

УДК 338.246.87 (477)

Л.М. Віткін
доктор технічних наук,
професор, керівник магістерської програми
Університет економіки та права «КРОК»

С.А. Філатов
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки
та менеджменту підприємства
Університет економіки та права «КРОК»

О.М. Прищеп
студентка ЯССд-15
Університет економіки та права «КРОК»

Аналіз впливів стейкхолдерів в системі управління якістю Державного центру сертифікації ДСНС України

У статті розглядаються основні заходи щодо розробки методики врахування інтересів і впливів стейкхолдерів шляхом їх ранжування та рівня задоволеності для поліпшення системи управління якістю (далі – СУЯ) за МС ISO 9001:2015 на прикладі органу сертифікації продукції – Державного центру сертифікації ДСНС України (далі – Держцентр).

Ключові слова: стейкхолдер-менеджмент, система управління якість, ISO 9001:2015, цикл PDCA, карта стейкхолдерів, матриця стейкхолдерів, орган сертифікації.

Л.М. Виткин
доктор технических наук,
профессор, руководитель магистерской программы
Университет экономики и права «КРОК»

С.А. Филатов
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики
и менеджмента предприятия
Университет экономики и права «КРОК»

А.М. Прищеп
студентка ЯССд-15
Университет экономики и права «КРОК»

Анализ влияния стейкхолдеров в системе управления качеством Государственного центра сертификации ДСНС Украины

В статье рассматриваются основные мероприятия по разработке методики учета интересов и влияний стейкхолдеров путем их ранжирования и уровня удовлетворенности для улучшения системы менеджмента качества (далее – СМК) по МС ISO 9001:2015 на примере органа сертификации продукции – Государственного центра сертификации ДСНС Украины (далее – Госцентр).

Ключевые слова: стейкхолдер-менеджмент, система управления качеством, ISO 9001:2015, цикл PDCA, карта и матрица стейкхолдеров, орган сертификации.

L.M. Vitkin
*Doctor of Technical Sciences,
Professor, Head of Master Program
«KROK» University*

S.A. Filatov
*PhD in Economics,
Associate Professor of Enterprise
Economics and Management Department
«KROK» University*

O.M. Pryshchepa
*Student of YaSSd-15
(Quality, Standardization and Certification Program)
«KROK» University*

Analysis of stakeholders' influence as part of the Quality Management System of the State Certification Body DSNS of Ukraine

The article considers the main measures for the development of methods for taking into account the interests and influence of stakeholders by the way of their rating and level of satisfaction to improve the Quality Management System (hereinafter – QMS) according to the ISO 9001:2015 on the example of product certification body – State Center of Ukraine DSNS (hereinafter – Derzhzentr).

Keywords: stakeholder management, Quality Management System, ISO 9001:2015, PDCA cycle, map of stakeholders, matrix of stakeholders, the certification body.

Постановка проблеми

З огляду основних нововведень стандарту ISO 9001 версії 2015 року, з'явилася вимога «визначити зовнішні та внутрішні фактори, що відносяться до її намірів і стратегічного напрямку і впливають на здатність досягати наміченого результату» [1]. Одним із інструментів, який надає можливість виявити та проаналізувати відносини підприємства і його зацікавлених сторін, є теорія стейкхолдерів (stakeholder theory) Е. Фримана (R. Edward Freeman) [2, 11]. Ця теорія дає розуміння того, що будь-яка організація в світі знаходиться під постійним впливом певних груп людей та організацій, які зацікавлені або ні в результатах його діяльності [3]. Вони можуть впливати на процеси всередині організації, тому ідентифікація стейкхолдерів та аналізування рівню їх впливу на бізнес, дозволяють структурувати і оптимізувати СУЯ, впровадити заходи щодо зниження ризиків, які пов'язані з такими групами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Концепція стейкхолдер-менеджмент порівняно новий напрямок розвитку менеджменту і бере початок в 1963 році з публікації Інституту Stanford Research [8]. У 1984 році Friedman & Miles внесли значний підхід у формулювання класичного визначення зацікавлених сторін, які допрацьовані багатьма авторами (Godfrey, 2005; Harrison and Freeman, 1999; Hillman and Keim, 2001; Sisodia, Wolfe and Sheth, 2007; Walsh, 2006) [9, 10]. Компанією Глобальна ініціатива зі звітності (GRI) було розроблено Керівництво по звітності у сфері сталого розвитку, в якому було передбачена необхідність виявлення зацікавлених сторін, а також звітування про

стейкхолдерів [7, 12]. Публікації авторів (Antônio Carlos Pacagnella, 2016; Zuzana Dohnalová, Bedřich Zimola 2015) з питань стейкхолдер-менеджменту стосуються тільки сегменту управління проектами та бізнесу [13].

