в організаційно-інституційних аспектах, але мають відмінності щодо сутності та призначення.

Для успішного керування організацією і забезпечення її функціонування, стійкого постійного дотримання прав та забезпечення задоволеності споживачів щодо отримання якісної продукції використовується система управління якістю, створена у відповідності до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Стандарти цієї серії містять накопичений національний досвід різних країн щодо розроблення, впровадження та функціонування систем якості, це набір вимог щодо організації управління якістю та ефективності процесів, які відбуваються на підприємстві. Це дуже ефективний механізм управління, який сприяє успішному розвитку та функціонуванню в умовах жорсткої конкуренції [17].

За даними опитування ISO («The ISO Survey of Certifications – 2021») виявлено топ-10 країн, сертифікованих за стандартом ISO 9001:2015 у 2021 році: Китай (426716), Італія (92664), Німеччина (49298), Японія (40834),

Великобританія (39682), Індія (36505), Іспанія (31318), США (25561). Україна, станом на 2021 рік, до топ-10 не ввійшла та, навіть, у топ-50. Україна займає 55 місце (1480 сертифікованих компаній [18] або 0.11% від загальної кількості відкритих юридичних осіб в Україні), що свідчить про велику кількість проблем, основні з яких: занепад економіки країни (знищення промисловості, утиск малого та середнього бізнесу), низький рівень спроможності та компетентності підприємств щодо формування та упровадження результативних бізнес-процесів [19].

Вітчизняні підприємства, перш, за все, повинні визначити мету впровадження міжнародного стандарту: формальне впровадження – заради отримання сертифікату чи для поліпшення якості продукції (послуг) та загального менеджменту. Формальне втілення стандарту є негативним процесом і полягає у:

- 1) невимірності цілей у сфері якості;
- 2) відсутності зворотного зв'язку зі споживачами продукції;
- 3) існуванні системи управління якістю як окремої системи документації, яка, по суті, не впливає на виробничий процес;
- 4) відсутність взаємозв'язків між підрозділами підприємства та відділом з якості;
- 5) дисбалансі та несистематизованості в переліку обов'язків і повноважень персоналу в рамках системи управління якістю та посадових інструкціях;
- 6) відсутності системи мотивації персоналу в рамках системи управління якістю та підприємства взагалі;
- 7) низькій якості методичного забезпечення системи управління якістю та відсутності компетентного персоналу щодо забезпечення її результативного функціонування;
- 8) відсутності аналізу функціонування системи управління якістю з боку вищого керівництва [19].

Тому, треба проробити наступні шаги (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Принципи впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000

№ п\п	Принцип	Сутність
1	Орієнтація на споживачів	Підприємство залежить від споживачів, їх поточних та майбутніх потреб, вимог, очікувань
2	Лідерство керівництва	Керівництво забезпечує єдність цілі та напрямів діяльності
3	Залучення працівників	Використання здібностей працівників всіх рівнів дає можливість підприємству досягати поставлених цілей
4	Процесний підхід	Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом
5	Постійне поліпшення	Постійне покращення діяльності організації в цілому слід розглядати як її незмінну ціль
6	Прийняття рішень на основі фактів	Ефективні рішення базуються на аналізі даних та інформації
7	Взаємовигідні відносини з постачальниками	Підприємство та існуючі постачальники взаємопов'язані, відносини взаємної вигоди підвищують здатність обох сторін створювати цінності

(Джерело: розроблено автором на основі [19])

У контексті малих організацій проаналізовано вирішальні фактори для прийняття стандарту ISO 9001:2015 через досвід різних компаній. Результати показують, що вирішальними елементами є внутрішні мотиви фірми, зокрема відданість усіх членів фірми і особливо вищого керівництва. Однак, автори не пропонують структуру, яка об'єднує мотиви до міжнародної стандартизації. Такий же результат справедливий для українського виробничого сектора, де також визначено відсутність кваліфікованого персоналу як одну з найбільших перешкод для прийняття міжнародних стандартів [4].

Стосовно наявності процесів – це:

- визначення діяльності кожного виробничого підрозділу як процесу;
- взаємозв'язок між підрозділами у вигляді процесів;
- наявність процесів усередині підрозділів;

– наявність «наскрізних» процесів виробництва.

Стосовно вимірювання та аналізу процесів – це встановлення реальних індикаторів та показників, які характеризують кожний процес (це стосується як процесів управління, так і процесів виробництва) з метою прогнозування, виконання та аналізу діяльності на підприємстві.

Що стосується якості продукції, то її потрібно аналізувати на всіх стадіях життєвого циклу: стадії визначення потреб потенційних споживачів щодо якості, стадії проектування, розробки, виготовлення, реалізації та стадії післяпродажного обслуговування [20].

Для кількісного вимірювання ефективності системи управління якістю необхідно застосувати метод експертних оцінок, що дасть змогу градації показників визначати в балах. Тоді зведення показників до узагальненої оцінки є можливим за допомогою комплексного показника – коефіцієнта ефективності системи управління якістю (СУЯ), розрахунок якого можна здійснювати за формулою:

$$Pe = (P_i \cdot W_i), \quad (1.1)$$

Де:  $Pe$  – рівень ефективності системи управління якістю;

$P_i$  – експертна оцінка  $i$ -го показника системи управління якістю;

$W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника ефективності СУЯ

Такий підхід до структурування показників системи управління якістю надасть можливість не тільки оцінювати, але й удосконалювати систему управління якістю, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства [21].

Якщо система управління якістю, в рамках якої реалізуються процеси управління на даному підприємстві, відповідає вимогам зазначених стандартів, то сьогодні це сприймається як переконливий доказ здатності підприємства забезпечити випуск продукції або надання послуг необхідної якості.

До числа факторів, що впливають на якість належать:

- машини, автоматизовані, автоматичні та не автоматичні верстати та інше виробниче устаткування;
- професійні навички, знання, soft skills, психофізичне здоров'я працівників.
- інтенсивність робочого процесу, його характер, ритмічність, тривалість;
- кліматичний стан навколишнього середовища і виробничих приміщень;
- інтер'єр і виробничий дизайн;
- матеріальна і моральна мотивація;
- охорона здоров'я та праці;
- морально-психологічний клімат у виробничому колективі, мікроклімат в середині колективу;
- форми організації інформаційного обслуговування і рівень оснащення робочих місць [22].

Управління якістю продукції повинно здійснюватися системно, тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю продукції, що являє собою організаційну структуру, чітко розподіляє відповідальність, процедури, процеси і ресурси, необхідні для управління якістю.

Застосування вищевказаних документів в загальній системі менеджменту якості дозволяє досягти відповідних вимог споживача, і відповідно поліпшити якість виробленої продукції; забезпечити відповідну підготовку кадрів; повторюваність і відкритість виробничого процесу; забезпечити об'єктивність; оцінити продуктивність і ефективність системи менеджменту якості [23].

### **1.3 Характеристика вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 як основи для створення систем управління якістю підприємств**

Для аналізу вибору впровадження міжнародних стандартів треба зрозуміти які із даних стандартів будуть доречні обраній компанії вважаючи її сферу діяльності. Наприклад, для виробництва хлібобулочної продукції або

інших харчових підприємств буде доцільне використовувати ISO 22000, але не менш важливим буде и СМЯ ISO 9001. Проаналізувавши які саме стандарти у Світі найбільш затребуваний (див. табл. 1.2) та заставили зі сферою діяльністю компанії, а саме: постачанням, продажем та монтажем перевантажувального обладнання, виготовленням деталей та механізмів, ремонт та технічне обслуговування вантажних автомобілів, модернізація перевантажувального обладнання та підйомників та інше буде більш доречні такі стандарти, к ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001, але для підвищення конкурентоспроможності компанії більш ефективним остається ISO 9001, також цей стандарт можна використовувати, як фундамент для майбутнього впровадження ISO 14001 та ISO 45001.

Таблиця 1.2

Загальна кількість дійсних сертифікатів станом на 2021 рік

Міжнародні стандарти	Всього дійсних сертифікатів
ISO 9001:2015	1 077 884
ISO 14001:2015	420 433
ISO 45001:2018	294 420
ISO IEC 27001:2013	58 687
ISO 22000:2005&2018	36 124
ISO 50001:2011&2018	21 907
ISO 20000-1:2011&2018	11 769
ISO 37001:2016	2 896
ISO 22301:2012&2019	2 559
ISO 39001:2012	1 285
ISO 28000:2007	584
ISO 55001:2014	488
ISO 20121:2012	253
ISO 29001:2020	157
ISO 44001:2017	136

(Джерело: *The ISO Survey of Certifications – 2021*)

Говорячи про міжнародні стандарти і їх важливість, не можна нехтувати такими стандартами як систем менеджменту охорони праці та техніки безпеки (ISO 45000) та система екологічного менеджменту (ISO 14000). Але, по відношенню до стандарту СМЯ то остатні два більш направлений на запобіганні ризиків таких, як травмування працівників чи забруднення навколишнього середовища, а система менеджменту якості не тільки запобіганню ризиків, але і на заощадженні коштів для бізнесу.

Важливим фактором вибору та впровадження міжнародних стандартів є потреби ринку. В галузі, в якій знаходиться «Транс-Сервіс-КТТ» основні вимоги диктує держава шляхом тендерних торгів. Проаналізувавши Prozzoro.gov.ua стосовно відповідні для даної компанії галузі, було виявлено, що 85% замовлень які виконувала компанія були надані через цей майданчик, а одним із важливих вимог є наявність сертифікованої системі менеджменту якості.

Отже було вирішено брати за основу впровадження міжнародного стандарту ISO 9001 так, як для даної компанії цей стандарт є найбільш актуальним в своїй галузі.

