

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 005.336.3:334.72

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

харчових технологій та управління
якістю продукції АПК

_____ **Баль-Прилипка Л.В.**

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції

_____ **Толок Г.А.**

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Механізми реалізації системи методів й інструментів
управління якістю в умовах діючого підприємства»**

Спеціальність: **175 «Інформаційно-вимірні технології»**

Освітня програма – **«Якість, стандартизація та сертифікація»**

Орієнтація освітньої програми – **Освітньо-професійна програма**

Гарант освітньої програми

к.т.н., доцент

Слива Ю.В.

Керівник магістерської роботи

д.т.н., професор

Науменко О.В.

Виконав

Разумовський А.А.

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,
канд. техн. наук, доц.
_____ **Толок Г.А.**
«__» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Разумовському Артуру Андрійовичу

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Механізми реалізації системи методів й інструментів управління якістю в умовах діючого підприємства» затверджена наказом ректора НУБіП України № 53 «С» від 17.01.2024 року.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2024 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- а) Виявлення особливостей впливу управління якістю на процеси реалізації хлібопекарських підприємств;
- б) обґрунтування специфіки інноваційних можливостей управління якістю хлібопекарських підприємств;
- в) розробка сучасної СУЯ хлібопекарських підприємств;
- г) формування рекомендацій щодо якості і конкурентоспроможності нової продукції хлібобулочних виробів.

Дата видачі завдання «26» лютого 2024 р.

Керівники магістерської роботи

_____ Науменко О.В.

Завдання прийняв до виконання

_____ Разумовський А.А.

РЕФЕРАТ

Випускна магістерська робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури.

Робота виконана на 132сторінках, містить 18 рисунків, 6 таблиць, список використаної літератури налічує 56 джерел.

У теорії та практиці інновацій матеріалізовану ідею товару за задумом заведено називати продуктом, тобто продукт — це конкретний результат досліджень, розроблень та виробництва, зібраних у матеріальній формі. Як товар у реальному втіленні продукт має відповідний рівень якості, власну упаковку, марочну назву, потребує необхідних умов для збереження та доставки. Останнє в сукупності інколи називають маркетинговою підтримкою продукту.

Створення продуктових інновацій — складний і трудомісткий процес з великим комерційним ризиком. Комерційний успіх нововведень може бути досягнутий за умови суттєвого підвищення надійності проти існуючих аналогів. За умов значного посилення конкуренції для скорочення термінів запровадження новації на ринок виробники все частіше вдаються до прискорених випробувань надійності складної техніки.

Мета даної магістерської роботи полягає в теоретичних положеннях щодо інноваційної складової вдосконалення управління якістю на розвиток нової продукції хлібопекарських підприємств

Ключові слова:

ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ПРОДУКТ, СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЯ,
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ..... | 8 |
| 1.1. Поняття та роль інновацій на управління якістю продукції..... | 8 |
| 1.2. Принципи та методи інноваційної діяльності , як об'єкту управління якістю..... | 18 |
| 1.3. Нормативно-правове забезпечення управління якістю | 29 |
| Висновки до розділу 1 | 39 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 40 |
| 2.1. Особливості впливу управління якістю на процес реалізації інновацій | 40 |
| 2.2. Система управління інноваційними процесами. | 49 |
| 2.3. Стандартизація та сертифікація інновацій | 57 |
| Висновки до розділу 2 | 70 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ХЛІБОПЕКАРСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА | 72 |
| 3.1. Специфіка інноваційних можливостей управління якістю продукції хлібопекарських підприємств..... | 72 |
| 3.2. Сучасна система управління якістю продукції хлібопечення в сфері інноваційної діяльності..... | 88 |
| 3.3. Управління якістю і конкурентоспроможністю нової продукції в хлібопекарській галузі | 104 |
| 3.4. Розрахунок економічної ефективності реконструкції підприємства | 116 |
| Висновки до розділу 3 | 122 |
| ВИСНОВКИ | 124 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:..... | 127 |

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні перспективи якісного інноваційного розвитку пов'язуються з високотехнологічними й конкурентоспроможними підприємствами, розуміння цього активізувало діяльність по розробці заходів покращення систем управління якістю як в наукових дослідженнях, так і на рівні практичної діяльності підприємств.

Впровадження інновацій у підприємницьку діяльність здійснюється задля розвитку виробництва, підвищення його ефективності і забезпечення виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Питаннями впровадження інновацій у діяльність підприємства і їх вплив на працю робітників займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені:

Антонюк Л.Л, Мочерний С.В, Довбенко М.В, Дудар Т.П, Санто Б., Твісс Б. Витвицька О, Д., Демишкант Н.А., Скрипниченко В,А.

Оновлення продукції лежить в основі інноваційної діяльності підприємства. Тому працівники маркетингових служб повинні добре володіти навичками функціонально-економічного обґрунтування інноваційного продукту, вміти дати кваліфіковані рекомендації щодо дизайну та стилю нового товару, використовувати сучасні методи та прийоми генерування ідеї.

Теоретичним й практичним аспектам інноваційного розвитку на макро- і мікрорівнях присвячені праці таких вчених, як М.Туган-Барановський, М.Кондратьєв, Й.Шумпетер, П.Друкер, О.Витвицька, Демишкант Н.А., Скрипниченко В.А., Г.Менш, Б.Санто, Д.Тіс, Ю.Бажал, О.Бутнік-Сіверський, В.Геєць, А.Гальчинський, С.Ілляшенко, Д.Черваньов. На сьогодні даний напрямок досліджень широко висвітлюється у працях західних вчених-економістів, у тому числі Р.Нельсона, С.Уінтера, В.Лазоніка, А.Бернштайна, Е.Лама, В.Циганова та інших.

Подальшого вдосконалення потребують показники й методи якості інноваційного розвитку підприємств. Недостатньо розробленими залишаються питання, пов'язані з особливостями впливу управління якістю

на інноваційні процеси. Необхідність вирішення зазначених проблемних питань, їх актуальність, теоретична і практична значущість визначили вибір теми, об'єкт, предмет, мету, наукові завдання та логіко-структурну побудову дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою проведення дослідження є обґрунтування ролі управління якістю в процесах нововведень для покращення ефективності діяльності хлібопекарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні вирішувався такий спектр завдань:

1. Визначення загальних понять, принципів та методів інноваційної діяльності в управлінні якістю хлібопекарських підприємств ;
2. Обґрунтування нормативно-правового забезпечення управління якістю;
3. Виявлення особливостей впливу управління якістю на процеси реалізації хлібопекарських підприємств;
4. Уточнення основних положень стандартизації та сертифікації в системі інноваційної діяльності;
5. Обґрунтування специфіки інноваційних можливостей управління якістю хлібопекарських підприємств;
6. Розробка сучасної системи управління якістю хлібопекарських підприємств в сфері інноваційної діяльності;
7. формування рекомендацій щодо якості і конкурентоспроможності нової продукції хлібобулочних виробів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення інноваційної діяльності для управління якістю хлібопекарських підприємств

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та впровадження системних підходів до управління якістю хлібопекарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження є положення сучасного стану управління якістю хлібопекарських підприємств на систему інноваційних процесів

Пошук ідей продуктової інновації базується переважно на використанні загальних методів науково-технічної діяльності, до яких найчастіше відносять методи теоретичного та емпіричного дослідження.

Створюючи новий продукт, часто використовують методи прогнозування, за допомогою яких прогнозують розвиток відповідного товару, а також умов його виробництва та застосування.

Прогноз є різновидом наукового передбачення, яке враховує наявні причинно-наслідкові зв'язки між прогнозованими та іншими явищами, об'єктами, показниками. Науково обґрунтоване судження щодо можливого стану товару в майбутньому та альтернативних напрямів і термінів його розвитку здебільшого є головним методом генерування ідей продуктової інновації.

Одна з основних проблем організації НДДКР на підприємстві полягає, з одного боку, в поєднанні рентабельного виробництва і поліпшення освоєння продукції, а з іншого — в активному проведенні НДДКР, швидкому відновленні асортименту продукції, що випускається, і застосуванні нових технологій.

Інформаційною базою дослідження є зарубіжні та вітчизняні публікації з викладенням результатів теоретичних і методичних розробок із проблематики, пов'язаної з управлінням в екологічній сфері; законодавчо-нормативна база, на засадах якої в Україні регулюються процеси формування та реалізації інноваційної політики; матеріали узагальнення досвіду сусідніх країн із регулювання процесів реалізації.

РОЗДІЛ 1. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1. ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Трансформаційний період розвитку національної економіки змусив переглянути методи господарювання суб'єктів різних форм власності, що в свою чергу вимагає раціоналізації діючих систем управління, оптимізації процесів управління в межах функціональних підсистем, впровадження адаптивних і гнучких механізмів управління. Не стала виключенням і хлібопекарська галузь України. Розвиток українського суспільства передбачає активне реформування хлібопекарської галузі, яка має реалізувати соціальне призначення на ефективній економічній основі.

Таким чином, сформулюємо концептуальне визначення, відповідно до якого якість є однією з основоположних категорій, що визначають склад життя, а для успішного розвитку людини і суспільства - соціально-економічну основу. Така значимість діяльності, стосовно удосконалення якості не дає чіткого уявлення про суть самого поняття «якість». У науковому трактуванні - управління якістю категорія «якість» розглядається декількома взаємопов'язаними аспектами:

- ця категорія використовується для оцінки подальших етапів життєвого циклу продукції: якість розробки і проектування, сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, засобів виробництва, збереження і т.д.;
- відповідно до класифікації конкретних наук про якість, можливо розглядати якість у філософському, соціальному, економічному, товарознавчому та інших аспектах.

Розглядаючи сутність категорії якості неможливо не згадати про визнану у світовому суспільстві концепції стандартизації, у рамках якої Міжнародною організацією ІСО у 1986 році було дано формулювання вивчення терміна. Згідно міжнародного стандарту ІСО 8402-1994 під якістю

розумілася «сукупність характеристик об'єкта, що відносилося до його здатності задовольняти установленому та припущеному споживанню» [2].

У міжнародному стандарті ІСО 9000:2000 дане визначення було доопрацьовано, і під якістю стали розуміти «ступінь, із якої сукупність власних характеристик виконує вимоги».

Якість і вимоги тісно взаємопов'язані, це вказує, що для споживача важливе саме задоволення потреби (вимоги), причому як явної так і передбачуваної. Дане визначення є узагальнюючим поняттям усього накопиченого теоретичного і практичного досвіду в області якості і ставить у голову кута вимог споживачів.

На наш погляд, якість продукції – це багатоаспектна категорія, що володіє технічною і економічною стороною. Технічна сторона якості формується у процесі виробництва і характеризує технічний рівень продукції – виробництво, довговічність, надійність, естетичність, ергономічність і т.д. Економічна сторона характеризується ціною і затратами на забезпечення якості, ціною споживання, обслуговування, ефективністю використання. Тому економічна сторона формується на ринку у процесі взаємодії попиту і пропозиції і залежить від технічної сторони. Чим вища технологічність виробництва, відповідність матеріалів технічному завданню, тим вище якість, але при цьому вищими будуть і затрати на виробництво продукції і, як наслідок, її ціна.

Крім цього, якість – це ще й соціально-економічна категорія, пов'язана з затратами на його забезпечення, покладені в основу ціни продукції, і задоволення потреби суспільства у цілому.

При цьому слід відмітити, що якість продукції, її технічний рівень неможна підвищувати до нескінченності, так як вона повинна стримуватися адекватною ціною на продукцію. Якщо продукції властива дуже висока якість, то вона часто має високу ціну, як наслідок її недоступності для масового споживання. У цьому випадку продукцію неможливо назвати якісною у повному розумінні, такою продукцією є тільки та, яка достатньо

повно задовольняє потреби суспільства, а по вартості доступна для загального споживання, тільки таку продукцію можливо рахувати якісною. Тому якість правильніше віднести до соціально-економічної категорії. При цьому критерієм якості слід рахувати ціну продукції високої якості, що задовольняє потребу і користується попитом.