Невирішені раніше частини загальної проблеми

Виконання вимог стандарту ISO 9001 версії 2015 року висуває необхідність впровадження управління зацікавленими сторонами не тільки у виробничому секторі, але і в сфері послуг, сертифікації тощо. Таке питання не є вирішеним у теоретичному та практичному змісті.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка методики врахування інтересів і впливів стейкхолдерів шляхом ранжування та поліпшення рівня їх задоволеності, як передумови впровадження вимог нової версії стандарту ISO 9001 версії 2015 року в органах сертифікації продукції та вдосконалення їх СУЯ.

Виклад основного матеріалу дослідження

Діяльність Держцентру як органу сертифікації, що має державну форму власності та проводить роботи з оцінки відповідності продукції протипожежного і техногенного призначення, апріорі знаходиться під впливом різних стейкхолдерів. Тому, на думку авторів, застосування методів стейкхолдер-менеджменту [4] та оцінки його впливу на СУЯ Держцентру, допоможуть виконати вимоги нової версії ISO 9001 [1] та підвищити результативність СУЯ. Алгоритм аналізу стейкхолдерів Держцентру, який включає основні етапи: ідентифікація, систематизація, оцінка цілей і завдань стейкхолдерів, збір інформації про них [5], наведено на Рис. 1.



Рис. 1. Процес аналізування стейкхолдерів Держцентру

Джерело: [5].

Як видно з Рис. 1, концепція розділяє процес ідентифікації, аналізу потреб та ранжування стейкхолдерів за пріоритетністю, управління стейкхолдерами за допомогою розробки та впровадження коригувальних заходів, а також аналізування отриманих результатів. Таким чином, процесний підхід до управління повністю співпадає з циклом PDCA (Плануй–Роби–Перевірй–Удосконалюй) [1], за яким будується СУЯ Держцентру. На першому етапі дослідження стосовно виявлення зацікавлених груп Держцентру, був застосований метод опитування персоналу, порівняльного аналізу, метод аналогій та було виділено кілька зацікавлених груп, які розділені за принципом загальних вимог і інтересів, як це представлено у Табл. 1.

Виявлення та ідентифікація стейкхолдерів Держцентру

№ п.п.	Найменування групи	Ідентифікація стейкхолдерів
1	Існуючі клієнти	Клієнти, з якими укладено договір надання послуг з сертифікації продукції, або угода завершена і підписаний акт виконаних робіт та проводиться технічний нагляд за сертифікованою продукцією
2	Нові клієнти	Клієнти, у яких є потреба в сертифікації продукції, які знають про Держцентр
3	Керівництво	Директор, заступники директора
4	Партнери	Лабораторії, які проводять випробування продукції, органи сертифікації СУЯ за ISO 9001, органи інспектування, органи сертифікації персоналу
5	Співробітники	Аудитори, технічні експерти, служби, які забезпечують процес сертифікації продукції
6	Постачальники	Послуги з програмного забезпечення, послуги НААУ з акредитації за вимогами ISO 17065
7	Державні органи	ДСНС України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Державна фінансова служба України
8	Суспільство в цілому	Споживачі продукції, організації та спільноти, які захищають права споживачів

Джерело: дані, отримані авторами методом опитування керівництва, порівняльного аналізу, методом аналогій.

У Табл. 1 приведена ідентифікація стейкхолдерів відповідно до спільних цілей та інтересів, яка демонструє що Держцентр веде свою діяльність у ринкових відносинах та знаходиться на госпрозрахунку, тому пов'язує суперечливі інтереси різних груп, окремих індивідуумів, представників держави та суспільства, менеджерів вищої ланки, найманих працівників, постачальників, споживачів. Ідентифікованим групам було запропоновано виділити всього три пріоритетні потреби, які має задовольнити Держцентр, результат яких узагальнений та представлений у Табл. 2.