## **Висновки до Розділу 1**

1. Міжнародні стандарти можна розцінювати як інструмент глобалізації економіки та світових господарських зв'язків. Повне та збалансоване поєднання потенціалу та інституціоналізованих стимулів для суворого застосування міжнародних стандартів (як позитивних, так і стримуючих) є ключем до успішного їх впровадження. Ринкові сили створюють певні позитивні стимули для дотримання високих стандартів, але досвід, як у розвинутих економіках, так і в країнах, що розвиваються, свідчить про те, що компенсаційні засоби будуть перешкоджати такому дотриманню. Безперечним є зосередження уваги на стримуючих стимулах надійних режимів моніторингу та примусу для досягнення повного та збалансованого поєднання підходів до впровадження міжнародних стандартів.



2. Проаналізовано ряд стандартів серії ISO. У контексті малих та середніх організацій проаналізовано вирішальні фактори для прийняття стандарту ISO 9001:2015 через досвід різних компаній. Результати показують, що вирішальними елементами є внутрішні мотиви фірми, зокрема відданість усіх членів фірми і особливо вищого керівництва.

3. Важливим фактором вибору та впровадження міжнародних стандартів є потреби ринку. В галузі, в якій знаходиться «Транс-Сервіс-КТТ» основні вимоги диктує держава шляхом тендерних торгів. Проаналізувавши Prozzoro.gov.ua стосовно відповідні для даної компанії галузі, було виявлено, що 85% замовлень які виконувала компанія були надані через цей майданчик, а одним із важливих вимог є наявність сертифікованої системи менеджменту якості.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СТАНДАРТУ ISO 9001:2015 У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ "ТРАНС-СЕРВІС-КТТ"

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»

Сфера діяльності підприємства ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» виробнича комерційна, основні напрямки:

- постачання перевантажувального обладнання, змінно-запасних частин та мастильних матеріалів;
- виготовлення деталей вузлів та елементів металоконструкцій вантажопідіймальних машин та механізмів;
- монтаж/демонтаж, гарантійний, післягарантійний ремонт та технічне обслуговування перевантажувального обладнання та підйомників;
- налагодження, регулювання та випробування підйомних споруд;
- технічне обстеження (діагностика), неруйнівний контроль металоконструкцій перевантажувального обладнання та підйомників;
- зварювальні та газополум'яні роботи;
- роботи на висоті, у тому числі верхолазні, пов'язані з ремонтом, технічним обслуговуванням, монтажем/демонтажем, налагодженням та випробуванням кранів та технологічного обладнання;
- ремонт та технічне обслуговування вантажних автомобілів;
- модернізація перевантажувального обладнання та підйомників;
- роботи в електроустановках напругою до та вище 1000В;
- проектно-конструкторські роботи у сфері перевантажувального та суднового обладнання;
- постачання та ремонт головних та допоміжних суднових двигунів, індустріальних двигунів, дизельних генераторів;
- ремонт та технічне обслуговування суднового обладнання, у т.ч. конструкцій, систем та механізмів.

Загальна кількість співробітників підприємства – 200 осіб, з них: керуючий персонал – 25 осіб, виробничий персонал – 160 осіб.

Підприємство орендує на території Одеського Морського торговельного порту виробничий цех площею 680 м<sup>2</sup>, що є базовим виробничим приміщенням, де розташовується сервісний персонал та виконуються основні роботи з технічного обслуговування та ремонту обладнання. Спеціальні роботи здійснюються на території підприємств-клієнтів, що знаходяться як в Україні, так і за кордоном.

Також, у власності компанії є виробничий майданчик на якому надаються послуги по продажі, ремонту та обслуговуванню Volvo та Renault Trucks.

Основні клієнти компанії ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»:

Порти України:

- ДП Одеський МТП
- ДП МТП Чорноморськ
- ТОВ Іллічівський МРП
- ДП Білгород-Дністровський МТП
- ДП Миколаївський МТП
- ДП Херсонський МТП
- ДП Південний МТП
- ДП Ізмаїльський МТП
- ДП ШМД Ольвія
- ТОВ СП «Нібулон»

Стивідорні компанії:

ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» надає послуги з експлуатації, технічного обслуговування та ремонту портової техніки для механізації морських контейнерних терміналів:

- ДП «Контейнерний термінал Одеса»
- ТОВ «СМА-CGM Shipping Services Ukraine»
- ТОВ «Бруклін-Київ»

- ТОВ «Бруклін-Київ Порт»
- ТОВ «Олімпекс Купе Інтернешнл»
- ТОВ «Нікмет-Термінал»
- ТОВ «Новолог»
- ТОВ «МСП Ніка-Тера»
- Металургійні комбінати:

З 2010 року компанія ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» надає послуги з експлуатації, технічного обслуговування та ремонту портової техніки на принципах аутсорсингу для механізації морських контейнерних терміналів.

- ВАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
- ВАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
- ПрАТ «АЗОВЕЛЕКТРОСТАЛЬ» [24]

Конкурентами підприємства є ТОВ Фірма «ДІАЛАБ» ЛТД, ТОВ "РЕМТЕХМОРПОРТ", ТОВ "Фронта", ПрАТ "Южмормонтаж", ТОВ "Югрем-Сервіс", ПАТ "Конекрейнс Україна", Товариство з обмеженою відповідальністю "Електромеханічне обладнання", ТОВ "ПОРТТЕХЕКСПЕРТ", ТОВ "ДВД Експерт", ТОВ "ТД ИРБИС", ТОВ "Науково-виробнича фірма Техальянс" та інші.

На підприємстві дотримуються вимог нормативних документів щодо якості продукції та проведення робіт, включаючи, але не обмежуючись застосовними нормативними документами Реєстру судноплавства України; експлуатації обладнання, охорони праці, пожежної безпеки, охорони навколишнього середовища, трудового та податкового законодавства України. У 2022 році в компанії пройшла оцінку на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015 на системи управління, які вказані вище компанією Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch та «Морським реєстром України».

Виходячи із вище зазначеного можна зрозуміти, що компанія має багато конкурентів на ринку надання послуг, а міжнародні стандарти є чинником бути не тільки конкурентоспроможним на ринку України, але і бути одним із лідерів.

## **2.2 Діагностика системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015**

Компанія «Транс-Сервіс-КТТ» вперше була сертифікована по системі менеджменту якості з 2016 року сертифікаційним органом «TUV Nord Group», а в 2021 році була сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2015 компанією міжнародним концерном Bureau Veritas Certification Holding SAS та Регістром судноплавства України.

В компанії на даний час проваджені документи по системі менеджменту якості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Документи які регламентують роботу СУЯ

№ п/п	Назва документу
1	Керівництво із якості
2	Процес системи управління якістю (ПСЯ) 6.1-01 Управління ризиками
3	ПСЯ 7.1.2-01 Людський ресурс
4	ПСЯ 7.5-01 Управління документованою інформацією та записами
5	ПСЯ 8.4-01 Управління зовнішніми постачальниками
6	ПСЯ 8.4.1-02 Підписання договорів
7	ПСЯ 8.5.1-01 Управління виробництвами та послугами
8	ПСЯ 8.7-01 Управління невідповідною продукцією
9	ПСЯ 9.2-01 Внутрішній аудит
10	ПСЯ 10-01 Управління поліпшенням
11	ПСЯ 10.2-01 Невідповідність та корегуючи дії

*(Джерело: власна розробка автора)*

Одним із основних показників розвитку і конкурентоспроможності підприємства являється впроваджена та розвинута система управління якістю та

показник фінансів. Аналізуючи і порівнюючи розвиток компанії, можна спрогнозувати подальший розвиток, або занепад компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів компанії за 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, ±	Відн. приріст, %
Основні засоби	10671	13581	2910	27,27
Необоротні активи	14175	14289	114	0,8
Оборотні активи	54810	55771	961	1,75
Активи	68985	70060	1075	1,56
Дебіторська заборгованість	20754	14617	-6137	-29,57

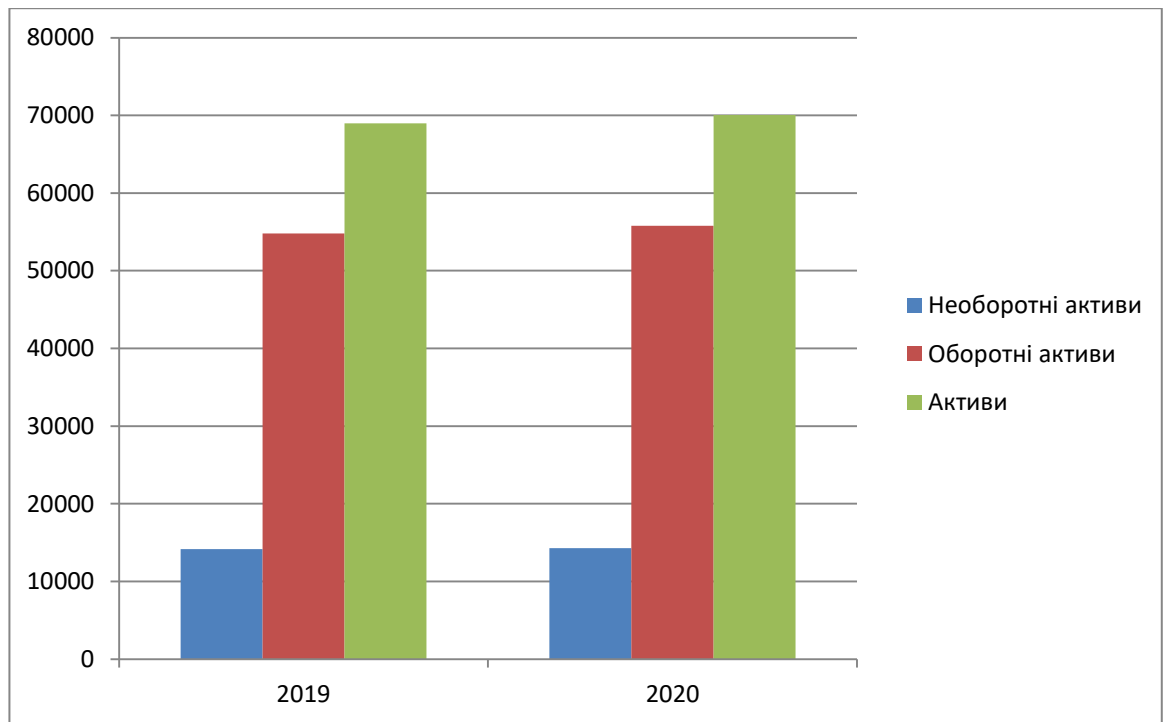
*(Джерело: Державна податкова служба України на порталі відкритих даних.)*

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 1,56%. Тобто у підприємстві збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи зростають в умовах скорочення доходу від продажу товарів і послуг, вказують на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів (діаграма 2.1) [25].

Спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономності. На кінець 2020 р. компанія спроможна самостійно профінансувати 67,06% своїх активів (табл. 2.3).

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+8,63%) [25].



Діаграма 2.1 Динаміка розвитку активів ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»  
(Джерело: Державна податкова служба України на порталі відкритих даних.)

Таблиця 2.3

Показник стійкості та платоспроможності компанії

Показник	2019	2020	Абс. приріст, ±	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,63	0,67	0,04	6,97
Поточна ліквідність	0,55	0,62	0,07	12,41

(Джерело: Державна податкова служба України на порталі відкритих даних.)

$$K_{\text{авт}} = B_{\text{к}}/A, \quad (2.1)$$

де  $K_{\text{авт}}$  – фінансова автономія

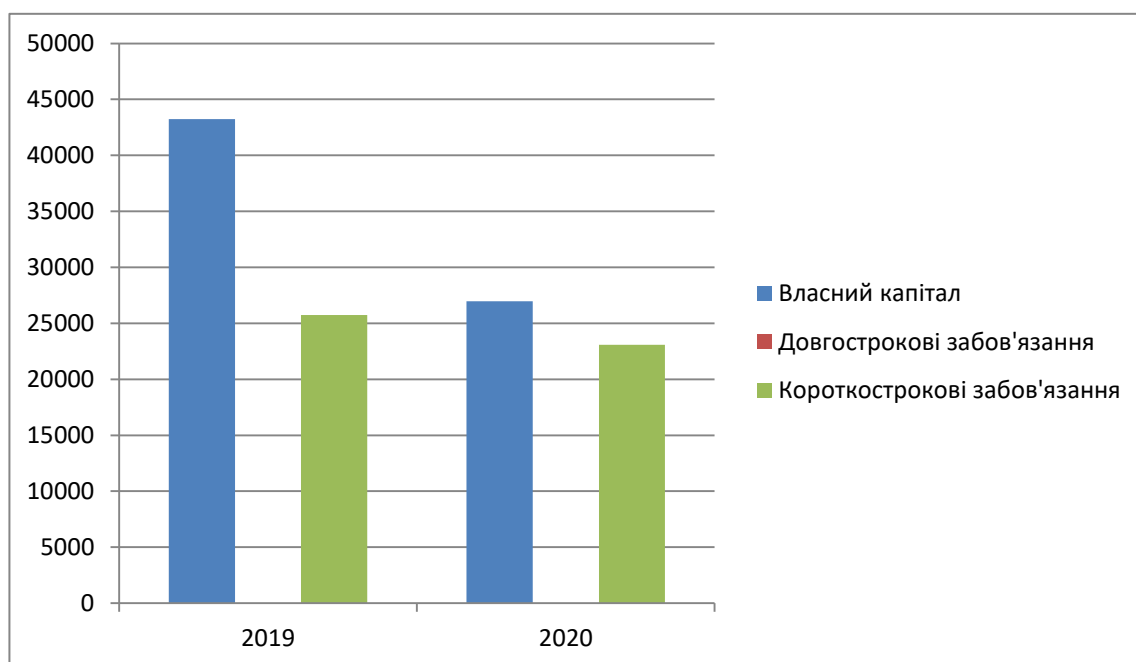
$B_{\text{к}}$  – власний капітал, грн;

$A$  – активи підприємства, грн.

$$K_{пл} = (\text{оборотні активи} - \text{запаси}) / \text{поточні зобов'язання} \quad (2.2)$$

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії (діаграма 2.2).

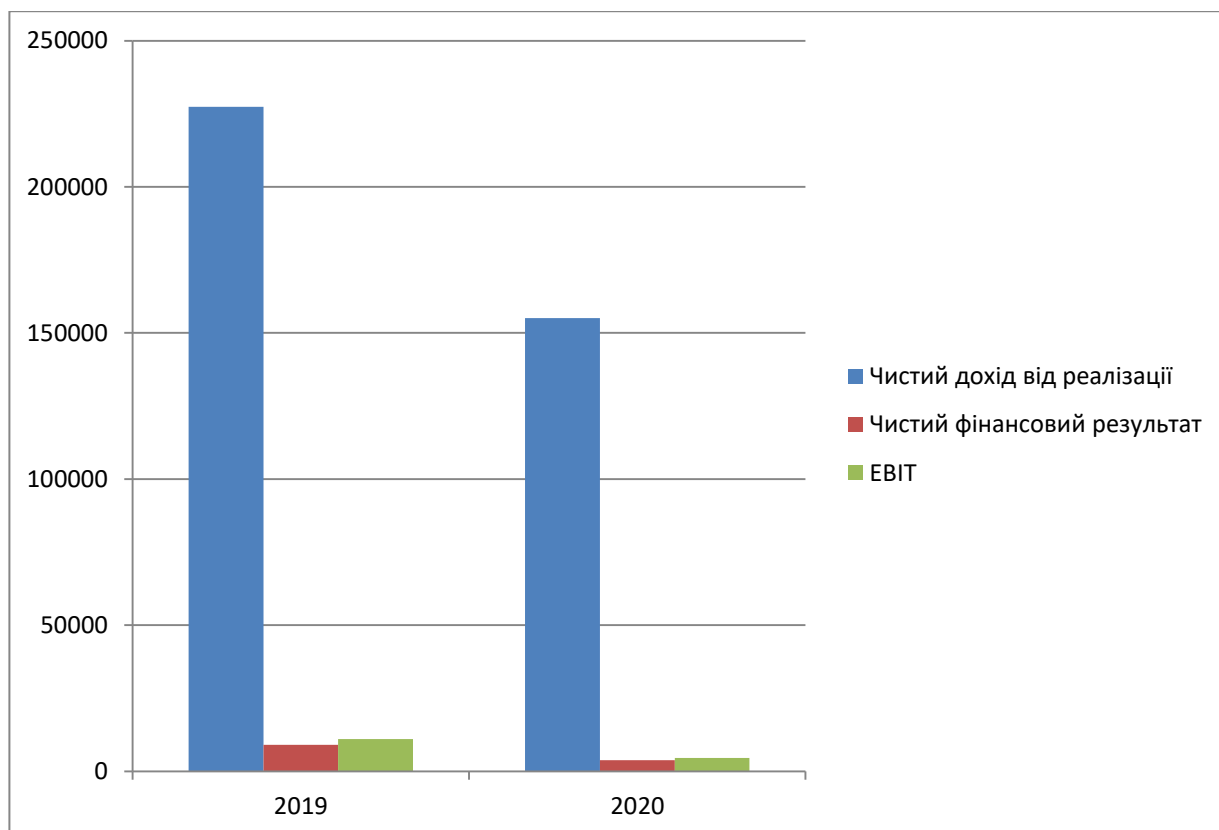


Діаграма 2.2 Динаміка ліквідності ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-КТТ» у 2019-2020 рр., тис. грн.

(Джерело: Державна податкова служба України на порталі відкритих даних.)

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 31,78%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі (діаграма 2.3).





Діаграма 2.3 Динаміка фінансових результатів компанії у 2019-2020 рр., тис. грн.

*(Джерело: Державна податкова служба України на порталі відкритих даних.)*

Сума чистого прибутку компанії є додатною (3733 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020р. (діаграма 2.4). Таким чином, перевищення рентабельністю власного капіталу доходності за альтернативним інструментом вказує, що рівень благополуччя компанії зростає, причому більш

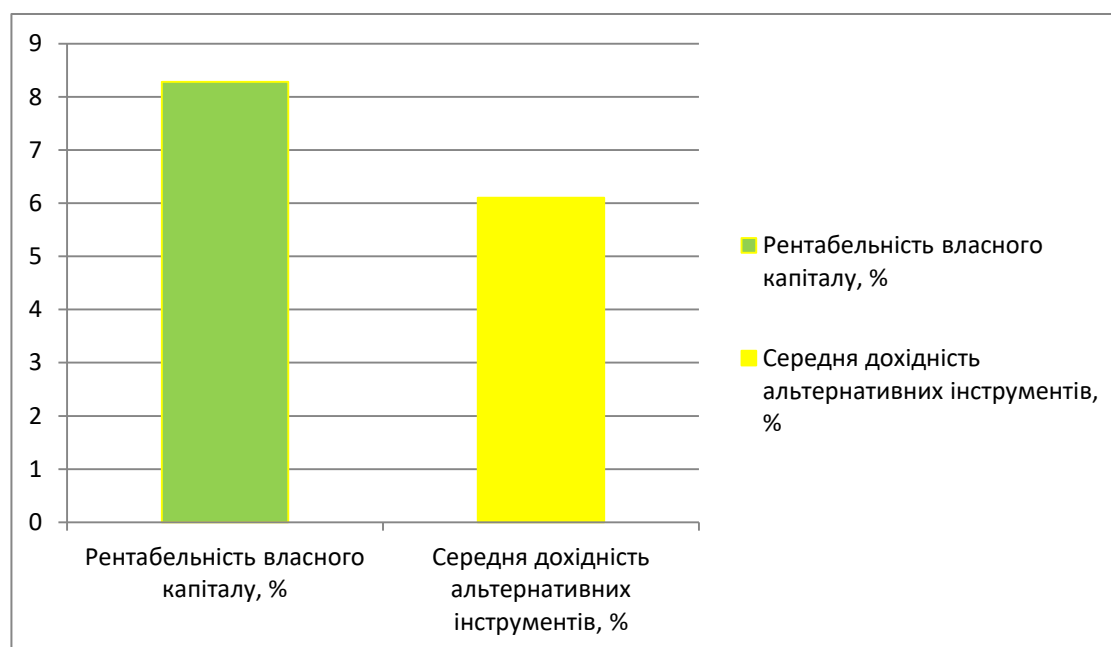
швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку [25].