На нашу думку, практичне значення вивчення проблеми системного управління якістю полягає в тому що, впровадження сертифікованої системи управління якістю як сукупності організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю, є інструментами самозбереження будь-якого підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища, конкурентоспроможності в цілому.

У даному контексті слід відмітити, що якість не тільки залежить від багатьох факторів і умов виробництва, але й сама впливає на такі економічні показники діяльності підприємства як ефективність виробництва і споживання, конкурентоздатність, рентабельність і величину отриманого прибутку, зростання попиту на продукцію.

У сучасних ринкових умовах управління виробництво орієнтовано виключно на ринок, де виробник у відповідності із ринковими принципами «свободи вибору» і «конкуренції» має право вибору виробляти і продавати любую продукцію, що користується попитом у залежності від її якості і ціни. Основну роль відіграє конкуренція, яка є основним регулятором ринкових відносин у боротьбі за володіння ринком збуту. Враховуючи, що конкуренція виникає за умови, коли переборюється монополія ринку і на одному ринку продається не менше двох однотипних товарів, кожний товаровиробник намагається виробляти тільки високоякісну, конкурентоспроможну продукцію, що користується попитом і має достатньо високий рівень ціни, що забезпечує необхідну рентабельність продукції і підприємства у цілому.

У боротьбі за ринок збуту виробник намагається максимально підвищити якість продукції у розумних межах, підтверджених рівнем затрат на виробництво і середньою ціною продукції. Саме якість товару, ціна і

сервісні послуги у сукупності характеризують конкурентоздатність, під якою розуміють переваги одного товару над іншим за якістю і ціні.

З історії еволюції якості виділяють п'ять взаємопов'язаних і діючих до сьогодні систем управління якістю: стадія відбракування, контролю якості, стадія управління якістю, стадія управління якістю, стадія якості середовища.

В галузі управління якістю продукції, необхідно відзначити, що фундаментальні розробки були також і в сфері стандартизації. Так, у 1960-х роках випущений ДСТУ 1.0 - 68 «Державна система стандартизації», а з 1967 року в СРСР був затверджений Державний знак якості. Він застосовувався тільки для виробів з високою якістю, а право його використання було рекомендовано підприємствам, відомствам терміном до 3 років на основі результатів проведеної державної атестації якості продукції. У 1970 році, з розвитком проблем, пов'язаних із стандартизацією, виконавчими органами видано постанову «Про підвищення ролі стандартів для покращення якості продукції».

Управління якістю продукції – це сукупність елементів, які виконують функції впливу на колектив людей для організації і координації їхньої трудової діяльності в процесі розробки оптимальних параметрів якості продукції при її дослідженні та проектуванні, забезпечення дотримання цих параметрів на стадії виробництва, зберігання досягнутої якості продукції.

При цьому має місце особливість управління якістю продукту з позиції інновацій [11]:

- формування якості має базуватися на урахуванні її впливу на першу покупку та на необхідність забезпечення постійної схильності споживача до виробів цього підприємства;
- необхідно врахувати «технологію» споживача, який перш за все купує «очима», тому виробник повинен особливу увагу приділити естетичним факторам якості (колір, упаковка, дизайн).

Вивчення продукції на ринку необхідне також для економічного обґрунтування цінової політики, розробки методів стимулювання збуту і реклами та встановлення стратегічних цілей на майбутню перспективу. Неможливо створити конкурентоспроможний товар, не знаючи умов конкуренції на ринку і своїх конкурентів.

Формування моделі системи управління якістю дозволить об'єднати спеціалістів різних підрозділів у єдину систему, яка буде економічною з точки зору витрат на неї, на противагу створенню для цих функцій окремого підрозділу.

У зв'язку з цим пропонується вдосконалити модель системи управління якістю продукції, зорієнтовану на традиційні об'єкти управління і бізнес-процеси управління якістю продукції.

Запропонована модель формування системи стратегічного управління якістю продукції передбачає шість системних елементів, для забезпечення необхідного рівня якості:

- основними функціями управління якістю є: аналіз ринку та встановлення цілей, прогнозування, планування й організація, облік, аналіз якості, оцінка якості продукції, контроль, регулювання, координація якості, стимулювання та мотивація;
- як рівні управління пропонуємо робоче місце, цех, підприємство, група підприємств (корпорація), регіон (галузь);
- фактори, що виступають об'єктами управління і визначаються на основі аналізу рівня якості, дефектності та причин браку;
- бізнес-процес є важливим елементом, що відображає системний підхід до управління якістю. Як зазначалося раніше, для його реалізації необхідно виділити: основні (відповідно до етапів життєвого циклу продукції); допоміжні процеси управління;
- праця, засоби праці, предмети праці й технологічні процеси в запропонованій моделі розглядаються як традиційні об'єкти управління, а

їхній високий рівень забезпечує досягнення необхідного рівня якості продукції;

- інвестиційні засади управління якістю продукції, що характеризуються діями управління якістю продукції та внаслідок яких здійснюється вплив на підвищення його ефективності.

Модель формування управління якістю продукції за своєю структурою і функціями відповідає принципам системного та процесного підходу, забезпечує комплексність у питаннях створення й удосконалення якості. Вона охоплює всі об'єкти управління: працю, засоби праці та предмети праці, технологічні процеси.

Якість продукції безпосередньо залежить від кваліфікації, ступеня професійної майстерності працівників, їх ставлення до роботи, що виконується, дотримання трудової й технологічної дисципліни, а також від предметів праці, до яких можна віднести сировину, матеріали із яких виготовляється продукція, від надійності, безперервності роботи обладнання.

Отже, модель формування управління якістю продукції забезпечує тісний зв'язок і взаємодію її елементів на всіх рівнях управління. Ефективне управління якістю продукції - це гарант високої якості продукції.

Питаннями впровадження інновацій у діяльність підприємства і їх вплив на працю робітників займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені:

Антонюк Л.Л., Мочерний С.В., Довбенко М.В., Дудар Т.П., Санто Б., Твісс Б.

Поняття «інновації» розглядалося і трактувалося багатьма вченими по-різному, а все залежало від предмета та об'єкта їхнього дослідження. В залежності від того, що інновації можуть розглядатися як: процес, система, зміна і результат, вчені виділяють такі трактування процесу інновацій:

- Б. Твісс розглядав інновації, як «процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту»[7].

- Ф. Ніксон трактував інновації, як «сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що спричинюють появу на ринку нових товарів, поліпшених промислових процесів та устаткування». [9]

- Б. Санто відзначав, що «інновації – це суспільно-технологічний та економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей та винаходів сприяє створенню кращих за своїми характеристиками виробів і технологій» [3].

- Ла Герре вважав, що «інновації – це будь-яка зміна у внутрішній структурі господарського організму» [3].

- І нарешті, одне з найбільш влучних пояснень терміну інновації дав П. Лемерль, який визначав інновації, як «новий продукт або послугу, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії».

Розглядаючи ці визначення, можемо стверджувати, що кожен автор пояснює «інновації» по-своєму баченню даного явища, тому кожне визначення є правильним і варте того, щоб його розуміли і використовували, як термін «інновації».

Отже, на наш погляд, можна узагальнити, що «інновації» – це процеси, завдяки яким створюється і розробляється нова система удосконалення різноманітної людської діяльності для покращення та якіснішого використання робочого часу. Завдяки інноваціям підприємці можуть проектувати нові підприємства; капітально реконструювати діючі підприємства; робити відповідні економічні розрахунки з мінімальними відхиленнями від реальності, а також покращити рівень продуктивності праці працівників, що і є основним для роботодавців у сучасних умовах.

Відповідно до засобів і способів, які застосовуються на підприємствах, використовуються такі види праці: ручна (технічно незброєна), механізована (технічно озброєна) та автоматизована праця (комп'ютеризована, роботизована).

Інновації – це конструктор, який дозволяє з нових чи додаткових деталей зробити новий об’єкт, або продукт чим покращує сам етап створення даного продукту. Для ручної праці, яка не потребує технічної підтримки, інновації підуть тільки на покращення процесу виробництва. Тобто при виробництві нового продукту, коли працівник багато часу витрачає на ручну працю, виробляючи малий обсяг продукції і цим самим приносить збиток підприємству у вигляді втраченого прибутку можна зазначити, що сам процес виробництва вимагає повної технічної реконструкції.

В таких умовах потрібно звернути увагу на шляхи вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства:

- на технічні прийоми виготовлення продукції, виробничі методи, способи застосування технічних засобів і агрегатів;
- на технологію виробництва завдяки впровадженню нових методів обробки матеріалів (хімічну, ультразвукову, використання різноманітних температур і тисків);
- на використання хімічних матеріалів та хімічних процесів, які сприяють внесенню змін у процеси виробництва, прискорюють їх, поліпшують техніко-економічні показники виробничих процесів, використання сировини, сприяють підвищенню якості продукції.

Для механізованої праці, на нашу думку, інноваціями може слугувати удосконалена комп’ютерна техніка, яка допомагає працівникові більш детальніше спостерігати за роботою машин та агрегатів. Програмне забезпечення дозволяє відслідковувати усі недоліки при виробництві продукції. При цьому зручність у використанні такої техніки безпосередньо впливає на роботу працівника, адже він має прямий зв’язок з технікою, але якщо вона буде складною і незрозумілою у застосуванні, то відповідно кінцеві результати такої праці будуть поганими.

Автоматизація виробництва забезпечується впровадженням верстатів-автоматів з ЧПУ, автоматизованого устаткування, автоматичних систем виробництва. Завдяки таким машинам полегшується праця працівника, так як

він менше сил витрачає на процес виробництва, що сприяє збереженню його здоров'я і настрою, які суттєво впливають на працездатність людини. Але основним і вагомим фактором при праці на автоматизованому робочому місці є його спеціальна освіта. У сучасному світі з розвитком техніки потрібні більш глибокі знання, для того щоб працювати на станках з ЧПУ працівники повинні мати середньо-спеціальну освіту.

Перспективними напрямками підготовки фахівців технічних спеціальностей є: інженерна графіка, інформаційні технології, технологія приладобудування, електротехніка, машинобудування та багато інших, які сприятимуть підвищенню професійних знань працівників, зростанню частки інтелектуальної та інноваційної праці.

Друкер П. вказує, що «центр тяжіння у трудових відносинах швидко зміщується від ручної праці до праці інноваційної, до працівника знань, тобто до тих, хто створює нове знання і активно його використовує» [9].

Колот А.М. вважає «інноваційною працею трудову діяльність, для якої характерною є висока частка знаннєвої, інтелектуальної і творчої компоненти і яка здатна задовольнити суспільні потреби з великим корисним ефектом» [9].

Черненко В. під інноваційною працею розуміє «діяльність, за якої працівник зайнятий лише створенням нового в науці, техніці, мистецтві, економіці. Така праця передбачає постійний, неповторний пошук нових рішень, підходів до нового ставлення до наявних проблем, активного розвитку самостійності та ініціативи» [9].

Інноваційна праця визначається творчими здібностями людини до певного виду діяльності, умовами реалізації цих здібностей у суспільстві. Інноваційною працею займаються винахідники, раціоналізатори, науковці, інженери, підприємці, які безпосередньо створюють інноваційний продукт.

Результати інноваційної діяльності реалізуються у вигляді нових технологій, інші набувають правової форми - право на винахід, на використання патентів, ноу-хау.

Важливим аспектом стимулювання інноваційної діяльності є обмін інформацією у міжнародних дослідних мережах, що мають фінансову підтримку ЕС, а у неформальних соціальних мережах: <http://facebook.com>, <http://linkedin.com>, <http://king.com>. Приєднання до таких мереж сприяє інформуванню фахівців про останні досягнення, не перетинаючи кордони, дають можливість участі у нових проектах, грантах, стимулюють до нових ідей, збільшують можливість доступу до дослідницьких центрів та сучасного обладнання.