Представлені у Табл. 2 дані надають можливість розглянути та проаналізувати зміст кожної з них, та в подальшому зрозуміти необхідність коригування цілей Держцентру з урахуванням цілей кожного зі стейкхолдерів. Наприклад, для існуючих клієнтів, як наведено у Табл. 2, пріоритетними потребами є результат послуги – отримання сертифіката відповідності, який зареєстрований у Реєстрі УкрСЕПРО або у Реєстрі органу сертифікації продукції, об'єктивна оцінка, яка викладена у вигляді Звіту щодо обстеження виробництва або оцінки СУЯ, рішення стосовно сертифікації, тощо. Причому, на думку авторів, клієнтам не цікаві інші цінності наданої послуги з сертифікації, окрім результату. Другою потребою є оперативність і достовірність даних стосовно сертифікації. Маючи достатньо розвинену мережу органів сертифікації продукції протипожежного та техногенного призначення, такі клієнти звертаються до Держцентру за досвідом, знаннями і сертифікатом, який реєструється органом сертифікації, що має державну, а не приватну форму власності та знаходиться в тісному контакті з ДСНС України та іншими гілками влади. Наступною потребою існуючих клієнтів, як наведено у Табл. 2, є ввічливе ставлення до них, відсутність «замовлених» результатів сертифікації, професійність. На думку авторів, порівняльний аналіз роботи органів

Таблиця 2

Виявлення стейкхолдерів Держцентру та пріоритизація їх інтересів

№ п.п.	Найменування групи	Ідентифікація пріоритетності інтересів стейкхолдерів
1	Існуючі клієнти	Результат послуги (угода), оперативність і безпека дій, доброзичливе ставлення
2	Нові клієнти	Доказ професіоналізму, рішення поставленого завдання, доброзичливе ставлення
3	Керівництво	Зростання чистого прибутку, зниження особистої участі в бізнес-процесах, поліпшення репутації Держцентру, міжнародне визнання результатів сертифікації
4	Партнери	Зростання бази та диверсифікація діяльності по оцінці відповідності, підвищення лояльності, якісні заявки, реєстрування сертифікатів
5	Співробітники	Гідна оплата праці, мотивація щодо підвищення компетентності, стабільність організації, поліпшення репутації органу сертифікації
6	Постачальники	Стабільна оплата за рахунками, лояльність, розширення організації та замовлень
7	Державні органи	Подання звітності в строк, інформування щодо призупинення / скасування дії сертифікатів, реклаमाції та скарги щодо діяльності Держцентру, оплата податків і зборів, дотримання законів та нормативно-правових вимог системи сертифікації
8	Суспільство в цілому	Чесне ведення бізнесу та представлення достовірних результатів, захист здоров'я та майна громадян, створення робочих місць, оплата податків і соціальних програм

Джерело: дані, отримані авторами методом опитування керівництва, порівняльного аналізу, методом аналогій.

сертифікації свідчить про те, що найчастіше клієнти залишаються незадоволеними не через довгу процедуру сертифікації, або високу ціну послуги, а через зневажливе ставлення до клієнта або непрофесійне виконання процедур аудиту та, в цілому, процесу сертифікації. Якщо Держцентр не може запропонувати клієнтові проект оптимального рішення за заявкою, то клієнт, скоріше за все, з даним органом сертифікації співпрацюватиме. Також, нові клієнти дуже вимогливі до ввічливого ставлення, тому що це один з факторів оцінки компетентності аудиторів та технічних експертів Держцентру та виконання Кодексу поведінки аудитора. Навіть у разі некоректного надання документів, або неточностей з деяких питань зі сторони клієнта, через зневажливе ставлення до позиції клієнта виникає відмова від подальшої співпраці. Як наслідок, за нею йде звернення до конкурентів, якими є інші органи сертифікації продукції, що мають аналогічну галузь акредитації.