Рентабельності власного капіталу - це показник, який оцінює, наскільки ефективно працюють засоби власників. Рентабельність рахується по формулі:

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} * 100\%, \quad (2.3)$$

де ЧП – чистий прибуток компанії, грн

СК – власний капітал компанії, грн



Діаграма 2.4 Співставлення рентабельності власного капіталу з дохідністю альтернативних інструментів у 2020 р., %

(Джерело: Державна податкова служба України на порталі відкритих даних.)

Рентабельність продажів – це відсоткове співвідношення прибутку до загального виторгу компанії за певний звітний період (місяць, квартал, рік). В українському сегменті для позначення поняття рентабельності можна зустріти термін «маржинальність» або «маржа», а в англійській мові він

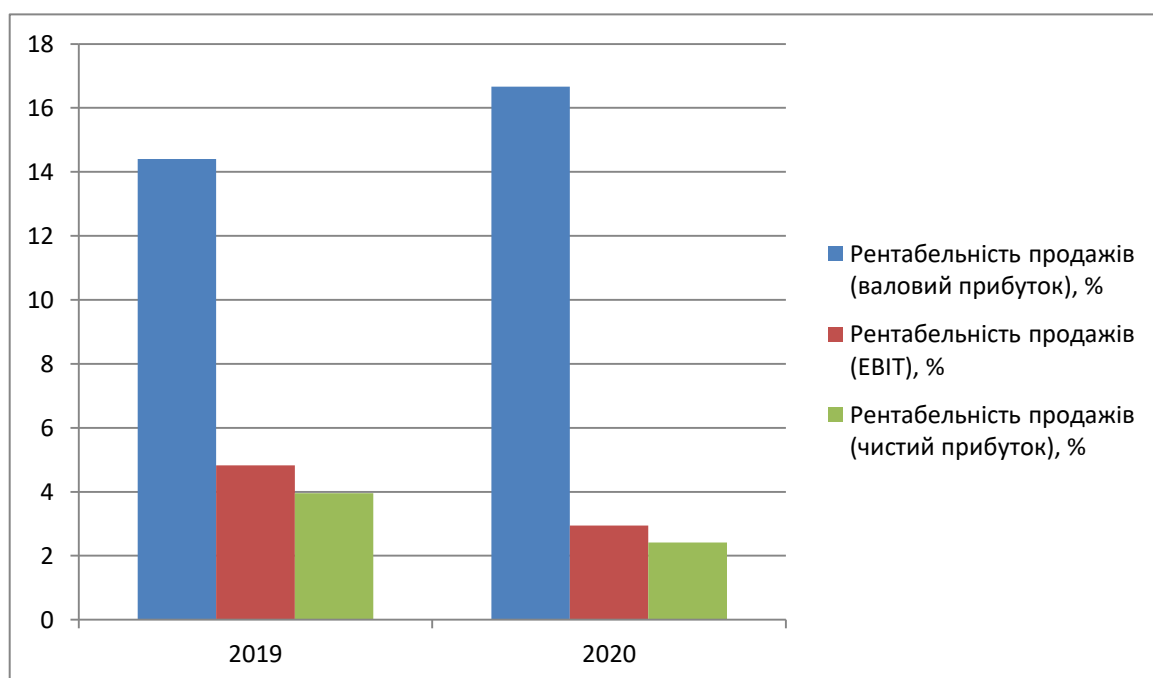
звучить як ROS (від англ. Rest of sales). Загальна формула рентабельності продажів:

$$P = \frac{\Pi}{B} * 100\%, \quad (2.4)$$

де P – коефіцієнт рентабельності, %;

Π – прибуток, грн;

B – сума виторгу, грн.



Діаграма 2.5 Динаміка показників рентабельності продажів у 2019-2020 рр., %

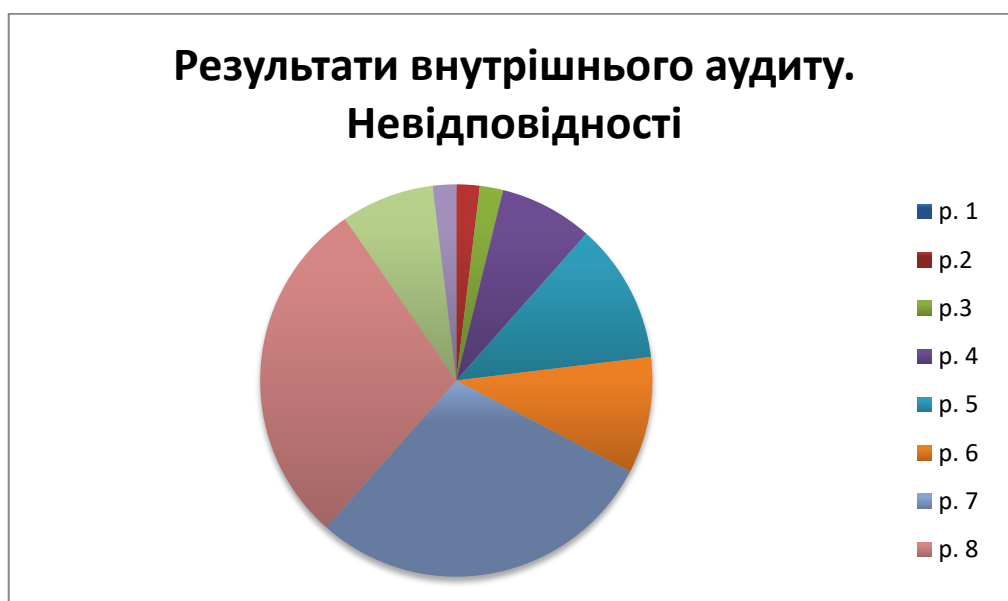
(Джерело: Державна податкова служба України на порталі відкритих даних.)

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

### 2.3 Аналіз витрат на впровадження системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015

Починаючи з 2020 році в компанії Транс-Сервіс-КТТ мною був проведений внутрішній аудит системи управління якістю у відповідності до вимог ISO 9001:2015. В результаті аудиту за 2020 рік було виявлено наступне:

Згідно із розділом 2 «Нормативні посилання стандарту» ISO 9001:2015 було виявлено 1 невідповідність, розділ 3 «Терміни та визначення понять» було виявлено 1 невідповідність, розділ 4 «Середовище організації» було виявлено 4 невідповідності, розділ 5 «Лідерство» виявлено 6 невідповідностей, розділ 6 «Планування» виявлено 5 невідповідностей, розділ 7 «Підтримка системи управління» виявлено 15 невідповідностей, розділ 8 «Виробництво» знайдено 15 невідповідностей, розділ 9 «Оцінювання дієвості» знайдено 4 невідповідності, розділ 10 «Поліпшування» виявлено 1 невідповідність. Разом 52 невідповідності, що є критичним для роботи Системи менеджменту якості (СУЯ). Складемо загальну діаграму для наглядного вигляду (діагр. 2.6).



Діаграма 2.6 Результати внутрішнього аудиту. Невідповідності. Загальна діаграма

Аналіз системи менеджмент якості показав, що у 2020 році було виявлено неприпустимо багато невідповідностей, більшість з яких пов'язані з людським фактором, необізнаністю або невмотивованістю виконувати вимоги міжнародних стандартів.

Згідно із протоколом з аналізу Вищого керівництва системи менеджменту якості ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» за 2020 рік було виявлено:

1. Розгляд політики та виконання цілей у сфері якості: Політика у сфері якості адекватна контексту і зацікавленим сторонам, доступна та підтримується в актуальному стані. Доведена до працівників, зрозуміла та застосована в рамках організації на стендах і електронних ресурсах компанії.

2. Статистичні результати роботи: за 2020 рік виконані вчасно всі заявки на надання послуг, товарів, робіт, які входять в діяльність компанії. Скарг та рекламаций від клієнтів не поступали.

3. Відгуки та задоволеність клієнтів: За період проведення аналізу поступило 8 позитивних відгуків шляхом електронних комунікацій.

4. Контроль процесів та відповідність продукції: процеси НЕ повністю реалізуються згідно із нормативними документами та внутрішніми процедурами.

5. Результат внутрішнього аудиту: під час внутрішнього аудиту системи управління якості у відповідності до вимог ISO 9001:2015 було виявлено 52 невідповідності із них 45 критичні і 7 не критичні. В строк (до кінця року) було зроблено 48 корегувальних дій, 4 перенесені на наступний рік. Одним із результатів ВА стало перегляд та планування переробки всіх документів із СУЯ.

6. Результат зовнішніх аудитів: Морський реєстр провів аудит, як ремонтної організації, діагностики пристроїв, установок, обладнання, корпусних конструкцій і інших об'єктів тех. Нагляду, результатом аудиту став сертифікат о відповідності організації.

7. Коригувальні дії. На момент аудиту система коригувальних дій функціонує недостатньо ефективно в рамках проведеного ВА. По

невідповідностям, знайденими в ході ВА, пропонуються та оперативно впроваджуються корегувальні дії (табл. 2.4).

8. Результативність роботи зовнішніх постачальників: продовжується робота по контролю за постачальниками, результатом став протокол оцінки постачальників, який містить 79 основних постачальників, 3 компанії були виключені із співпраці.

9. Оцінка ризиків і можливостей. За період аналізованого року ніяких негативних проявлень ризиків не було, окрім врахованого проявлення наслідків COVID-19. Виходячи із цього можна признати результативними заходи по обробці ризиків.

10. Зміни, які впливають на організацію СУЯ. Важливими змінами, які впливають на СУЯ являється на переробку 13 документацій по СУЯ та процедур, підготовка до сертифікації уповноваженим органом «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна» на відповідність вимогам стандарту ISO 9001.