До факторів внутрішньої мотивації інноваційної праці слід віднести: прагнення до творчої самореалізації, самовдосконалення, допитливості, бажання вирішувати складні завдання, інтерес до науки і бажання принести користь організації і суспільству, прагнення бути визнаним винахідником або раціоналізатором, бажання досягти певного соціального становища, отримати науковий ступінь, вчене звання, прагнення отримати окремі матеріальні цінності, нові соціальні гарантії, перспективи професійного та творчого зростання.

Поряд з інноваційною працею в сучасних умовах зростає значимість інтелектуалізації праці, яка приводить до зміни змісту і характеру праці, розширення сфери використання, творчої інтелектуальної праці внаслідок поступового насичення виробництва наукоємними технологіями та інноваціями.

1.2. ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Інноваційна програма – це комплекс взаємозв'язаних інноваційних проектів і проектів підтримки інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на реалізацію накопичених досягнень (науково-технічних знань, технологій, устаткування), з метою отримання нових товарів (послуг) чи товарів (послуг) з новими якостями.

Методика керованої ринком інноваційної діяльності базується на розумінні ринку (кожного з трьох його компонентів: споживачі, конкуренти, технології) і слідуванні його потребам (рис. 1.1). У тих випадках, коли нововведення носить глибокий, проривний характер, приводячи до створення товару (послуги), раніше відсутнього на ринку, необхідне попереднє формування потреб ринку в цьому новому товарі (послузі).

Проводячи інноваційну діяльність, фірма має розуміти потреби ринку, намагатися стати лідером у тому секторі ринку, який було обрано для роботи, забезпечувати якнайкраще виконання і постійно орієнтуватися на споживача.



Рис. 1.1 – Принципи слідування потребам ринку

Одночасно з активізацією інноваційної діяльності відбувається

усвідомлення необхідності зміни традиційного уявлення про організації. Промислова модель ієрархічної структури – розбиття роботи на більші і менші частини таким чином, щоб кожен працівник виконував тільки свою, визначену частину роботи, – суперечить з необхідністю мобільно реагувати на мінливі вимоги ринку, активно проводити інновації.

На передній план виходить соціо-технічний підхід у структурах організації. «Організація, що навчається», «організація, що керується замовником», «віртуальна інноваційна організація» – саме ці терміни і назви відображають зміни у структурних підходах до організації.

Види науково-технічних програм у сфері інноваційної діяльності це ідеї, задумали і технічні рішення, а також проекти, що їх реалізують, мають різні рівні науково-технічної значущості:

- **модернізаційний** (псевдоінновації), коли конструкція прототипна чи базова технологія кардинально не змінюється. Наприклад, розширення розмірних рядів і гами виробів, установлення більш потужного двигуна, що підвищує продуктивність устаткування, автомобіля;

- **новаторський** (поліпшувальні інновації), коли конструкція нового виробу за видом своїх елементів істотним чином відрізняється від попередника. Наприклад, додавання нових якостей, введення засобів автоматизації чи інших, що раніше не використовувались у конструкціях даного типу виробів, але застосовувались у інших типах виробів;

- **випереджальний** (базисні інновації), коли конструкція базується на випереджальних технічних рішеннях. Наприклад, введення герметичних кабін у літакобудуванні, турбореактивних двигунів, що раніше ніде не застосовувалися;

- **піонерський** (базисні інновації), коли з'являються раніше не існуючі матеріали, конструкції і технології, що виконують попередні чи навіть нові функції. Наприклад, композитні матеріали, перші радіоприймачі, електронні годинники, персональні комп'ютери, ракети, атомні станції, біотехнології.

Рівень значущості проекту, а згодом і всієї інноваційної програми,

визначає складність, тривалість, склад виконавців, масштаб, характер просування результатів інноваційного процесу, що впливає на зміст проектного управління.

Методами управління та критеріями формування послідовності проектів є проблема створення інфраструктури управління інноваційними процесами може бути структурована за чотирма напрямками (рис. 1.2):

- теорія управління інноваціями – напрямок, у якому інноваційний проект розглядається як специфічний об'єкт управління, створюються ефективні моделі процесу управління, розробляються закони та алгоритми управління;

- інструментальні засоби управління інноваціями – напрямок, який має привести до створення автоматизованих робочих місць керівників інноваційних проектів;

- формування та методичне забезпечення нового напрямку вищої професійної освіти, в якому інноваційні процеси мають розглядатися як об'єкт і суб'єкт освітньої діяльності;

- технології нововведень, у рамках якого мають бути запропоновані технології реалізації інноваційних проектів, адекватні характеру і масштабу проекту та спеціалізації фірми, що виконує і/чи бере участь у виконанні проекту.



Рис. 1..2 – Структура проблеми управління інноваційними процесами

Розглянемо більш детально завдання розроблення технологій нововведень. На рис. 1.3 ілюструється їх сучасний арсенал. Кожну з технологій можна визначити таким чином.

Упровадження – технологія нововведень, у якій процес нововведення реалізується самим розробником. Використовується для інновацій, що не вимагають усього комплексу інноваційних послуг.

Тренінг – технологія нововведень, що забезпечує етап підготовки кадрового супроводу інновації, у тому числі, наприклад, створення малого підприємства. Виконується фірмами, що спеціалізуються саме в цьому виді інноваційних технологій (інкубатори, технологічні парки тощо).



Рис. 1.3 – Можлива різноманітність технологій реалізації інновацій

Консалтинг – технологія нововведень, що забезпечує етап вибору стратегії і бізнес-планування інноваційної діяльності. Виконуються фірмами, які спеціалізуються у галузі експертизи і консультацій.

Трансфер – технологія нововведень, що забезпечує реалізацію інноваційного проекту за рахунок передачі освоєних технологій в іншу предметну чи географічну сферу.

Інжиніринг – комплексна технологія нововведень, найбільш повно охоплює всі етапи інноваційного циклу: від інновацій, предпроектного обслідування, бізнес-планування, розробки і до комплектної поставки устаткування і кадрового супроводження, здачі «під ключ» і подальшого сервісного обслуговування.

Розглянемо більш детально особливості трьох останніх із зазначених вище технологій нововведень:

Консалтинг як підтримка інноваційної діяльності забезпечує послуги за двома основними напрямками:

- *технологічний консалтинг* – технологічні та управлінські консультації для оптимального досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, планування, управління якістю, сертифікація, автоматизоване конструкторське і технологічне проектування, передача технологій;

- *бізнес-консалтинг* – експертиза бізнес-ідей і проектів, бізнес-планування, маркетинг, фінансовий менеджмент, пошук потенційних партнерів та інвесторів, комерціалізація інновацій, договірні відносини.

У зв'язку з постійним збільшенням попиту на платні консультації за

різними аспектами наукоємного підприємництва останнім часом став активно формуватися прошарок фірм, що спеціалізуються на наданні консультаційних послуг.

Трансфер, або передача технологій (ПТ), – керований процес розподілу технології від її власника до користувача, наприклад від розробника до виробника, від продавця технології до покупця. ПТ – це просування на ринок нових технологій, маючи на увазі у першу чергу продаж технологічного процесу чи устаткування для його реалізації.

Актуальність ПТ як технології нововведень обумовлена тим, що сьогодні науково-дослідні центри, університети і підприємства наукоємної сфери стали більше піклуватися про комерціалізацію розроблених ними технологій і результатів наукових досліджень.

Процес ПТ може реалізовуватися, по-перше, шляхом просування технології на ринок (стратегія «технологічного поштовху» – «technology push»), коли ведеться активний пошук потенційного замовника на виконання інноваційного проекту чи споживача нової технології у різних сферах передбачуваного попиту. В цьому разі успіх значною мірою визначається тим, наскільки вдало обрана ніша ринку, у якій ведеться пошук, і наявністю активної мережі партнерських зв'язків і ділових контактів.

По-друге, пошук інноваційних технологій, ноу-хау та їх власників може здійснюватися за конкретним замовленням (стратегія «витягання запитом» – «demand-pull»). Інноваційні фірми зачасти використовують обидві схеми реалізації ПТ, виконуючи одночасно активну роль постачальника інноваційних технологій і системного оператора з пошуку нових технологічних рішень відповідно до заявки замовника з подальшим широким тиражуванням інновації (стратегія «дифузії»).

Окрім того, для забезпечення високої ефективності процесу ПТ необхідним є оптимальний набір програмно-апаратних засобів (розвинена комп'ютерна мережа, бази даних, експертні методики, засоби комунікації), які забезпечують збір, обробку і поширення інформації про технологічні

інновації. Зачасту розробник (власник) технології або не володіє такими знаннями, навичками та апаратними засобами, або воліє використовувати свій час і матеріальні ресурси на розроблення нової технології чи вдосконалення вже існуючої.

Технологія інжинірингу і працююча за нею інжинірингова фірма надають замовнику найбільш повний набір послуг під час реалізації інноваційного проекту. На всіх етапах інноваційного циклу інжиніринг забезпечує оптимальну реалізацію замовлення разом із запрошеними найкращими професіоналами контрагентами й оптимальними для кожного конкретного проекту використанням накопичених і вже опробованих досягнень, знань, технологій, обладнання.

Замовнику необхідно пропонувати не якесь одне конкретне рішення, а варіанти рішень його проблеми. Далі системний інтегратор бере на себе реалізацію обраного варіанта.

Системні принципи структуризації програм і мегапроектів. У теоретичну основу реалізації інжинірингової технології покладені три системні принципи: зворотного проектування, мінімуму функціональної повноти та економічної достатності рішення.

Принцип зворотного проектування встановлює, що система не має бути жорстко зв'язана з предметом, який виготовляється, а зв'язана з більш загальною різноманітністю продукції, тобто система має володіти інваріантністю, достатньою для виробництва раніше невідомої номенклатури виробів певного класу (класів). Набагато доцільніше проектувати не ресурс під виріб (традиційний підхід під час створення спеціалізованих «жорстких» виробництв), а виріб під ресурс. Але для реалізації такого підходу необхідно, щоб створений ресурс був би достатньо універсальним.

Принцип мінімальної функціональної повноти і принцип економічної достатності рішення забезпечують раціональність рішень під час: формування черговості етапів запуску проекту; визначення кількісного складу та структури обладнання системи; вибору її організаційно-

управлінської структури; планування та формування технологічної підготовки виробництва; корекції техніко-економічних показників ефективності за результатами імітаційного моделювання її функціонування.

У разі реалізації великих проектів запропоновані принципи системного проектування трактуються таким чином: технологічний та програмно-обчислювальний ресурси, що створюються у кожній черзі реалізації проекту, мають володіти необхідним мінімумом функціональної повноти, яка гарантуватиме економічно ефективний випуск продукції.

Формування організаційних структур управління якістю продукції науково - обґрунтоване і завдяки цьому є актуальним завданням на сучасному етапі розвитку економіки у трансформаційний період на підприємствах хлібопечення. Виникає необхідність запровадження принципів і методів в управлінні якістю за допомогою системного підходу у хлібопеченні.

Концепцією НДДКР на харчовому підприємстві є тенденція до об'єднання управління якістю із використанням нових технологій управління, стосовно інших напрямів діяльності підприємства. Головні напрямки стратегічної концепції ґрунтуються на співпраці керівництва підприємства для створення товарного портфеля продуктів або новітніх технологій, які виявляються в процесі стратегічного аналізу діяльності хлібопекарського підприємства.

Використання структурно-цільового підходу на всіх стадіях життєвого циклу формування відповідності хлібопекарських підприємств цим вимогам можна досягти на основі використання національної моделі модернізації наявного потенціалу харчової промисловості. Даний процес має носити не віртуальний характер, а набути рис системних перетворень, які базуються на науково обґрунтованих принципах, а саме:

1. Принцип системності:

Врахування всього спектра взаємозв'язків управління якістю між окремими складовими відтворювального процесу (постачання, хлібопечення,

виробництво і реалізація готової продукції, асортимент і попит, конкурентоспроможність).

2. Принцип збалансованості:

Узгодження потреб хлібопекарського виробництва з наявними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, систематизація матеріально – технічного постачання та ідентифікація центрів відповідальності за рух грошових коштів.