Керівництво Держцентру – це менеджери або атестовані особи, які мають певну компетентність щодо проведення робіт з сертифікації, тому інтереси керівництва та держави представлені у споріднених групах стейкхолдерів. За наведеними у Табл. 2 результатами, є ризик недотримання принципів проведення сертифікації. Наступною потребою даного стейкхолдера є зростання позитивної репутації Держцентру, оскільки ведення бізнесу, користь якого визнає зовнішнє середовище та суспільство у цілому, один з головних мотивуючих факторів. Державні органи, як стейкхолдер, висувають до Держцентру вимоги стосовно надання звітності в термін, оплату податків і зборів у встановлений термін, дотримання законодавства. При цьому, Держцентр зобов'язаний виконувати дані вимоги,

в іншому випадку йому і посадовим особам загрожують штрафи або інші заходи. Стейкхолдер, ідентифікований як суспільство в цілому, висуває Держцентру вимоги щодо захисту права споживачів на безпечну продукцію, захисту здоров'я та майна, чесного ведення бізнесу, створення робочих місць та надання участі в соціальних програмах.

Наступним етапом процесу аналізування стейкхолдерів є їх оцінка за визначеними критеріями ступеню впливу на Держцентр, ставлення зацікавленої групи до організації на даний момент. Виставлені у ході аналізу стейкхолдерів оцінки та застосоване ранжування за впливом та ставленням, дає авторам змогу пріоритизувати групи та зосередити ресурси Держцентру для коригувальних дій, запланованих для певної групи, як це наведено у Табл. 3.

Таблиця 3

Ранжування стейкхолдерів Держцентру за впливом та ставленням

№ п.п.	Ранг групи	Ідентифікація за впливом та ставленням стейкхолдерів
1	Ризику	мають найбільший вплив та погане відношення
2	Опори	мають позитивне ставлення і високу оцінку впливу
3	Підтримки	мають низький вплив та високу оцінку лояльності
4	Контролю	низька оцінка відносин

Джерело: дані, отримані авторами методом опитування керівництва, порівняльного аналізу, методом аналогій.

З наведених у Табл. 3 даних випливає, що у відношеннях між стейкхолдерами та Держцентром найбільш ефективною формою є взаємовигідне співробітництво для досягнення цілей СУЯ. З моральної точки зору, відносини довіри і співробітництва є бажаними та мають економічне значення для організації. На думку авторів, зміни у суспільстві, які стосуються повільно негативного відношення до державних закладів, де є високий корупційний ризик, призводять до недовіри до Держцентру, який структурно має відношення до ДСНС України. Тому, при опитуванні стейкхолдерів були враховані питання стосовно боротьби з корупцією та вірогідності настання такого ризику у Держцентрі. Для представлення результатів оцінки, в результаті наукового дослідження, була використана матриця вплив-відношення [6], яка показує одночасне розташування стейкхолдерів по двом категоріям оцінок, а також на цій матриці виділені 4 зони: зона ризику, зона опори, зона підтримки, зона контролю, як це представлено на Рис. 2.

Нейтральна зона утворюється між виділеними зонами і представлена у вигляді білого хреста. Для Держцентру необхідно тримати під контролем знаходження всіх стейкхолдерів у зонах, які мінімум тих, які нейтральні до діяльності та не заважають діяльності. Держцентр за своєю функцією є державне підприємство, яке самостійно заробляє кошти та розташовується на госпрозрахунку. Якщо хтось із зацікавлених сторін буде знаходитися у зоні ризику, як це представлено на Рис. 2, діяльність Держцентру може опинитися на межі відсутності надходження коштів та за крок від закриття. Результати досліджень, які представлені на Рис. 2, свідчать про те, що ніхто із наявних стейкхолдерів Держцентру не знаходиться у зоні ризику, але при формуванні політики у сфері якості СУЯ Держцентру, важливо враховувати цілі кожної із зацікавлених сторін.

Необхідно зазначити, що періодичність проведення аналізування стейкхол-

Вплив	Зона ризику		Зона опори ⊙ Держоргани ⊙ Керівництво
	⊙ Нові клієнти		⊙ Співробітники
	Зона контролю ⊙ Суспільство		Зона підтримки ⊙ Постачальники ⊙ Партнери
	Відношення		

Рис. 2. Матриця вплив-відношення Держцентру

Джерело: складено авторами на підставі опитування стейкхолдерів.

дерів залежить від змін, які відбуваються у зовнішньому контексті, або від запланованих переглядів СУЯ. Це надає змогу своєчасно провести коригувальні дії, які дозволять одночасно поліпшити відношення між стейкхолдерами та Держцентром, вдосконалити СУЯ та, як результат, підвищити обсяги робіт з сертифікації продукції протипожежного призначення.