Таблиця 2.4

Порівняння звітів про витрати на якість за 2020-2021 рр., тис. грн

№ п/п	Вид робіт	Опис робіт	2020	2021
1	Попередження невідповідностей послуг та товарів	Навчання і підготовка персоналу	90	150
2		Витрати на контроль якості послуг та товарів	20	21,1
3	Попередження невідповідностей послуг та товарів	Витрати на сертифікацію СМЯ	30	50
4		Інформаційно-консультаційні витрати	1	8
5		Повірка ЗВТ, що використовуються на підприємстві	5	11
6		Технічне обслуговування виробничого устаткування	4	5
7		Мотивація персоналу підтримки та розвитку СУЯ	0	3

Продовження табл. 2.4

<b>Разом:</b>			150	248,1
8		Вартість остаточно забракованої продукції	25	15
9	Виробничі витрати	Транспортні витрати при відвантаженні забракованої продукції	2	1,5
10	Виробничі витрати	Витрати на відкликання продукції	20	-
11		Витрати на гарантійне обслуговування	70	0
<b>Разом:</b>			117	16,5
<b>Загальні витрати:</b>			267	264,6

*(Джерело: розроблено автором)*

Сумарні загальні витрати на поліпшення якості які складають з усіх етапів СМК в 2021 році складають 284,6 тис. грн.

Згідно із протоколом з аналізу Вищого керівництва системи менеджменту якості ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» за 2021 рік було виявлено:

1. Розгляд політики та виконання цілей у сфері якості: Політика у сфері якості адекватна контексту і зацікавленим сторонам, доступна та підтримується в актуальному стані. Доведена до працівників, зрозуміла та застосована в рамках організації на стендах і електронних ресурсах компанії.

2. Статистичні результати роботи: за 2021 рік виконані вчасно всі заявки на надання послуг, товарів, робіт, які входять в діяльність компанії. Скарг та рекламаций від клієнтів не поступали.

3. Відгуки та задоволеність клієнтів: За період проведення аналізу поступило 11 позитивних відгуків шляхом електронних комунікацій.

4. Контроль процесів та відповідність продукції: процеси повністю реалізуються згідно із нормативними документами та внутрішніми процедурами.

5. Результат внутрішнього аудиту: під час ВА було виявлено 5 невідповідності. В строк (до кінця року) було зроблені всі.

6. Результат зовнішніх аудитів: Морський реєстр провів аудит, як ремонтної організації, діагностики пристроїв, установок, обладнання, корпусних конструкцій і інших об'єктів тех. Нагляду, результатом аудиту став сертифікат про відповідність організації системі управління якості. Сертифікат відповідності на СУЯ відповідно до вимог ISO 9001 від уповноваженого органа з сертифікації «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна»

7. Коригувальні дії. На момент аудиту система коригувальних дій функціонує ефективно в рамках проведеного внутрішнього аудиту. По невідповідностям, знайденими в ході ВА, пропонуються та оперативно впроваджуються корегувальні дії.

8. Результативність роботи зовнішніх постачальників: продовжується робота по контролю за постачальниками, результатом став протокол оцінки постачальників, який містить 78 основних постачальника, 1 компанії були виключені із співпраці.

9. Оцінка ризиків і можливостей. За період аналізованого року ніяких негативних проявлення ризиків не було, окрім врахованого проявлення наслідків COVID-19. Виходячи із цього можна признати результативними заходи по обробці ризиків.

10. Зміни, які впливають на організацію СУЯ. Важливими змінами, які впливають на СУЯ являється переробка та удосконалення 13 документацій по СУЯ та процедур.

Цілі впровадження системи менеджменту якості:

- гарантія якості продукції;
- збільшення довіри з боку споживача;
- внутрішній аналіз і поліпшення процесів;
- збільшення розуміння і обізнаності персоналу щодо взаємодії та результативності процесів СМЯ;
- забезпечення відповідність – виконання послуг, робіт, поставок, вимогам споживача, стандартів та норм які діють в Україні;



– досягнення конкурентоспроможності на ринку України, зайняття лікуючих позицій на ринку аналогічних послуг.

## **Висновки до Розділу 2**

1. Було надано характеристики підприємства ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ», перераховані всі сфери діяльності компанії, виробничі потужності, надані основним клієнти компанії (порти, стивідорні компанії, металургійні компанії), освітлені основні її конкуренти. Компанія має один із найширших спектрів надання послуг у своїй галузі.

2. Проведена діагностика системи управління якості на підприємстві за 2020-2021 рр.. Також, була проведена діагностика економічна складова компанії, яка показала ріст компанії.

3. Проаналізована система управління якості, результат показав, що в 2020 році було виявлено недопустима кількість невідповідностей вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, а в 2021 році, згідно із звітом Вищого керівництва за 2021 рік, показало, що ці невідповідності були виправлені і не мають характеру повторюватись. Розраховані витрати на заходи системи менеджменту якості.

## РОЗДІЛ 3 ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ "ТРАНС-СЕРВІС-КТТ"

### 3.1 Визначення пріоритетних шляхів поліпшення системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»

У ході аналізу системи управління якістю у компанії ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» (див. р. 2.3) було виявлено наступні загальні проблеми:

- розрізненість підходів до управління якістю;
- не проводиться оцінка стійкості системи управління якістю;
- неузгодженість комунікаційних механізмів;
- недостатня організація внутрішніх аудитів продукту та процесів СУЯ;
- слабкий контроль за виконанням коригувальних та запобіжних дій при управлінні якістю;
- слабка увага розвитку виробничого персоналу;
- слабка увага управлінню ризиками;
- слабкий інформаційний супровід процесу поліпшення та перетворень;
- відсутність однаковості для визначення показників покращень процесів СУЯ.

Основними напрямками покращення управління якістю у ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» мають стати:

1. Збереження цілісності системи менеджменту якості при здійсненні покращень та впровадженні в СУЯ змін.
2. Вибудовування узгоджених комунікативних механізмів.
3. Інвестування компанії у професійний розвиток співробітників у галузі управління якістю та стандартизації процесів СУЯ.
4. Масове впровадження у діяльність підприємства процесного підходу.

Для цього необхідно провести наступні заходи:

- 1) ідентифікувати існуючі проблеми у СМЯ ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ», на які необхідно звернути увагу в першу чергу;

2) налагодити оперативний зворотний зв'язок та забезпечити достатній рівень підготовки та поінформованості всіх зацікавлених сторін, які впливають на результативність діяльності компанії;

3) впровадити запропонований алгоритм розробки показників для покращення СУЯ та оцінку параметрів результативності СУЯ (див. табл. 3.1).

4. Поліпшити якість внутрішнього аудиту з урахуванням процесного підходу.

Таблиця 3.1

## Оцінка параметрів результативності системи управління якістю

№ п/п	Параметри результативності	Оцінюється
1	Організація робочих місць по системі «5С»	- відповідність робочих місць стандартним вимогам; - відповідність робочих місць принципам «5С»;
2	Загальний догляд за обладнанням, TRM	- стан обладнання; - знання фахівців та працівників вимог TRM; - заповнення всіх необхідних журналів; - наявність карток змазки; - чек-лист огляду перевантажувальних та контейнерних кранів;
3	Інформаційні стенди	- актуальність інформації; - достатність інформації; - журнали для запису проблем; - скринька ідей для поліпшення СУЯ;
4	Участь відділів та служб	- діяльність по покращенню процесів; - виконання цільових показників; - зацікавленість персоналу; - більш швидка комунікація між відділами, служб та цехів;
5	Аналіз та виявлення втрат	- наявність карт процесів; - актуальність карт; - організація аналізу втрат та причин їх виникнення;

Продовження табл. 3.1

6	Логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальність запасів;</li> <li>- ритмічність поставок;</li> <li>- наявність бази постачальників;</li> <li>- контроль того, що постачається та аналіз постачальників за ціною, швидкістю поставки, якістю товару;</li> </ul>
7	Стандартизація та візуалізація процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальність стандартів;</li> <li>- наявність стандартних робочих інструкцій, операційних карт на кожну операцію та керівництво по нагляду та ремонту перевантажувальної техніки</li> </ul>
8	Навчання та інформування персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість навчального персоналу;</li> <li>- наявність приміщення для інформування та навчання співробітників</li> <li>- оплата спеціалізованих курсів;</li> <li>- доведення цілей СУЯ, заходів, наказів до співробітників;</li> </ul>
9	Виконання цілей по СУЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання цілей по звітам;</li> <li>- відповідність звітів фактичному стану.</li> </ul>

*(Джерело: власна розробка автора)*

5. Забезпечити результативність СУЯ за рахунок аналізу критеріальних показників.

6. Провести моніторинг потенціалу виробничих резервів.

7. Привести до однаковості застосування підходів, інструментів та технологій управління якістю у всіх підрозділах підприємства.

Складемо таблицю кошторису витрат на поліпшення СУЯ (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Кошторис витрат на поліпшення СУЯ

Етапи	Витрати, тис. грн.
Аналіз діючої СУЯ на підприємстві	3
Підготовчий етап	12
Мотивація персоналу	75
Впровадження розроблених покращень системи управління якості у відповідності з вимогами ISO 9001:2015	22,5
Сертифікація СМЯ	35,5
<b>Всього</b>	<b>143</b>

*(Джерело: розроблено автором)*

Якщо компанія за результатами зовнішнього аудиту проходить сертифікацію, а результатом є складання звіту та ухвалення рішення про видачу сертифікату відповідностям стандарту СМЯ

За допомогою оцінки ефективності напрямів удосконалення якості продукції можливо дізнатися правильність обраного шляху її розвитку підприємством. Для цього необхідно деталізувати причини, які мають коригуючий вплив на підвищення ефективності якості продукції, на які впливає низка факторів. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори [26]. До зовнішніх віднесено: соціально-економічні характеристики споживачів; потреби споживачів; їх динаміку; нормативні та законодавчі вимоги, їх зміна; умови конкуренції та діяльність конкурентів у напрямку якості продукції; якість продукції конкурентів; діяльність постачальників та оцінка якості поставок; розвиток науково-технічного прогресу. Щодо внутрішніх факторів, то вони впливають на формування якості виробів і є технікоекономічним аспектом. До таких факторів відносять сировину, проведення й контроль технологічних процесів, санітарно-гігієнічний стан виробництва, упаковку, умови зберігання та реалізації [27].