3. Принцип компліментарності:

Врахування відповідності між технологією виробництва, ресурсною базою та цілями суб'єкта господарювання на усіх ієрархічних рівнях стратегічного управління якістю і асортиментом продукції та в окремих сегментах процесу виробництва.

4. Принцип адаптивності:

Зарахування відносності отриманих показників якості продукції та інноваційних процесів, враховуючи наявність вітчизняних та зарубіжних аналогів.

5. Принцип змагальності:

Перманентне врахування того, що якість і асортимент продукції визначається ефективністю та результативністю окремих видів виробництва хлібопекарської продукції підрозділів суб'єкта господарювання.

6. Принцип синергізму:

Намагання поєднувати інвестиційно – інноваційні технології, виробничі ресурси, взаємозв'язок між окремими рівнями управління та підрозділами виробництва, сприяти розширенню асортименту продукції та її попиту на ринку щоб бути конкурентоспроможною.

7. Принцип релевантності:

Намагання максимальною мірою наближати якість хлібопекарської продукції до вимог міжнародних стандартів, застосовувати новітні інформаційні технології та уникати проявів неспівпадання інформації про якість продукції, її попит підприємств з хлібопечення.

8. Принцип емерджентності:

Не зводити характерні риси суб'єкта господарювання як системи до окремих її елементів, сприяти виникненню нових видів продукції у хлібопеченні, що вплине на підвищення рівня якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку.

9. Принцип інтеграційності стратегії науково-технологічного (інноваційного) і комерційного розвитку. У процесі розробки принципів і методики планування управління якістю продукції важливою є організаційна структура управління якістю продукції що включає систему цілей, їх розподіл між ланками, так як сам механізм управління направлений на досягнення поставлених цілей.

В основу методології якості продукції в хлібопеченні повинно бути покладено чітке формулювання цілей організації. Застосовувані методи побудови організаційних структур управління якістю продукції, характеризувалися нормативним характером, недостатньою різноманітністю, гіпертрофованим використанням типових рішень, що приводило до механічного перенесення організаційних форм, що застосовувалися в минулому - в нові умови [17].

Недоліком методик, що використовувалися, були: функціональна орієнтація, регламентація процесів, а не результатів управління якістю продукції.

В сучасних умовах методики набувають змін, що проявляються у зв'язку із реалізацією інноваційних проєктів; підпорядкуванням виробничої діяльності по виконанню замовлень і договорів; запитам споживачів; взаємозв'язку науки, техніки і виробництва, із вирішенням проблем з якості продукції.

Проєктування організаційних структур управління якістю повинно здійснюватися на основі використання основних взаємодоповнюючих методів:

- метод аналогії (випуск якісної продукції і визначення границь і

умов її реалізації);

- експертно-аналітичний метод (розробка варіантів організаційних рішень, спрямованих на усунення виявлених організаційних проблем, що відповідають науковим принципам і передовому досвіду управління якістю продукції, а також необхідному рівню кількісно-якісних критеріїв оцінки ефективності організаційних структур);

- метод структуризації цілей (вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання та їх відповідність системі цілей);

- метод організаційного моделювання (відображає розподіл повноважень і відповідальності на підприємстві) [17].

Вивчивши інноваційні цілі у формі інноваційної стратегії, підприємству можна рекомендувати застосовувати організаційні форми управління.

В організаційній структурі підприємства у межах наступальної інноваційної стратегії передбачається наявність власних відокремлених підрозділів, які займаються дослідженнями і розробками.

1.3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Правове забезпечення управління якістю спрямовано на вирішення таких задач:

- правового регулювання відносин, що складаються на всіх рівнях управління якістю;
- створення нормативно-правової бази, яка забезпечує належне правове регулювання процесів ефективної реалізації функцій управління якістю;
- захист прав та інтересів працівників тощо.

Нормативно-правова база управління якістю включає в себе різні нормативні акти та правила. Серед ключових документів, які регулюють відносини виробників у галузі виготовлення якісної продукції та створення СУЯ, студентам обов'язково слід ознайомитися з рядом законодавчих актів і стандартів.

Державну систему управління якістю України створено з урахуванням вимог міжнародних стандартів. У першу чергу це серія стандартів ISO 9000, які забезпечують споживачеві право активно впливати на якість продукції, а також забезпечують законодавчу базу, нормативи якої передбачають, що для створення якісної продукції необхідно забезпечити якісне виконання всіх процесів, що реалізуються в межах підприємства. Ураховуючи те, що дієвим документом, у якому регламентуються вимоги до СУЯ та описується порядок її впровадження у компаніях, є стандарти видані у 2008 році Міжнародною організацією зі стандартизації та прийняті Держстандартом України у 2015 році. Система управління якістю наведено в таких документах, як:

ДСТУ ISO 9001-2015. Системи управління якістю. Вимоги.

ДСТУ ISO 9000-2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник.

ДСТУ ISO 9004-2015. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.

Крім наведених документів, діяльність виробників у галузі управління якістю регламентується на основі державних та галузевих стандартів. У даному випадку державна стандартизація виступає засобом захисту інтересів суспільства та конкретних споживачів і поширюється на всі рівні управління:

Закон України «Про стандартизацію»

Закон України «Про підтвердження відповідності».

«Перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні».

«Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення». Декрет Кабінету Міністрів України.

«Про забезпечення єдності вимірювань». Декрет Кабінету Міністрів України.

Необхідно зазначити, що в Україні з метою підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції (товарів, робіт, послуг), забезпечення захисту інтересів споживачів, сприяння входженню нашої держави в європейський та світовий економічний простір було видано Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції». Згідно з ним передбачено:

1) розробити законопроект про засади державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Таким документом стала «Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)», де сформульовано основи державної політики у сфері управління якістю, яка базується на підтриманні та стимулюванні зусиль підприємств та організацій у їх намаганні задовольнити потреби споживачів на основі підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, розвитку та впровадження найновітніших методів управління якістю. Концепція є стратегічним орієнтиром діяльності органів державної влади у сфері управління якістю, науково-дослідних та виробничих структур у розвитку фундаментальних та прикладних досліджень і на цій основі економічного зростання країни, підвищення добробуту й рівня життя громадян України. Формування та реалізація державної політики у сфері

управління якістю продукції базуються на принципах тотального управління якістю (TQM);

2) розроблення та затвердження заходів щодо впровадження систем управління якістю на підприємствах.

Здійснення міжгалузевої координації та функціонального регулювання з питань управління якістю, згідно з наведеними документами, повинно здійснюватися Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України.

Отже, очевидно, що нормативна база для впровадження та розвитку сучасних підходів до управління якістю в Україні відповідно до вимог міжнародних стандартів постійно розвивається. Однак існує низка проблем, пов'язаних із тим, що «діюча система державного регулювання не стимулює виробників поліпшувати якість продукції.

Крім того, не сформована інфраструктура сприяння підприємствам у підвищенні якості, підтримки інновацій, майже відсутнє інформаційне забезпечення, наукові дослідження в галузі забезпечення якості та управління якістю. Більшість вітчизняних підприємств не застосовують сучасні методи підвищення якості та ділової досконалості, які базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю (TQM)...

Аналіз впровадження систем управління якістю на підприємствах України показує, що основними причинами недостатнього рівня цієї діяльності є відсутність необхідних знань у сфері управління якістю серед керівників і фахівців підприємств... Результатом цього є незадовільний рівень обізнаності керівників та спеціалістів вітчизняних підприємств з європейським та світовим досвідом у сфері управління якістю та ділової досконалості.» [3].

В умовах ринкових відносин якість завжди розглядається з позицій споживача. Тому законодавство України покликано вирішувати проблеми підвищення рівня захисту прав споживачів. Це пов'язано, у першу чергу, із масштабами споживчих відносин, у яких бере участь населення країни.

Правові відносини в галузі захисту прав та інтересів споживачів регулюються Законом України «Про захист прав споживачів» і відповідними постановами Кабінету Міністрів. У наведених документах захищаються права громадян-споживачів, у тому числі враховано ситуації, коли споживачам надано недостовірну або неповну інформацію про продукцію.

Реалізація нормативно-правових актів у сфері управління якістю дозволяє організувати ефективну систему законодавчого й нормативного забезпечення якості та безпеки продукції. Серед основних завдань такої системи слід назвати взаємопов'язане функціонування законодавчих актів і нормативних положень на всіх рівнях — від загальних законів щодо проблем безпеки продукції до вимог нормативних документів на конкретні види об'єктів стандартизації. Усе це означає подальший розвиток системи захисту інтересів споживачів.

Поряд із правовим забезпеченням, що регламентує процеси управління якістю на державному рівні, організаційне забезпечення дозволяє сформувати дієвий механізм функціонування СУЯ на рівні підприємства.

Під організаційним забезпеченням процесів управління якістю розуміються усі види діяльності, спрямовані на використання методів та інструментів адміністративного впливу на об'єкти управління в межах організації, для впровадження СУЯ в діяльність підприємства та забезпечення її ефективного функціонування.

Система якості має забезпечити створення продукту, котрий відповідає сучасним виробничо-технічним досягненням та вимогам споживачів. Відправні вимоги до проекту продукту, отримані внаслідок маркетингових досліджень, як було сказано, фіксуються в короткому описі. Крім цього, прикладами зовнішніх входів можуть бути:

- потреби й очікування споживачів та ринку;
- потреби й очікування інших заінтересованих сторін;
- співпраця з постачальником;

- взаємодія зі споживачем для забезпечення якісного проектування і розроблення продукту;

- зміни відповідних правових і регламентаційних вимог;
- міжнародні та національні стандарти;
- промислові норми та правила.

Для розроблення проекту доцільно створювати тимчасові творчі колективи з провідних конструкторів, технологів, маркетологів та інших фахівців підприємства. Порядок взаємодії підрозділів і виконавців, що беруть участь у проектуванні на різних етапах, визначається документами системи якості. Такими є програми, внутрішні регламенти підприємства, процедури, положення про підрозділи, посадові інструкції.

Основним відправним документом для проектування продукції є технічне завдання (ТЗ). Воно створюється за результатами виконаних науково-дослідних і експериментальних робіт, наукового прогнозування, аналізу передових досягнень вітчизняної та зарубіжної промисловості. У ТЗ установлюються техніко-економічні вимоги до продукції, що визначають її споживчі властивості та ефективність застосування; указується перелік технічної документації; розробляється порядок здавання та приймання результатів виконання ТЗ. Зміст технічного завдання визначають замовник і розробник. У певних випадках роль ТЗ може виконувати інший документ (договір, заявка замовника, контракт, протокол тощо), визнаний сторонами за такий, що має всі необхідні та достатні для виконання завдання вимоги. Незалежно від вимог споживача розробник повинен звернути увагу на вимоги безпеки, охорони довкілля, а також на засадничі основи політики власного підприємства щодо якості. Додатково береться до уваги законодавство тієї країни, де передбачається використання продукції.

Розробник на підставі вимог ТЗ і стандартів, які стосуються даного виду продукції, створює необхідну технічну документацію. Її можна підрозділити на вихідну, проектну, робочу, інформаційну. Вихідною документацією вважають ТЗ та короткий маркетинговий опис виробу.

Проектною конструкторською документацією є технічна пропозиція, ескізний проект, технічний проект.

На етапі ескізного проектування вибирають засадничі конструктивні рішення (загальні принципи побудови і дії виробу). Ескізний проект повинен мати дані стосовно призначення, основних параметрів та габаритних розмірів майбутнього виробу.

Під час створення технічного проекту здійснюється всебічне теоретичне й експериментальне опрацювання схем та конструктивних рішень виробу, що проектується. На цьому етапі проводиться детальна перевірка різних варіантів виробу на макетах або спеціальних пристроях. Після закінчення цих робіт робиться висновок про якість майбутньої продукції.