Висновки

Формування матриці стейкхолдерів щодо діяльності Держцентру є новим підходом у функціонуванні СУЯ. Але без цього неможливе виконання вимог нової версії ISO 9001:2015, тому запровадження даного методу в СУЯ Держцентру надає змогу зафіксувати існуючі інтереси сторін. При проведенні аналізу, Держцентр виходить з досвіду та врахування розумних очікувань та інтересів основних стейкхолдерів, формування аудиторії зацікавлених сторін для співробітництва, виявлення областей і форм взаємодії із зацікавленими сторонами та ідентифікації необхідних додаткових заходів стосовно підвищення взаємодії при врахуванні цілей. Надалі, перспективним напрямком є застосування запропонованої моделі для СУЯ органів сертифікації.

Література

1. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements [Text] / Режим доступа : <http://www.iso.org>.
2. Bell, C. R. Customers as partners: building relationships that last [Text] / C. R. Bell. – Berrett Koehler US. – 1994.
3. Rackham, N. Getting partnering right. How market leaders are creating longterm competitive advantage [Text] / N. Rackham, L. Friedman, R. Ruff. MacGrow-Hill. US. – 1996.
4. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 – Final Exposure Draft [Text] / Режим доступа : http://www.accountability.org/AccountAbility.shtml#_fin5 (дата звернення 10.03.2017).
5. Моргунова Р. В. Методические подходы к управлению взаимоотношениями промышленных предприятий со стейкхолдерами / Р. В. Моргунова // сб. науч. трудов : Труды Современной гуманитарной академии. – 2014. – №7. – с. 12 .
6. Скворцов П. В. Стейкхолдерская модель управления компанией: подход AccountAbility [Электронный ресурс]. / П. В. Скворцов // Корпоративный менеджмент. – 2015. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml#_fin5 (дата звернення 10.02.2017).
7. Фурта С. Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса [Электронный ресурс]. / С. Д. Фурта, Т. Д. Соломагина. – Режим доступа : <http://www.ini21.ru/arhiv/1-10/831.php> (дата звернення 10.02.2017).
8. Якубов Б. А., Куракина Л. Ю. Разработка программы взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами как субъектами маркетинговой системы / Б. А. Яку-

бов, Л. Ю. Куракина // Научные труды вольного экономического общества : научное издание. – Москва-Великий Новгород, 2013. – Т. 276. – 525 с.

9. *Beringer C., Jonas D., Kock A.* Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management.* – v. 31(6). – 2013. – P. 830-846.

10. *Bigliardi B., Dormio A. I., Nosella A., Petroni G.* Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies, *Technovation.* – 26(4). –2006. – P. 489-505.

11. *Bourne L., Walker D.* Visualising and mapping stakeholder influence, *Management Decision.* – 43(5). – 2015. – P. 649-660.

12. *Clement R. W.* The Lessons from Stakeholder Theory for U. S. Business Leaders. *Business Horizons.* – 48(1). – 2015. – P. 255-264.

13. *Orlander S., Landin A.* Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management.* – 23(1). – 2015. – P. 321-328.

УДК 378.1

К.М. Одарчук
кандидат педагогічних наук,
викладач Коледжу економіки, права
та інформаційних технологій,
Університет економіки та права «КРОК»
К.З. Кутателадзе
магістр,
Університет економіки і права «КРОК»

Развиток академічної автономії навчального закладу

У статті розглядається аналіз розвитку автономії навчального закладу та учасників навчального процесу, проблеми і перспективи, які впливають на позитивні зміни у навчальному процесі. Функціонування закладів освіти розглядається з огляду на взаємозв'язок їх автономії і відповідальності тих, хто в них працює і навчається. Подано характеристики автономії навчальних закладів в інших країнах світу.

Ключові слова: автономія, навчальний заклад, навчальний процес, шляхи розвитку, освіта, якість освіти, модернізація.

К.М. Одарчук
кандидат педагогических наук,
преподаватель Колледжа экономики, права
и информационных технологий,
Университет экономики и права «КРОК»
К.З. Кутателадзе
магистр,
Университет экономики и права «КРОК»

Развитие академической автономии учебного заведения

В статье рассматривается анализ развития автономии учебного заведения и участников учебного процесса, проблемы и перспективы, которые влияют на позитивные изменения в учебном процессе.