У результаті маркетингового дослідження компанії необхідно виділити основні характеристики (методики і показник) якості, що є вкрай важливими для кінцевого отримувача, та результатом цього дослідження повинно стати технічні показники та методики. Необхідно звертати увагу на такі показники ефективності якості: фізико-хімічні, безпечності, професійні. Вони є взаємопов'язаними та визначають якість послуг та термін придатності або працездатності товару [26].

Дослідження автором як одного з важливих резервів підвищення прибутковості роботи підприємства, ефективності виробництва, продуктивності праці й конкурентоспроможності продукції, потребує уточнення всіх видів ефективності від підвищення якості продукції, а саме [28]:

- економічна (комерційна) ефективність полягає у збільшенні прибутку та зменшенні собівартості послуг або продукції, забезпеченні її конкурентоспроможності на ринку, збільшенні попиту;

- соціальна ефективність, виникає в результаті відповідності якості продукції та послуг вимогам окремих споживачів і суспільства в цілому, адже висока якість продукції та послуг є основною високоякісного життя населення. Через це соціальний ефект для підприємств, що виробляють продукцію та надають послуги критично важливої галузі, відіграє дуже важливу роль і відображає стан усього суспільства;

- ефективність безпеки полягає в тому, що недосить висока якість через технічні, фізичні й фізіологічні причини може зменшувати безпечність продукту та послуг в процесі експлуатації [26].

Виходячи із вище переліченого можна зроби висновок, що під час комерційної оцінки на даній стадії потрібно вважати за необхідним враховувати результати від розвитку менеджменту якості за трьома напрямками: розширення частки ринку, внаслідок появи нових кінцевих отримувачів послуг за рахунок підвищення рівня якості послуг та збільшення попиту на послуги вже існуючими споживачами; підвищення ціни на послуги більш високої якості;

зменшення собівартості внаслідок підвищення ефективності наданих послуг чи товарів та зменшення витрат від робіт по гарантійним зобов'язанням.

### **3.2 Економічне обґрунтування впровадження системи управління якістю в ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»**

На підставі проведеного аналізу системи управління якістю, було виділено ряд глобальних проблем, що перешкоджають успішному функціонуванню системи менеджменту якості в ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»:

- відсутнє повне залучення співробітників до процесу впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. Відсутня дієва система індивідуальних і колективних систем мотивації рядових співробітників;
- моральний і фізичний знос устаткування перешкоджає випуску якісної продукції;
- покращення задоволеності споживачів через визначення необхідних вимог до виробляємої продукції ;
- відсутність внутрішньодержавних стандартів якості для продукції газоперероблюваного сектору та газової апаратури.

Для розрахунку економічної ефективності впровадження системи управління якістю підприємством були навчені два фахівця підприємства за програмою «Внутрішній аудит системи менеджменту якості» [26].

- технічний контроль є перевіркою погодження продукції або процесу, які впливають на якість продукції, з встановленими стандартами або технічними вимогами, які виступають в якості невід'ємної частини виробничого процесу.

- контроль за дотриманням документації, що розробляє норми і вимоги, що висуваються до змісту та оформлення документації для контролю, які встановлюють нормативні документи при підготовці виробництва службою норм. Контролю.

Потрібно визначити головні шляхи поліпшення роботи компанії спираючись на міжнародні стандарти:

- підвищення контролю за якістю на всіх етапах надання послуг;
  - удосконалення системи менеджменту якості;
  - підвищення рівня кваліфікації працівників в особистій сфері, в сфері обізнаності ризиків та дотримання міжнародних та внутрішніх стандартів.
- розроблення мотивації для працівників

Якість технічної документації контролюється інженером із стандартизації та якості. За дотриманням якості надання послуг та готової продукції відповідальність несеться інженером із стандартизації та якості. Також несеться відповідальність за якість продукції безпосередніми виконавцями на виробництві і начальниками цехів і ділянок. За якість надання послуг з ремонту, модернізації, експертної оцінки та контролю відповідальність несеться керівником проєкту.

З метою удосконалити менеджмент якості, компанія повинна приділяти особливу увагу таким чинникам, як кваліфікація і професійність працівників на робочих місцях, так як саме від того, наскільки своєчасно буде отримана повна і достовірна інформація щодо якості надання послуг та виготовлення продукції, стану обладнання і технологічного процесу, залежить можливість бути конкурентоспроможним на цьому ринку відповідно до вимог стандартів і технічних умов.

Невід’ємна частина злагодженої роботи компанії – регулярно підвищувати кваліфікацію співробітників на спеціальних курсах. Після проходження курсів буде виконуватися робота більш ефективним чином із застосуванням на практиці, отриманих на курсах підвищення кваліфікації знань, що знизить кількість браку, тому планується їх матеріальне заохочення шляхом збільшення їм заробітної плати на 10 % [26].

Також, не тільки співробітникам на робочих місцях потрібно проводити спеціальні курси для підвищення кваліфікації, але і для працівників які задіяні в контролі за системою менеджментом якості потрібні курси, наприклад курси внутрішнього аудиту.



Витрати на етапи поліпшення СУЯ:

4) вартість навчання для 2 працівників:

3,3 тис. грн. \* 2 ос. = 6,6 тис. грн..

2) додаткові витрати на оплату праці 2 працівників на їх матеріальне заохочення (10% від заробітної плати):

2 тис. грн. \* 2 ос. \* 12 міс. = 48 тис грн./рік

Загальна: 54,6 тис. грн. у рік.

Ще одним із головним фактором контролю якості в компанії Транс-Сервіс-КТТ це неруйнівний контроль. За 2021 рік 68% робіт було зв'язані із ремонтом металоконструкцій.

Витрати на проект:

4) вартість навчання для 2 працівників:

5,78 тис. грн. \* 2 ос. = 11,55 тис. грн.;

2) додаткові витрати на оплату праці 2 працівників на їх матеріальне заохочення (10% від заробітної плати):

2 тис. грн. \* 2 ос. \* 12 міс. = 48 тис грн./рік;

Загальна: 11,55 тис. грн. + 48 тис. грн./рік = 59,55 тис. грн.

А в місяць загальні витрати складають:

(48 тис. грн. \* 2)/12 міс. = 8 тис. грн.

Таблиця 3.3

Витрати на навчання фахівців з цілю поліпшення системи управління  
якості

№ п/п	Етапи	Вартість, тис. грн.
1	Курси для 2 фахівців з внутрішнього аудиту системи управління якості	6,6
2	Курси фахівців з неруйнівного контролю	11,55
3	Додаткові витрати працівникам, на рік	96

(Джерело: власна розробка автора)

Згідно з приблизною оцінкою фінансового відділу, як результат впровадження даного заходу відбудеться зниження коефіцієнта дефектності на 5% і підприємству вдасться заощадити до 7% чистого прибутку (За 2020 рік він складав 3733 тис. грн.)

Розрахуємо економію чистого прибутку:

$$E_{\pi} = \frac{\text{ЧП} \cdot K_3}{100\%}; \quad (3.1)$$

де  $E_{\pi}$  – економія чистого прибутку;

ЧП – чистий прибуток;

$K_3$  – коефіцієнт заощадження.

$$E_{\pi} = \frac{3733 \text{ тис. грн.} \cdot 7\%}{100\%} = 261,31 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності проекту:

$$O_K = 114,15 \text{ тис. 51оро.} / 261,31 \text{ тис. грн.} = 0,46 \text{ місяця.}$$

Рентабельність проекту за даного заходу:

$$PB = \frac{\Pi}{BB_x} * 100\%; \quad (3.2)$$

де PB – рентабельність проекту;

BB – виробничі витрати;

Π – прибуток.

$$PB = (3733 \text{ тис. грн.} / 114,5 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 3260,26\%$$

Чистий дохід (використовуються також визначення “поточна” або “приведена вартість”) – це показник, який являє собою різницю між усіма джерелами прибутку і витрат на момент оцінки проекту. Іншими словами – він дозволяє показати, на який прибуток може розраховувати у справі людина, якщо він захоче отримати все і зараз:

$$NPV = \sum \frac{NCF}{(1+r)^i} - inv; \quad (3.3)$$

де NCF (Net Cash Flow) – чистий грошовий потік;

Inv – сума інвестиційних вкладень у проект;

r – ставка дисконтування;

n – період аналізованого проекту і – крок розрахунку (місяць, квартал, рік),  $i=1, 2, \dots, n$  [21].

При ставці дисконтування 10%, дисконтний грошовий потік становитиме (PV), тис. грн:

$$1\text{м } 330,0 = 363 / (1+0,1)$$

$$2\text{м } 257,02 = 311 / (1+0,1)^2$$

$$3\text{м } 245,68 = 327 / (1+0,1)^3$$

$$4\text{ м } 238,37 = 349 / (1+0,1)^4$$

Разом PV = 1316,75 тис. грн.

ЧДД = 1316,75 тис. грн. – 688 тис. грн. = 628,67 тис. грн..

Позитивне значення чистого дисконтованого доходу показує зростання вартості вкладеного капіталу при реалізації проекту.

Окупність запропонованих заходів відбудеться приблизно за пів місяця (0,46 місяців).

Рентабельність виробництва буде збільшена на 3260,26%.

Заохочуючи такі категорії, як робітники, технічні, експертні фахівці, інженери із стандартизації та якості, буде підвищено рівень якості, а, отже, і рівень конкурентоспроможності. Виходячи із результату окупність запропонованих заходів і швидку окупність, то на майбутнє можна розробити нову систему мотивації персоналу для підтримки, розвитку та контролю за додержанням системи менеджменту якості. Більш висока матеріальна і фінансова підтримка буде мотивувати людей ще краще працювати, що також, скажеться на конкурентоспроможності.