Робочою документацією вважають суто робочу, конструкторську, технологічну, експлуатаційну та ремонтну. Інформаційна документація — це каталоги, звіти про патентні дослідження, експертні висновки, акти та протоколи випробувань. Інакше кажучи, конструкторський документ на виготовлення виробу — це кінцевий результат фундаментальних та прикладних досліджень, дослідно-конструкторських розроблень, інженерних і виробничих пошуків, знахідок, окремих винаходів. Невід'ємною частиною комплексу технічної документації є технічні умови (ТУ) з вимогами до конкретних типів, марок, моделей продукції. У цьому документі знаходять відображення:

- 1) технічні вимоги, що визначають показники якості та експлуатаційні характеристики продукції (основні параметри та розміри; характеристики та властивості; комплектність, маркування, тип упаковки);
- 2) правила приймання;
- 3) методи контролю (випробувань, аналізу, вимірювань);
- 4) вимоги до транспортування та збереження;
- 5) вказівки щодо експлуатації;
- 6) гарантії постачальника.

Для запобігання запуску у виробництво ненадійної продукції під час проектування виробів здійснюється періодичний контроль, аналіз та оцінювання якості проекту. Стадії та етапи проведення періодичного контролю та оцінювання проекту залежать від новизни, складності, особливостей виробництва та застосування продукції. Оцінювання проекту в цілому здійснює замовник, якому розробник подає всі необхідні матеріали: технічне завдання, проект технічних умов або стандарту, конструкторську, технологічну та іншу технічну документацію, а також звіт про результати випробувань, інші матеріали, що підтверджують технічний рівень, конкурентоспроможність, безпечність та екологічність продукції, дослідні чи експериментальні зразки виробу. Отже, проектування і розроблення продукту — це сукупність процесів, які перетворюють вимоги на задані характеристики, або на документований технічний опис продукту.

Після узгодження ТУ чи стандарту на продукцію починається освоєння її виробництва. У цей час виробник з допомогою розробника здійснює комплекс заходів з відпрацювання технології та підготовки персоналу для випуску продукції зі стабільними показниками якості. Обов'язково проводяться кваліфікаційні випробування зразків продукції першої промислової партії. Випробування повинні підтвердити, що відхилення основних параметрів продукції, спричинені технологією виробництва, не виходять за допустимі межі, тобто забезпечується необхідна якість виготовлення виробу.

Таким чином, система якості має передбачати:

- 1) планування робіт з проектування;
- 2) комплекс заходів із запобігання помилкам у проектуванні;
- 3) перевірку відповідності проекту вихідним вимогам;
- 4) періодичний аналіз всіх компонентів проекту;
- 5) аналіз готовності споживача до використання продукції;
- 6) контроль за змінами проекту;
- 7) повторні перевірки продукції.

Підготовка виробництва продукту має забезпечити впевненість, що технологічний процес у цілому та всі його окремі елементи здатні забезпечити виготовлення продукції відповідно до вимог технічної документації. Передусім це стосується таких елементів виробництва, як обладнання, матеріали та комплектувальні деталі, технологічне оснащення та інструмент, виробничий персонал, допоміжні матеріали, технічна документація, виробниче середовище. Система має забезпечити управління всіма елементами виробництва, тобто постійне контролювання і приведення цих елементів у належний стан. Особливу увагу потрібно приділити виробничим процесам, які формують параметри продукції.

Управління виробничими процесами здебільшого спрямоване на забезпечення якості продукції під час її виготовлення. Для цього виробничі операції треба детально визначити та задокументувати у вигляді робочих інструкцій. Перевірку якості продукції, процесу, програмного забезпечення, матеріалів або виробничого середовища здійснюють у найчутливіших точках виробництва. Технологічні процеси перевіряються на придатність для виготовлення продукції згідно зі встановленими ТУ. Найбільший ефект досягається за застосування статистичного регулювання технологічних процесів.

В окремих виробництвах великий вплив на якість мають такі допоміжні матеріали та засоби, як вода, стиснуте повітря, електроенергія і хімічні продукти. Усі ці матеріали також підлягають постійній перевірці. Останнє обов'язково стосується і стану виробничого середовища (температура, вологість, чистота).

Запускати у виробництво матеріали та комплектувальні вироби треба лише після перевірки їх на відповідність ТУ та стандартам. У процесі виробництва ресурси потрібно належним чином зберігати й захищати для підтримування їхньої функціональної придатності. Стабільність виробничого процесу забезпечується розробленням програми профілактичного технічного обслуговування.

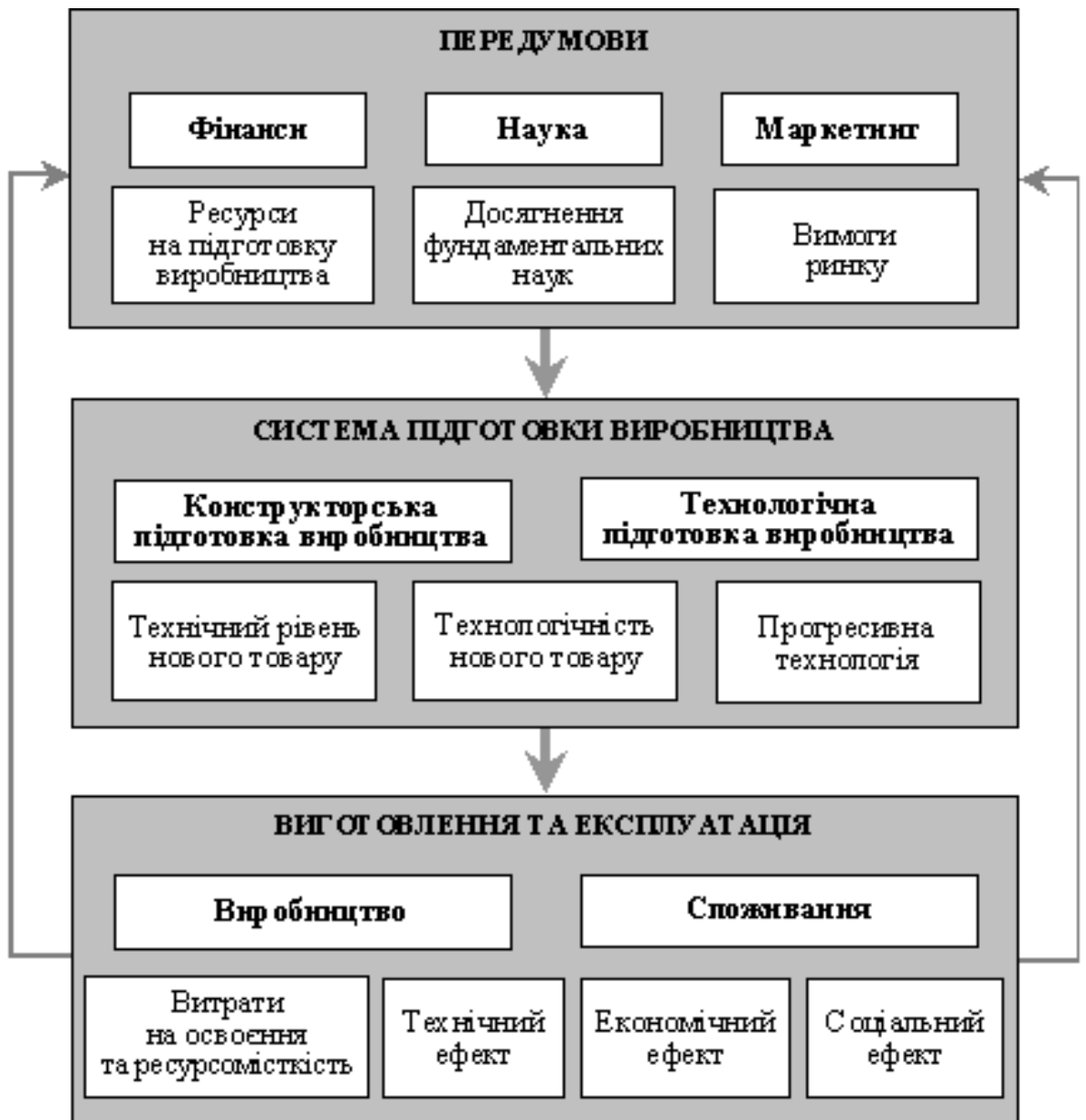


Рис. 1.4.. Вплив системи підготовки виробництва на ефективність нового продукту

Обов'язковими елементами системи мають бути контроль та випробування готової продукції, а також перевірка її виробництва. Систему орієнтують на використання статистичних методів контролю, під якими розуміють дії з вимірювань, аналізу, випробувань однієї або кількох характеристик продукції (послуги) і їх порівнювання з установленими вимогами. Система повинна забезпечити якість продукції також і за навантажувально-розвантажувальних робіт, зберігання, перевезення, монтажу виробів та їхніх компонентів. Для цього передбачаються необхідні ресурси та заходи: технічні консультації, навчання персоналу, який експлуатує складну техніку або виконує її профілактичне обслуговування та

ремонт; своєчасне і в повному обсязі забезпечення запасними частинами тощо. Слід зазначити, що найефективнішим засобом забезпечення якісної підготовки виробництва нового продукту є застосування інноваційних технологій (рис. 1.4.)

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На сьогоднішній день багато науковців досліджують інновації та інноваційну діяльність як особливий фактор, який зможе покращити життя у всіх сферах людського існування, а також покращити роботу підприємства за допомогою різних нововведень, запровадити сучасні технології, які зробить робочий процес більш досконалішим, і відповідно призведе до покращення результату трудової діяльності підприємства, а саме: досягнення поставлених цілей, зменшення нераціональних витрат і втрат робочого часу, розробки нормативів праці, активного виконання оперативної роботи та основних трудових прийомів, інтенсивного використання ресурсного потенціалу підприємства. Саме тому вивчення питання впровадження інновацій сприятиме покращенню роботи працівників зокрема, та ефективності діяльності підприємства загалом.

На нашу думку, інновації, які впроваджуються у діяльність підприємства, позитивно впливають на його діяльність, допомагають йому розвиватися і приносять прибуток.

Дослідження поняття «управління якістю продукції» з позиції різних учених дозволило стверджувати, що цей процес відображає взаємозв'язок всіх елементів, етапів, факторів та умов, що забезпечують управління якістю продукції

Отже, очевидно, що нормативна база для впровадження та розвитку сучасних підходів до управління якістю в Україні відповідно до вимог міжнародних стандартів постійно розвивається. Однак існує низка проблем, пов'язаних із тим, що «діюча система державного регулювання не стимулює виробників поліпшувати якість продукції. Крім того, не сформована інфраструктура сприяння підприємствам у підвищенні якості, підтримки інновацій, майже]відсутнє інформаційне забезпечення, наукові дослідження в галузі забезпечення якості та управління якістю. [3].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

Інноваційні процеси забезпечують здійснення якісних змін у виробничо-господарській діяльності — підприємстві. Результатом інноваційних процесів є новації, а запровадження їх у господарську, підприємницьку діяльність визнається за нововведення. Інноваційні процеси беруть початок у певних галузях науки, а завершуються у сфері виробництва, завдяки чому здійснюються прогресивні зміни в економіці. Імпульсами запровадження нововведення на підприємстві служать як суспільні потреби, що впливають із основних цілей народного господарства, так і результати фундаментальних наукових досліджень, зарубіжний прогресивний досвід у галузі технології та організації виробництва, сучасних форм господарювання. До розробки і впровадження інновацій в умовах ринкової економіки спонукає конкуренція. Відставання в інноваційних процесах негативно впливає на ефективність і конкурентоздатність підприємства і навіть може призвести до банкрутства.

Інноваційні процеси також можна тлумачити як процес нагромадження та практичної реалізації нових наукових і технічних знань, як цілісну циклічну систему «Наука — техніка — виробництво», що охоплює фундаментальні теоретичні дослідження, прикладні науково-дослідні роботи (НДР); дослідно-конструкторські розробки (ДКР); освоєння технічних нововведень в умовах експериментальних підприємств; нарощування виробництва нової техніки до потрібного обсягу, її застосування (експлуатація) в умовах практичної підприємницької діяльності протягом певного часу; техніко-економічне, економічне й соціальне старіння, їхня постійна заміна новими, ефективнішими зразками. Всі ці етапи разом і становлять поняття інноваційного циклу.

Підприємства, які орієнтовані на маркетинг, функціонують у певному

маркетинговому середовищі. Маркетингове оточення являє собою сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, які впливають на результати інноваційної діяльності фірми, на досягнення поставлених цілей.

До найважливіших факторів макросередовища, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, на які воно не може впливати і якими воно не управляє, але повинно до них пристосовуватися, належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні і техніко-технологічні зміни, тобто так звані «PEST» - фактори.

В інноваційному аналізі основним фактором мікросередовища є споживач, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії. Ціль аналізу факторів безпосереднього оточення – виявити можливості та прогнози для хлібопекарських підприємств серед факторів мікросередовища.

Інноваційна діяльність безпосередньо пов'язана з управлінням змінами, викликаними переходом до ринку, кризою в різних галузях виробництва і корпораціях, а також ростом перспективних виробництв, які швидко розвиваються.

Ціни інновацій формуються у відповідності з вимогами Закону України «Про інвестиційну діяльність», оскільки інноваційна діяльність є однією з форм інвестиційної і здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу. У ст. 17 даного Закону «Ціноутворення в інвестиційній діяльності» сказано: «Вартість продукції, робіт і послуг у процесі інвестиційної діяльності визначається за вільними цінами і тарифами, в тому числі за підсумками конкурсів (торгів), а у випадках, передбачених законодавчими актами, за державними фіксованими та регульованими цінами і тарифами. Вартість будівництва визначається з використанням державних кошторисних норм, які є обов'язковими при будівництві об'єктів із залученням коштів Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим, місцевих бюджетів, а також коштів державних підприємств, установ та організацій».

Базова ціна інновацій визначається на основі витрат на розробку

інновацій. Ціна інновації повинна забезпечити відшкодування ресурсів, забезпечення гарантійного збереження фірми, створення умов для зростання підприємства.

Техніко-технологічна база підприємства — це система найактивніших елементів виробництва, яка характеризує технологію одержання продукції (виконання робіт, послуг) за допомогою машинної техніки (устаткування), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, що разом створюють технологічну систему виробничих підрозділів і підприємства в цілому.

Кінцевим результатом підприємницької діяльності є виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг. Технологія забезпечує той чи інший попит на результати виробництва.

В умовах ринку дуже складно здійснювати інноваційні процеси на підприємствах, на яких використовується спеціалізоване, а не універсальне устаткування, оскільки ринок може викликати необхідність зміни виробництва продукції.

Створення нового продукту — це суто творча діяльність, і фінансові ресурси в ній не завжди відіграють вирішальну роль. Тут, крім достатніх ресурсів, потрібні засоби ефективного маркетингового забезпечення та підтримки інноваційної діяльності, що поєднує в собі мистецтво інновацій з науковим пошуком.

Необхідні ефективні напрямки контролю за якістю продукції харчової промисловості, які вимагають суттєвих змін в умовах роботи хлібопекарських підприємств щодо поліпшення якості у хлібопеченні, у зв'язку із зростанням конкурентної боротьби за споживача.

Хлібобулочні вироби є важливим продуктом харчування, оскільки, внаслідок споживання хліба люди майже на половину задовольняють свою потребу у вуглеводах, на третину - в білках, більше, ніж на половину - у вітамінах групи В та ін. Пшеничний хліб виготовляється з пшеничного борошна різного помолу. До його складу входять білки (7,7-8,3%), жири (1-

2,5%), вуглеводи (47-53%), а також вода і різні мікроелементи.

Головна мета ринку – задоволення реальних потреб населення України у кількості, якості та асортименті продукції.

Хлібопекарські підприємства здатні щоденно виробляти близько 400 г хлібобулочних виробів у розрахунку на одного жителя нашої країни.

Хліб - товар першої необхідності, який володіє нееластичним попитом.

Локальність ринків збуту хліба не повинна перевищувати 100 км від місця його виробництва, що пов'язано з великими транспортними витратами та невеликими термінами зберігання продукції.

Хлібобулочні продукти не є конкурентними через адміністративний контроль та методи впливу на виробників хлібобулочних виробів у регіонах.

Дослідження показали, що інтереси різних прошарків населення з неоднаковим рівнем доходів мають значні відмінності, які обов'язково повинні враховуватися виробниками продукції. Зі зростанням благополуччя змінюється структура споживання - збільшується попит на такі хлібобулочні вироби, як пшеничний хліб, батон, елітні та лікувально-профілактичні хліба, булки і т. д., однак об'єм споживання залишається на тому ж рівні [35].

Аналіз динаміки виробництва хліба в Україні за 2005-2015 роки показав (рис. 2.1), що у 2012 році загальне виробництво хлібобулочних виробів характеризується усталеною тенденцією зниження її обсягів у порівнянні з 2000 роком у 3 рази [18].

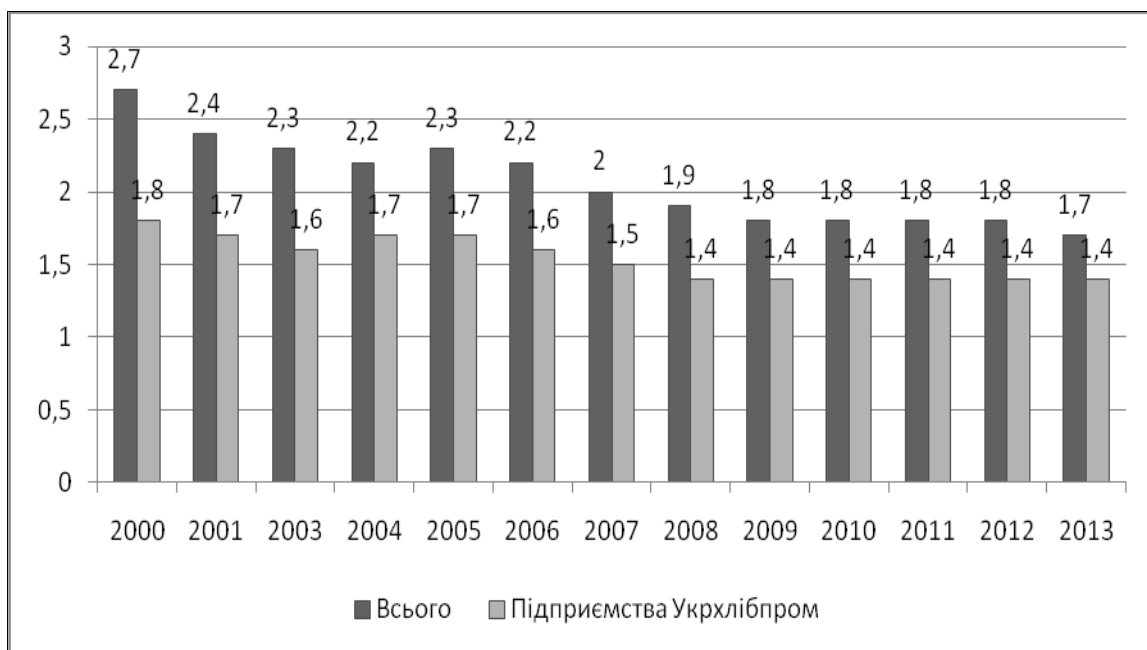


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва хлібних виробів в Україні.

Ми спостерігаємо зменшення виробництва і споживання хліба в Україні населенням, що пояснюється погіршенням економічного становища, підвищенням цін, раціональним використанням хліба, розвитком домашнього хлібопечення та міні-пекарень.

Західні та центральні регіони більше споживають хліб із житнього та суміші житнього і пшеничного борошна (60-79%), східні та північні регіони надають перевагу хлібу із пшеничного борошна.

Згідно з традиціями та смаковими якостями споживачів найбільшу частку у вітчизняному хлібопеченні займає хліб із пшеничного борошна (включаючи батон) (46,5%), із житньої (0,5%) і суміші житньої та пшеничного борошна (30,6%). В асортиментному ряду булочні вироби займають близько 22% ринку, всі інші 0,3% - здобні вироби.

Дуже малий процент складає виробництво лікувально-профілактичних сортів хліба (0,1%).

Традиційним є попит українців до основного хлібного портфелю: більше 50% продажу припадає на пшеничні та житньо-пшеничні сорти: хліб український та батон.

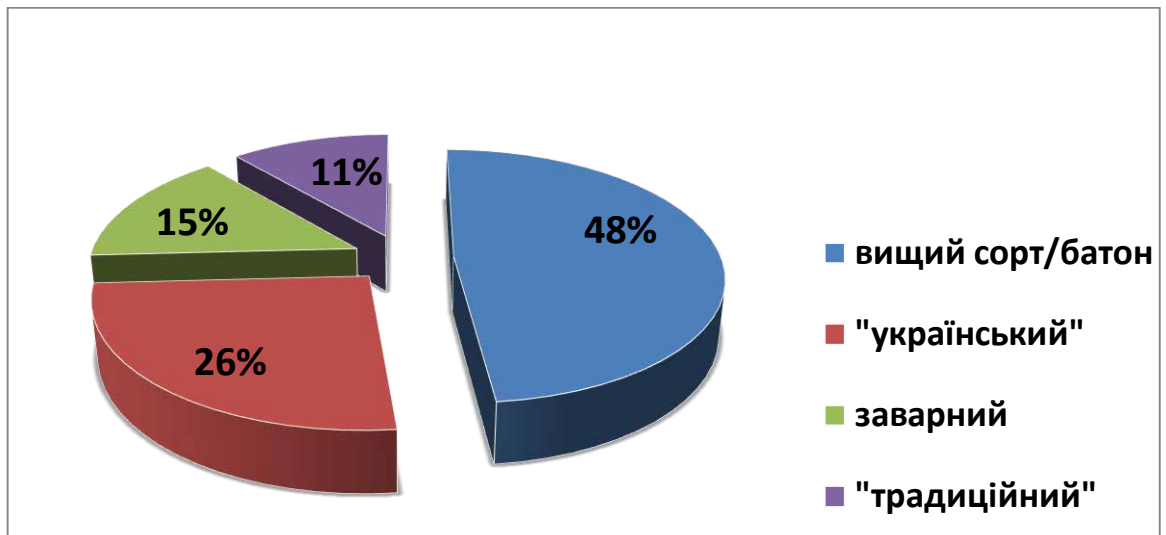


Рис. 2.2. Структура продажу хліба в Україні у 2015 р

Проаналізуємо попит по продукції ПАТ «Київхліб» у Києві та Київській області: (Рис. 2.2.)

- пшеничний (вищий сорт/батон) – 43%;
- пшеничний 1-2 сорт («Традиційний») – 10%;
- житньо-пшеничний («Український») – 23%;
- житньо-пшеничний заварний («Білоруський», «Київський заварний», «Бородянський») – 13%.

Щодоби ПАТ «Київхліб» випускає 750 тонн хлібобулочних і 10 тонн кондитерських виробів.

Отже, увесь ринок хлібобулочних виробів можна поділити на три споживчих сегменти:

- хлібобулочні вироби масового попиту, що складають основну частину асортименту виробників хлібобулочних виробів;
- елітні види хлібобулочних виробів - з постійно зростаючими витратами сегменту ринку, що потребує оригінальності виробів, які пропонуються для споживачів, привабливого зовнішнього вигляду та якості, естетичної і сучасної упаковки;
- лікувально-профілактичні види хлібобулочних виробів - сегмент, у якому в міру складності виробничого процесу майже не має конкурентів.

У зв'язку з фінансовими проблемами актуальним залишається питання

ціни на хліб і хлібобулочну продукцію, які відображені в табл. 2.3, що підтверджується економічними показниками його виробників.