Аналіз взаємозв'язку розвитку капіталу компанії та впровадження системи менеджменту якості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Аналіз підписаних контрактів за 2015-2021 рр., тис. грн.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
К-сть підписаних контрактів, шт	8	28	38	30	29	40	12
Сума підписаних контрактів, тис. грн.	88566,7	108247,9	110903,5	65970,53	85561,8	132863,1	11547,38

(Джерело: розроблено на основі [50])

\* В аналізі контрактів за 2016-2021 рр., 2022 рік не враховується по причині війни, яка спровокувала дефіцит, як в матеріальному, так і в людському ресурсі. Також не враховується тому, що рік не закінчився і не має повноти інформації для аналізу.

Виходячи із таблиці 3.3 та діаграми 3.1 можна зробити наступний висновок, заключення контрактів виглядає наступним чином: за 17 рік приріст +22% від суми за 16 рік; за 2018 рік приріст є не значним, становить – +2,45%; за 2019 рік; під час піку коронавірусної інфекції в Україні загальна сума всіх контрактів впала до -40,5%, але починаючи з 2020 року, компанія пішла в гору, що продемонстровано в таблиці 3.3, не дивлячись на продовження пандемії та

не значних послаблення карантинних заходів 2020 рік показав приріст в загальній сумі на 29,7% та після впровадження всіх заходів запропонованих в даній роботі можна побачить ріст доходу за 2021 рік на 55,28%.



Діаграма 3.1 Аналіз загальної суми контрактів за 2016-2021 рр. із компанією ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»  
(Джерело: розроблено автором)



Діаграма 3.2 Аналіз загальних підписаних контрактів за 2016-2021 рр. із компанією ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ»  
(Джерело: розроблено автором)

Також, вважаю за необхідним розробити комплекс оцінки сильних та слабких сторін компанії, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на бізнес використовуючи метод SWOT-аналіз для ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» на 2023 рік.

SWOT аналіз – це підхід до планування, заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта. Провівши такий аналіз, можна визначити:

- свої сильні сторони, які допоможуть у досягненні мети. Це можуть бути будь-які якості, знання чи вміння, що дають вам перевагу;
- слабкі сторони і вразливості. Людина не може бути спеціалістом в усьому. Тому, для виконання плану, можливо, доведеться звернутися до сторонніх ресурсів або окремих людей;
- зовнішні обставини. Найчастіше їх можна змінити, але це не означає, що ними не можна скористатися;
- зовнішні загрози. Якщо уникнути їх неможливо, то потрібно хоча б підготуватися. Для цього і потрібен аналіз SWOT.

Розробку SWOT-аналізу потрібно робити з урахуванням усіх можливих загроз та ризиків на 2023 таких, як: продовження або загострення воєнних дій на території України, нової хвилі Covid-19 або інших вірусних захворювань, припинення дії зернової угоди та інше (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## SWOT-аналіз для ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» на 2023 рік

Внутрішнє середовище	
Переваги та сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• великий, успішний та багаторічний досвід роботи в галузі виробництва та надання послуг з технічного обслуговування, ремонту, модернізації та постачання запасних частин на ринку;</li> <li>• партнерство та довготривале співробітництво з лідерами європейського ринку техніки та постачання супутніх матеріалів;</li> <li>• можливість розширити гарантійні зобов'язання;</li> <li>• наявність власної укомплектованої технічної бази;</li> <li>• збалансована, конкурентна ціна на продукцію та послуги, що дозволяє маневрувати при конкуренції;</li> <li>• кваліфікований та високопрофесійний персонал;</li> <li>• мотивований персонал;</li> <li>• можливість прямих постачання комплектуючих виробів з широкої номенклатури;</li> <li>• наявність сертифіката застосування Реєстру судноплавства України.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатній рівень забезпечення альтернативними постачальниками процесів, продукції, матеріалів та компонентів;</li> <li>• не впроваджено процес СУЯ щодо участі в тендерах;</li> <li>• не впроваджено тендерну систему системи закупівель товарів та послуг для підприємства;</li> <li>• бюрократичний рівень процесу документування ускладнює відтворюваність інших процесів за значного зростання обсягів виробництва та введення на посаду нових працівників;</li> <li>• відсутність кадрового резерву та проблема ринку висококваліфікованих фахівців;</li> <li>• деякі замовлення, які стосуються модернізації та переобладнання суворо індивідуальні та малосерійні (або навіть одиничні) вироби, що призводить до ризиків парності та швидкості виконання робіт.</li> </ul>

Продовження табл. 3.4

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• система якості підприємства та виробництва була і буде сертифікована та повторно схвалена міжнародними організаціями;</li> <li>• можливість розвитку інфраструктури підприємства;</li> <li>• широка популярність підприємства в Україні;</li> <li>• багаторічне співробітництво з постійними Замовниками;</li> <li>• багаторічне співробітництво з Постачальниками з ЄС;</li> <li>• Отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС;</li> <li>• поява нових потенційних Замовників на ринках;</li> <li>• фактори стабільного та зростаючого попиту на послуги Товариства: зростання обсягів мультимодальних перевезень, а, отже, і потреба в якісному та оперативному ремонті та технічному обслуговуванні можуть зрости в рази;</li> <li>• будівництво нової черги контейнерного терміналу на Карантинному молі та реконструкція причалу №7.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• затягування війни на території України;</li> <li>• обсяги ринку контейнерних перевезень у 2021 році скоротилися на 2% і практично впали до 0% у 2022 році</li> <li>• нестабільна мікро- та макроекономічна ситуація в країні та Світі; відсутність доступного кредитування;</li> <li>• зарегульованість, нестабільність та постійна мінливість вимог, зокрема щодо бухгалтерської та податкової звітності;</li> <li>• активність конкурентів, як міжнародних, і внутрішніх;</li> <li>• значна частка запасних частин і матеріалів, компонентів, що виготовляються в ЄС та постійне зростання цін, що пов'язано з курсовою різницею, збільшення строків поставки;</li> <li>• припинення дії зернової угоди.</li> </ul>



### **Висновки до розділу 3**

1. Розроблені теоретичні, методичні та практичні методи поліпшення системи управління якістю в компанії ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ». Під час комерційної оцінки на даній стадії потрібно вважати за необхідним враховувати результати від розвитку менеджменту якості за трьома напрямками: розширення частки ринку, внаслідок появи нових кінцевих отримувачів послуг за рахунок підвищення рівня якості послуг та збільшення попиту на послуги вже існуючими споживачами; підвищення ціни на послуги більш високої якості; зменшення собівартості внаслідок підвищення ефективності наданих послуг чи товарів та зменшення витрат від робіт по гарантійним зобов'язанням.

2. Було економічно обґрунтовано впровадження системи управління якістю в ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ». Наведені розрахунки та аналіз ефективності впровадження поліпшень в діючу систему управління якістю в компанії. Розроблено SWOT-аналіз для підприємства на 2023 рік.

## ВИСНОВКИ

Дослідження питань щодо міжнародної стандартизації як чинника підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств дозволили виявити, що найпоширенішими є стандарти Міжнародної організації ISO. Визначено, що найбільш застосовні в управлінні бізнесом є стандарти ISO 9001, ISO 14001, ISO 22001, ISO 45001. Проаналізовано рівень сертифікації у всьому світі за міжнародними стандартами ISO та виявлено, що найбільшу кількість сертифікатів отримано за стандартами ISO 9001:2015 (1077884 сертифікатів) та ISO 14001:2015 (420433 сертифікатів).

2. Розглянувши види міжнародних стандартів та особливості їх впровадження на підприємствах, визначено, як кожен із них так чи інакше впливають на бізнес. Проаналізовано ряд стандартів серії ISO. У контексті малих та середніх організацій проаналізовано вирішальні фактори для прийняття стандарту ISO 9001:2015 через досвід різних компаній та результати показують, що вирішальними елементами є внутрішні мотиви фірми, зокрема відданість усіх членів фірми і особливо вищого керівництва.

3. Надано характеристику вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та обґрунтовано доцільність його застосування у формуванні систем управління якістю на підприємствах, зокрема сфери постачання, продажу та монтажу перевантажувального обладнання, виготовлення деталей та механізмів, ремонту та технічне обслуговування вантажних автомобілів, модернізації перевантажувального обладнання та підйомників.

4. Загальна характеристика ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» дозволила виявити, що компанія має дуже широкий спектр надання послуг та виробництва продукції у галузі господарської діяльності України. Розглянуто сфери діяльності компанії, виробничі потужності, основних клієнтів компанії (порти, стивідорні компанії та металургійні тощо), окреслено основних конкурентів «Транс-Сервіс-КТТ».

5. Проведена діагностика системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» за 2020-2021 рр. дала змогу визначити основні проблеми, недоліки та сильні сторони. На основі відкритих даних Державної податкової служби України була проведена діагностика економічної складової компанії, що дало змогу обґрунтувати ріст компанії, її розвиток згідно з наведеними діаграмами та таблицями.

6. Аналіз витрат на впровадження системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 дав змогу визначити, що витрати щодо контролю якості у 2021 р. збільшились у порівнянні з 2020 р. (в 2020 р. витрати на процес контролю якості становили 150 тис. грн.; в 2021 р. – 248, 1 тис. грн), проте загальна сума витрат зменшилась за рахунок значного зменшення браку та надання послуг із гарантійного ремонту (в 2020 р. витрати на процес контролю якості становили 267 тис. грн.; в 2021 р. – 264, 1 тис. грн).

Аналіз результатів внутрішнього аудиту системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» дозволив виявити недоліки та невідповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Виявлено велику кількість невідповідностей, більшість з яких пов'язані з людським фактором, необізнаністю або невмотивованістю персоналу щодо виконання вимог міжнародних стандартів. Запропоновано ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» проводити навчання фахівців щодо вимог та застосування міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015, і підготовку внутрішніх аудиторів для забезпечення постійного поліпшення системи управління якістю компанії.