Таблиця 2.1. Індекс споживчих цін та цін виробників на хлібобулочну продукцію в Україні у період з 2006 по 2015 роки, %

| Рік | Індекс споживчих цін | | | | Індекс цін виробників | |
|------|----------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Хлібопродукти | | Хліб | | Всі хлібобулочні вироби | |
| | % | Абсолютне відхилення, % | % | Абсолютне відхилення, % | % | Абсолютне відхилення, % |
| 2006 | 131,7 | - | 136,0 | - | 115,5 | - |
| 2007 | 99,2 | 32,5 | 98,0 | 38,0 | 97,4 | 18,1 |
| 2008 | 102,2 | 3,0 | 100,4 | 2,4 | 98,7 | 1,3 |
| 2009 | 113,7 | 11,5 | 116,7 | 16,3 | 116,4 | 17,7 |
| 2010 | 119,5 | 5,8 | 118,0 | 1,3 | 117,6 | 1,2 |
| 2011 | 127,8 | 8,3 | 125,1 | 7,1 | 120,3 | 2,7 |
| 2012 | 134,3 | 6,5 | 128,4 | 3,3 | 122,2 | 1,9 |
| 2013 | 136,3 | 7,1 | 129,4 | 3,4 | 121,3 | 2,0 |
| 2014 | 136,8 | 7,5 | 129,9 | 3,6 | 113,5 | 2,6 |
| 2015 | 120,9 | 6,8 | 118,6 | 2,9 | 109,4 | 2,3 |

Аналіз динаміки індексу споживчих цін та цін виробників за 2006-2015 роки свідчить про тенденцію зростання цін на продукцію, що пов'язано із зростанням цін на сировину для виробництва продукції та економічними проблемами в країні, що погіршили фінансову ситуацію і порушили баланс доходів та життєвий рівень населення.

Національна хлібопекарська галузь працює в режимі натурального господарства: виробництво дорівнює споживанню. У галузі діють понад 1000 хлібо заводів різної потужності, зокрема 400 хлібо заводів середньої та великої потужності, розташованих у містах і районних центрах.

До головних проблем хлібопекарської промисловості слід віднести наступне. Цифри говорять про спад виробництва хліба і хлібобулочних виробів. Безумовно, хліб збільшився у ціні, так як у собівартість продукції

необхідно було внести збільшення тарифів на енергоносії, збільшення мінімальної заробітної плати і т.д. Це були лише необхідні міри, щоб взагалі не зупинити виробництво. На регульовані сорти хліба зміни у ціні протягом року проходили в інтервалі 4-5%. Адміністративне регулювання мало колосально негативні наслідки для розвитку галузі. Достатньо привести тільки одну цифру: за даними Державної служби статистики, 46% хлібопекарських підприємства закінчили рік зі збитками у сумі 416 млн. грн. Для порівняння: у 2014 році 37% хлібопекарських підприємств були збитковими, і сума збитків склала 99 млн. грн. Завдання Аграрного фонду – стабілізація цін на продовольчому ринку за рахунок інтервенції державних ресурсів за фіксованими цінами. Хоча Аграрний фонд повинен стримувати ціни на хліб за рахунок більш низької ціни на борошно, ніж на ринку. На практиці виходить зворотна картина: ціна борошна АФ вище ринкової, і вплинути на стабілізацію цін на хліб воно не зможе. Для вирішення цієї проблеми – утримання ціни на хліб, необхідно використати економічні фактори, а не зводити тільки до адміністрування галузі, що призводить тільки до негативних наслідків.

Технічний розвиток підприємства визначає якість, безпеку і широкий асортимент хліба і хлібобулочної виробів. Це аксіома, яка не потребує доказів.

Тіньовий сектор відіграє негативну роль і у плані надходження грошей до бюджету, і у плані якості. Як можливо управляти процесом хлібопечення у країні, якщо видимий сегмент складає менше 40 %, а більше 60 % не регулюється. Перевірити дотримання хлібопекарських технологій і ГОСТів для такої продукції неможливо. Закриття великих комбінатів у Києві тільки погіршує ситуацію якості хліба і хлібобулочних виробів, оскільки збільшується частка низької якості «регіонального» і «тіньового» хліба.

У державі давно назріло посилення контролю за якістю хлібобулочної і кондитерської продукції, прийняття жорстких заходів для припинення «тіньового» хлібного бізнесу, а також попередження неринкових способів

конкурентної боротьби серед виробників.

Оскільки хліб – це соціально значимий продукт першої необхідності зі стабільно високим попитом, а хлібний бізнес, якщо виключити соціальні сорти хліба, достатньо рентабельний – можна вважати, що боротьба за перерозподіл хлібного ринку України тільки починається. У ній будуть приймати участь як легальні великі гравці, так і багаточисельні тіньові хлібопекарні, кількість і об'єми виробництва хліба і хлібобулочних виробів у яких не підлягають обліку.

Виходячи з цього, ми пропонуємо розповсюдити преференції не тільки на окремі підприємства, але й на усю хлібопекарську галузь. Тоді буде і широкий асортимент, і якість продукції, і стабільно низька ціна на хліб. Для цього, перш за все, необхідна чітка і прозора робота АФ.

Можливо було б з метою підтримки галузі ввести, припустимо, на 5 років, спеціальний режим обкладання податком для хлібопекарних підприємств, як це передбачено у Податковому кодексі України для сільськогосподарських підприємств і підприємств лісового господарства. Мається на увазі, ПДВ (20%), закладений у ціну на хліб, повинен залишатися у розпорядженні підприємств. І тоді вони змогли б направити ці засоби на технічний розвиток, на утримання матеріально-технічної бази, на розширення асортименту.

І це був би той економічний фактор, який надав би можливість стабілізувати ціни на хліб.

2.2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ.

Управління інноваційною діяльністю — це сукупність взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування й досягання цілей інноваційної діяльності підприємства.

Управління інноваційною діяльністю є складовою частиною загальної системи управління підприємством і основним фактором, що забезпечує зростання ефективності роботи підприємства, поліпшення якості продукції тощо.

Управління інноваційною діяльністю здійснюється на всіх етапах розробки і впровадження в практичну підприємницьку діяльність стратегічних програм і проектів, починаючи від управління розробкою ідей до впровадження інновацій і забезпечення їх раціонального використання.

Мета управління інноваційною діяльністю — забезпечення підвищення ефективності виробництва за рахунок розробки і впровадження у виробничу діяльність інновацій (нововведень) у технологію, управління тощо.

Інноваційні проекти — це складні програми, створені для впровадження технічних, технологічних або інших новинок, що їх здійснюють наукові та проектні заклади в певний проміжок часу з метою забезпечення зростання ефективності підприємництва і досягнення основної цілі, яка стоїть перед економікою на сучасному етапі.

Інноваційний розвиток — розвиток науки, техніки, досвіду, знань. Це процес, у перебігу якого наукова ідея доводиться до практичного використання..

Успіх інновацій залежить як від громадянської позиції, так і від науково-технічної компетенції персоналу, від творчої активності, стимулювання і мотивації окремих працівників.

Виходячи із цих вимог інноваційні процеси на фірмах і підприємствах повинні охоплювати інформаційну, наукову, проектно-конструкторську і виробничу діяльність.

У здійсненні інноваційного процесу велику роль відіграє економіко-

управлінська і соціально-культурна, наукова і проектна діяльність. Тому інновації необхідно в першу чергу направляти в цю сферу. І через впровадження інновації в їх сфери діяльності можливе швидше втілення інноваційних процесів у виробничу сферу.

Створення нових конструкцій базується на результатах аналізу попиту на нову техніку, у яких сформульовані вимоги споживачів до технічних параметрів виробу, їхньої економічності.

Організація і управління процесом технологічної підготовки виробництва мають бути націлені на застосування прогресивних технологічних процесів, устаткування, оснащення, засобів автоматизації виробничих процесів, принципів і методів роботи керівників і виконавців.

За обґрунтованість технологічних параметрів і якість продукції, встановлюваних у технологічній документації, відповідає головний технолог..

Таким чином, створення нової техніки - складний і багатогранний процес. Він тісно пов'язаний з наукою і виробництвом. Від рівня організації підготовки виробництва, від швидкості і точності виконання всіх необхідних робіт залежить тривалість шляху від наукових і технічних розробок до повного освоєння випуску нової техніки.

В умовах сучасних ринкових відносин актуальність стратегічного управління якістю на харчових підприємствах визначається їхньою направленістю на забезпечення такого рівня якості продукції, який може повністю задовольняти усі потреби споживачів. Управління якістю продукції у відповідності з його сучасною концепцією повинно охоплювати усі етапи формування якості, починаючи з маркетингових досліджень ринку і встановлення вимог до якості, включаючи розробку продукції та виробничих процесів, підготовку виробництва і випуск продукції, і, закінчуючи відвантаженням і поставкою продукції споживачам. При цьому на кожному етапі якість залежить від багатьох факторів, кожний з яких має різний ступінь впливу.

Згідно з міжнародними стандартами серії ISO 9000 управління підприємства включає чотири основні складові: планування, управління, забезпечення та покращення якості (рис. 2.3).



Дії по забезпеченню якості дозволяють створити необхідні умови, завдяки яким у споживача формується комплекс довіри до якості продукції і процесів підприємства, що входять у життєвий цикл.

Особливе місце займає параметр покращення якості, що входить до складу восьми принципів управління якістю.

Для забезпечення покращення якості необхідна постійна діяльність, направлена на безперервне покращення процесів, підвищення ефективності виробництва, конкурентоздатності продукції, розвиток методів і засобів у цьому напрямку.

В моделі системи управління якістю прийнятий процесний підхід.

Завдяки цьому, усю діяльність хлібопекарського підприємства ми розуміємо як сукупність бізнес-процесів.

Процеси хлібопекарського підприємства поділяють на три класи: основні, допоміжні та управлінські.:

- До основних процесів відносять ті, які створюють основні продукти. Ці процеси додають продукту цінну притаманність для споживача.
- Допоміжні процеси слугують для забезпечення діяльності основних.
- Третій різновид процесів забезпечує управління діяльністю всього харчового підприємства

Якість процесу залежить від його результативності та ефективності. У результаті виконання процесу необхідно отримати заплановані результати, які вище діючих.

Ситуація, що склалася на ринку хлібобулочних виробів характеризується наявністю великих підприємств, що визначають основні переваги в області якості, великого асортименту продукції, що відрізняється якістю, високими вимогами держави (ГОСТи) та підвищеної уваги до ціленаправленого, усестороннього управління якістю продукції у всіх сферах діяльності.

Слід звернути увагу на тенденцію збільшення значимості якості для споживача, для котрого висока якість хлібопечення – сама значуща складова, що визначає її конкурентоздатність. У сучасних умовах успіх виробника хлібобулочної продукції залежить від швидкості його адекватної реакції на попит споживача, що в свою чергу залежить від часу практичної реалізації чіткої мети, що забезпечує виробництво високоякісної продукції з мінімальними витратами [1].

Складність діяльності з управління якістю потребує чіткої структуризації завдань у цьому напрямку, а це у свою чергу викликає необхідність розробки стратегії управління якістю хлібопекарської продукції.

Розробка стратегії управління якістю на хлібопекарському підприємстві потребує реалізації ряду функцій, серед яких найбільш важливі:

- визначення цілей та політики управління якістю;
- оцінка і аналіз діяльності з управління якістю;
- контроль і облік якості продукції та виконання процесів.

Ці функції включають тактичні дії впровадження нових процесів і вдосконалення стандартних процедур та інструкцій з управління якістю.

Реалізація стратегії хлібопекарського підприємства в напрямку управління якістю включає і використання відповідних методів і засобів.

Щоб відобразити системи управління якістю на досліджуваних підприємствах, пропонуємо розглянути їх у взаємозв'язку з принципами управління, які є основою для забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю продукції на підприємстві.

На українському ринку з'явилась потреба єдиної системи у режимі «закупівель он-лайн», яка була б зручною як постачальникам сировини, так і відділам закупівель. Це означає, що процес продаж і закупівлі сировини на усіх ринках буде спрощений.

Подібним підходом достатньо успішно можуть користуватися підприємства, які будуть приваблювати максимальну кількість постачальників готової продукції та влаштовувати між ними тендери кожні три місяці, півроку, рік. Таким чином, націнка на вхідні продукти складатиме 1-2%. Для того, щоб постачальник знизив ціни, необхідно створити середу, у якій він:

- отримає можливу вигоду (побачить об'єм закупівель, який можливо отримати);
- оцінити свою конкурентоспроможність, порівнявши свої ціни з ринковими.