7. Визначено пріоритетні шляхи поліпшення системи управління якістю ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ», а саме: здійснення ідентифікації наявних проблем у діяльності та визначення причин їх виникнення, які доцільно усувати в першу чергу; налагодження оперативного зворотного зв'язку та забезпечення достатнього рівня підготовки та поінформованості всіх зацікавлених сторін, які впливають на результативність системи управління якістю компанії; впровадження запропонованого алгоритму розробки показників

результативності процесів системи управління якістю для її постійного поліпшення.

8. Здійснено економічне обґрунтування впровадження системи управління якістю в ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» та доведено, що окупність запропонованих заходів відбудеться приблизно за півмісяця (0,46 місяця); рентабельність виробництва буде збільшена на 3260,26%. Проведений аналіз фінансової звітності компанії за 2020-2021 рр. та проаналізовані тендерні контракти за 2016 -2021 рр. показують, що системи управління якістю ефективна. Для поліпшення системи управління якістю необхідно проводити SWOT-аналіз ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Це дозволить визначати ризики та планувати дії над ними для успішного управління бізнесом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Траченко Л.А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. 2018. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>
2. Руденко Л., Афанасенко В. Міжнародний досвід управління якістю і його використання на підприємствах України. Схід. 2010. № 4 (104). С. 64–68.
3. 7 видів стандарту. URL: <https://promimpex.com.ua/7-vidov-standarta.html>
4. Радіонов О.В., Траченко Л.А., Актуальні питання впровадження міжнародних стандартів у діяльність підприємств. 2022. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15270/1/240-242.pdf>
5. Найдьонова М.В., Міжнародна стандартизація як чинник підвищення конкурентоспроможності національного виробництва. Вісник економіки транспорту і промисловості № 25. 2009. С. 129.
6. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/ru/home.html>
7. Knut Blind, Sören S. Petersen, Cesare A.F. Riillo The impact of standards and regulation on innovation in uncertain markets : наукова стаття, грудень, 2016 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/>
8. Веред Бласс, Чарльз Дж. Корбетт, Магалі А. Делмас, Суреш Мутулінгам Вище керівництво та впровадження методів енергоефективності: дані малих і середніх виробничих компаній у США : наук. посіб. Данія, 2014 URL: <https://www.sciencedirect.com/science>
9. F. Franceschini, M Galetto, D. A. Майзаної Л. Мастроджакомо ISO/TS 16949: аналіз дифузії та поточних тенденцій : наук. журнал Великобританія, 2019 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041297510394061>
10. Міжнародні стандарти. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/korisna-informatsiya/mizhnarodni-standarti>
11. Katarzyna Hys ISO/TS 16949 Analysis of the Current Trends : наук. посіб. Польща, 2015 URL: <https://www.researchgate.net/profile/Barbara-Marchetti>

12. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT)
13. ДСТУ ISO/IEC 27001:2015 Інформаційні технології. Методи захисту системи управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2013; Cor 1:2014, IDT)
14. Сертифікація систем управління якості. URL: [http://certification-centr.com.ua/sert\\_system](http://certification-centr.com.ua/sert_system)
15. ДСТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001:2018, IDT)
16. Траченко Л. А. Блок-схема моніторингу результативності систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових, 2020. – С. 30-34.. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10917>
17. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві. URL: <http://gisap.eu/ru/rozrakhunokrezultativnosti-sistemi-upravlinnya-yakisty-na-pidpriemstvi>
18. Кількість зареєстрованих фізичних осіб підприємців в Україні продовжує зростати. URL: <https://www.tax.gov.ua/mediatsentr/novini/407585.html> (дата звернення 1.10.2022 року)
19. Лучишина К.Л., Основи формування інтегрованої системи управління якістю аграрних підприємств. Економіка АПК. 2010. С. 56-60 URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2010/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/12.pdf)
20. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
21. Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2019. 378 с.
22. Озаровська, А. В. Японські «гуртки якості» як форма управління і контролю / А. В. Озаровська // Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. – Харків, 2019. – С. 220-222.

23. Система управління якістю як невід’ємна складова конкурентоспроможності підприємства. URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)
24. Актуальність управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу на основі впровадження нових стандартів якості. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1453>
25. Траченко Л. А. Алгоритм експертного оцінювання процесів систем управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. 2020 рр. 578-584. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11457>
26. Лузан І.В., Луценко І.С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>.
27. Аскарров Е.С. Міжнародні стандарти системи якості серії ISO. URL: <http://www.bizeducation.ru/library/management/qm/9/askarov4.html>
28. ТОВ «Транс-Сервіс». URL: <http://www.transservice.com.ua/index.php/ua>
29. ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ» бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: [https://zvitnist.com/TOV\\_TRANSSEVIS](https://zvitnist.com/TOV_TRANSSEVIS)
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Пожуєв О. В. Покращення управління якістю продукції: проблеми, рішення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2010. № 1. С. 50–54.
32. Напрями підвищення ефективності якості продукції. URL: <https://ua-referat.com/uploaded/diplomna-robota-bakalavra-upravlinnya-yakistyu-produkciyi-na-p/index3.html>
33. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 471 с.
34. Траченко Л. А. Сучасні проблеми розвитку торговельного підприємництва в Україні 2022. – Р. 197-198. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14157>

35. Бичківський Р. Управління якістю: Навчальний посібник/ Л.: ДУ «Львівська політехніка», 2000. 329 с.
36. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : [навч. посіб.] Х. : Фактор, 2007. 784 с.
37. Янковий О. Г. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств / О. Г. Янковий, Л. В. Єргієва // Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – С. 34-65.
38. Хотинь Л. В. Якість продукції: економічна сутність та складові. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. Вип. 1. С. 48–51.
39. Осадчук О. П. Якість продукції як об'єкт управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 4. С. 144–147.
40. Концептуальні засади формування систем управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг / Л. А. Траченко, Т. Лосіцька, В. Бондарь, 2020. – С. 176-198. URL: [dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789](https://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789)
41. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства як латентна ознака / О. Г. Янковий // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2017. – С. 7-28.
42. Шабайкович В. А. Підвищення якості та конкурентоспроможності української промислової продукції / В. А. Шабайкович // Наукові нотатки. – 2013. – Вип. 41(2). – С. 256-261.
43. Чейз, Ричард Б., Джейкобс, Ф.Роберт, Аквилано, Ніколас Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.: ил. – Парал. тит. англ.
44. Череп О., Полякова А. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_14)
45. Траченко Л. А. Особливості та переваги застосування процесного підходу в системах управління якістю підприємств сфери інжинірингових



послуг – Кропивницький : МЦНД, 2020. – С. 44-48. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10918>

46. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства // Економіка і суспільство. – 2017. – С. 171-176.

47. Lukianykhin, V.A. The impact of corporate social responsibility on company`s reputation / V.A. Lukianykhin, M.S. Zhuk, M.S. Shkurat // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. -2014. -№1. -С. 138-142.

48. Вапнярчук Н. М. Інноваційна – одна із основних функцій професійного розвитку працівників. Право та інновації. Харків: Право, 2019. № 1 (25). С. 57–61

49. Судакова О.І., Янченко В.В., Ярлік Т.В. Статистичне дослідження сучасного стану підприємницької діяльності у галузі промисловості України Становлення та особливості регулювання соціально-економічного розвитку країни : матеріали Всеукраїнської науково-практична конференції, м. Київ, 7 листопада 2020 р. Київ, 2020. С. 131–135

50. Система аналітики відкритих даних ТОВ «Транс-Сервіс-КТТ». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/34379765>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

<b>Бухгалтерський баланс. Активи</b>			
Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	20	46
Первісна вартість	1001	134	134
Накопичена амортизація	1002	114	88
Незавершені капітальні інвестиції	1005	688	3458
Основні засоби	1010	13581	10671
Первісна вартість	1011	25004	19210
Знос	1012	11423	8539
<b>I. Всього необоротних активів</b>	<b>1095</b>	<b>14289</b>	<b>14175</b>
Запаси	1100	23566	22881
Виробничі запаси	1101	7501	7171
Товари	1104	16065	15710
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14617	20754
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7898	8782
Гроші та їх еквівалент	1165	6055	1862
Рахунки в банках	1167	6055	1862
Витрати майбутніх періодів	1170	2826	2
Інші оборотні активи	1190	809	529
<b>II. Всього оборотних активів</b>	<b>1195</b>	<b>55771</b>	<b>54810</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>70060</b>	<b>68985</b>
<b>Бухгалтерський баланс. Пасиви</b>			
Зареєстрований капітал (пайовий)	1400	900	900
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46086	42353
Неоплачений капітал	1425	5	5

## Продовження Додатку А

I. Всього власного капіталу	1495	0	0
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	4565	6391
Товари, роботи, послуги	1615	8516	12647
Розрахунками з бюджетом	1620	2569	2422
У тому числі з податку на прибуток	1621	768	785
Інші поточні зобов'язання	1690	7429	4277
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	23079	25737
БАЛАНС	1900	70060	68985
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	2000	155112	227354
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг)	2050	129269	194625
Валовий прибуток	2090	25843	32729
Інші операційні доходи	2120	2908	2087
Адміністративні витрати	2130	14376	10034
Витрати на збут	2150	5878	11770
Інші операційні витрати	2180	3315	1378
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5182	11634
Інші фінансові доходи	2220	7	75
Фінансові витрати	2250	636	727
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4553	10982
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	820	1977
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3733	9005
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

## Продовження Додатку А

Сукупний дохід	2465	3733	9005
<b>Операційні витрати</b>			
Матеріальні затрати	2500	19359	17283
Витрати на оплату праці	2505	15432	11373
Відрахування на соціальні заходи	2510	3319	2455
Амортизація	2515	2910	2636
Інші операційні витрати	2520	53560	45120
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>94580</b>	<b>78867</b>