Якщо брати середній показник грошового обігу одного українського хлібного заводу, то 3% заощадження на закупівлі це:

- 72 тис. грн. у місяць;

- 216 тис. грн. у квартал;
- 864 тис. грн. у рік.

Отже, 864 тис. грн. у рік – це мінімальна ціна спекуляції з хлібопекарними заводами.

Одне із найважливіших її переваг полягає у тому, що вона дає актуальну картину цін на ринку сировини. Для підприємства участь у системі дозволить бачити звіти за ефективністю виконаних угод, що у разі скоротить час і посилення роботи відділу закупівель. Платформа «закупівель он-лайн» дозволить створити середу, у якій хлібопекарні підприємства будуть взаємодіяти із 700 постачальниками одночасно.

Проблема сучасного українського ринку у тому, що у нашій країні не існує біржі торгів сировини для виробництва. Така біржа може формувати ринкову вартість сировини, закладатися у подальшому у собівартість продукції і бути прозорою аргументацією ціни для державних органів.

Також, для хлібопекарських підприємств система гуртової торгівлі продовольчою продукцією є ефективною, і передбачає зниження витрат обігу і підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому ринку, скорочення неорганізованих посередників у системі товароруку та вдосконалення механізму формування і регулювання товаросупроводжувальної системи .

Аналіз стану розвитку гуртової торгівлі на продовольчому ринку країни показав, що у цій сфері накопичилося достатньо багато проблем, які у кінцевому рахунку віддзеркалюються на конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Вирішення даних проблем потребує формування ефективного механізму і державного регулювання торговельної діяльності.

Застосування логістичного підходу у цій сфері дозволить створити високоефективні товаропровідні системи, які здатні забезпечити наявність потрібного товару у потрібному місці, у потрібний час, у потрібній кількості і з мінімальними витратами.

Вважаємо доцільним запропонувати - передбачити у законодавстві міри як із регулювання об'ємів реалізації продукції, так і цін на основні види продуктів харчування, що реалізують через підприємства гуртової і роздрібної торгівлі незалежно від форми власності. Вважаємо за необхідне запропонувати встановити для цих підприємств питому вагу продукції українських товаровиробників у об'ємі не менше 50% від загального об'єму товарообігу, а на перспективу - до 80%, що дозволить у кінцевому рахунку значно збільшити об'єми продовольчого виробництва і забезпечити продовольчу безпеку країни.

Першим важливим процесом є планування діяльності та визначення цілей, направлених на задоволення вимог споживачів. Цілі плануються і встановлюються для всіх структурних підрозділів та повинні бути вимірними, відповідати політиці підприємства і базуватися на об'єктивних результатах його діяльності, прогнозах його розвитку, результатах аналізу процесів і системи управління якістю з боку керівництва.

Аналіз планування та оцінки СУЯ з метою постійного контролю за якістю продукції проводиться не менше одного разу на рік, під час підведення підсумків контролюючими організаціями, що проводять постійний нагляд за виробництвом продукції. До них відноситься Державна служба технічного регулювання, Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів, Районна та Міська санітарно-епідеміологічна станція, Головна технологічна лабораторія ПАТ «Київхліб». Аналіз охоплює оцінку можливостей, покращення та визначення необхідності зміни СУЯ - політики і цілей. Результати оформлюються документально у довільній формі із зазначенням інформації (вхідні дані), використані під час проведення аналізу таких результатів.

Щоквартально представник з якості разом з керівниками підрозділів готують звіт за результатами виконаних організаційно-технічних заходів за певний період.

Підприємства визначають стратегію і тактику постійного вдосконалення. Кваліфікований персонал забезпечує виконання якісної роботи, яка впливає на якість продукції. Відповідальність за залучення необхідної кількості персоналу та його кваліфікаційний рівень несуть керівники структурних підрозділів підприємства. Система НАССР базується на використанні семи принципів.

Про успішне управління якістю хлібобулочної продукції та ефективність функціонування системи свідчить мінімізований рівень браку продукції (норма до 1%, а на підприємствах від 0,02% до 0,06%). Відсоткове значення експедиційного і виробничого браку знаходить своє відображення у річних звітах з якості. Органами ДСТРу та іншими контролюючими організаціями здійснюються перевірки щорічно, а за необхідності і частіше для виявлення причин виникнення браку.

Важливим моментом для оцінки рівня якості хлібобулочної продукції є аналіз впливу негативних факторів, що є причиною браку та дефектності хлібобулочних виробів.

Висока якість продукції забезпечується внаслідок постійного контролю сировини та матеріалів, які надходять на підприємство, контролю напівфабрикатів виробництва та готової продукції згідно обсягу роботи технологічної лабораторії. Результати отриманих аналізів знаходять своє відображення в журналах затвердженої форми.

За обґрунтованість технологічних параметрів і якість продукції, встановлюваних у технологічній документації, відповідає головний технолог..

Таким чином, створення нової техніки - складний і багатогранний процес. Він тісно пов'язаний з наукою і виробництвом. Від рівня організації підготовки виробництва, від швидкості і точності виконання всіх необхідних робіт залежить тривалість шляху від наукових і технічних розробок до повного освоєння випуску нової техніки.

2.3. СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

Сертифікація широко поширена у світовій практиці. Поряд з національними функціонують і міжнародні системи. Наприклад, Міжнародна організація по стандартизації, Міжнародна електротехнічна комісія (МЕК), Європейська економічна комісія (ЕЕК) і інші.

Сертифікація – комплекс дій, за допомогою яких незалежною стороною перевіряється і засвідчується відповідність продукції вимогам визначених нормативно-технічних документів. Наявність на продукцію сертифіката (документа), виданого авторитетним органом, що має великий кредит довіри, полегшує висновок зовнішніх договорів, вихід продукції на світовий ринок

Вивчаючи порядок та процедуру сертифікації СУЯ (система управління якістю) як завершальної стадії її створення, розглянуто ряд питань, пов'язаних із з'ясуванням основних положень державної системи сертифікації.

Сертифікація згідно з Законом України «Про підтвердження відповідності» — це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам [2].

Сертифікація проводиться з метою:

- створення умов для діяльності підприємств, установ і підприємців на єдиному товарному ринку України, а також для участі в міжнародній співпраці й міжнародній торгівлі;
- сприяння споживачам у компетентному виборі продукції;
- захисту споживача від не порядного до порядного виробника (продавця, виконавця);
- контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та власності громадян;
- підтвердження показників якості продукції, заявлених виробником.

Отже, сертифікацію спрямовано на підтвердження того факту, що дана компанія може задовольнити установлені до неї вимоги. Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність — сертифікат установленої форми. В останнє десятиліття сертифікація стала одним із важливих механізмів забезпечення якості, яка переросла в норму торгових відносин будь-якого рівня.

Сертифікація може мати обов'язковий або добровільний характер. Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації, які регламентовано Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» стосовно безпеки продукції для життя, здоров'я громадян; її сумісності та взаємозамінності, охорони навколишнього середовища; метрологічних норм і правил. Отже, обов'язкова сертифікація проводиться у сфері, регульованій законодавством, тобто сфері, у якій рух матеріальної та нематеріальної продукції регулюється національними законами й постановами.

Добровільна сертифікація проводиться на відповідність усім необхідним споживчим вимогам у нерегульованій законом сфері та свідчить про виконання підвищених вимог до якості порівняно з обов'язковими вимогами, завдяки чому має підвищену ринкову вартість. Цей вид сертифікації може здійснюватися як державними, так і приватними органами із сертифікації.

В Україні роботи з сертифікації здійснюються в системі УкрСЕПРО, діяльність якої координує Держстандарт України. Систему створено відповідно до міжнародних нормативних документів ISO\IEC, вона передбачає здійснення таких взаємопов'язаних видів діяльності:

- сертифікації продукції (процесів, послуг);
- атестації виробництв;
- сертифікації систем якості;
- акредитації випробувальних лабораторій (центрів);
- акредитації органів із сертифікації продукції;

- акредитації органів із сертифікації систем якості;
- атестації експертів-аудиторів за переліченими видами діяльності.

Залежно від об'єкта сертифікації розрізняють:

Сертифікацію продукції, що встановлює відповідність продукції тільки тим вимогам, які присутні у стандарті або іншому нормативному документі.

Атестацію виробництва, що проводиться з метою забезпечення стабільного рівня якості випуску продукції. Під час її проведення вивчається організація виробництва, технологія виготовлення виробів, перевіряється стан обладнання та устаткування, метрологічне забезпечення, система управління якістю, кваліфікація виробників, укомплектованість служб контролю якості і т. ін.

Сертифікацію системи якості, яка здійснюється для підтвердження її відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Сертифікація системи якості проводиться з метою забезпечення впевненості органу з сертифікації продукції в тому, що продукція, яка випускається підприємством, відповідає обов'язковим вимогам нормативних документів, а всі технічні, адміністративні й людські чинники, що впливають на якість продукції, знаходяться під контролем. Продукцію незадовільної якості своєчасно виявляють, а підприємство вживає заходів із запобігання виготовленню такої продукції на постійній основі.

Сертифікат на систему якості — це документ, який видається підприємству органом із сертифікації систем якості та засвідчує відповідність створеної СУЯ вимогам нормативного документа (стандарту), а також підтверджує спроможність підприємства забезпечувати й підтримувати якість своєї продукції на відповідному рівні.

Оскільки сертифікація СУЯ є добровільною, то вона може проводитися з ініціативи виробника, продавця, споживача, органів державної виконавчої влади, громадських організацій та окремих громадян на договірних умовах між заявником та органом із сертифікації.

Сертифікація (оцінювання) систем якості в Україні проводиться органами із сертифікації систем якості (ОС), акредитованими в Системі УкрСЕПРО на право проведення цих робіт. Порядок проведення цих робіт встановлено в ДСТУ 3419-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Сертифікація систем якості. Порядок проведення». Проведення робіт із сертифікації систем якості здійснює штатний персонал експертів органа із сертифікації, здатних проводити такі роботи за відповідними сферами діяльності органа.

Організація робіт із сертифікації включає три етапи [37]:

- I. передсертифікаційний етап (попереднє оцінювання системи якості);
- II. перевірення й оцінювання системи якості в організації;
- III. інспекційний контроль за сертифікованою системою якості.

Попереднє оцінювання здійснюється на основі аналізу даних, що містяться в таких вихідних документах, представлених заявником в орган із сертифікації, як:

- декларація-заявка на проведення сертифікації;
- політика організації (заявника) у сфері якості;
- перелік внутрішньо-фірмових документів системи якості;
- організаційно-структурні схеми заявника та його служби якості;
- анкета проведення попереднього обстеження системи якості;
- вихідні дані для попереднього оцінювання стану виробництва.

Під час підготовки до перевірення й оцінювання системи якості (етап II) складається програма перевірення, розподіляються обов'язки між членами комісії, готуються робочі документи. Програми перевірки розробляє головний експерт, а затверджує керівник органу з сертифікації. Програма узгоджується із організацією, що перевіряється.

Перевірення включає такі основні процедури:

- попередню нараду;
- обстеження організації, що перевіряється;

- складання акта перевірки;
- заключну нараду.

Рішення про рекомендацію системи якості до сертифікації (відмову в сертифікації системи якості) приймає головний експерт за узгодженням із керівництвом органу із сертифікації на підставі акта про результати перевірення й оцінювання системи якості. Остаточне рішення про реєстрацію сертифіката відповідності системи якості в Реєстрі Системи УкрСЕПРО та видачу дозволу (ліцензії) на право застосування знака відповідності приймає Держстандарт України. Термін дії сертифіката відповідності системи якості, як правило, не перевищує трьох років. Після закінчення його дії проводиться ресертифікація системи якості. Після проведення процедури сертифікації СУЯ орган із сертифікації повинен проводити інспекційний контроль за сертифікованою системою якості (підтвердження, призупинення й анулювання сертифіката відповідності).

Сертифікація СУЯ може здійснюватися, як зазначалося вище, органами із сертифікації, які акредитовано в системі сертифікації, тобто мають усі необхідні умови, підтвержені авторитетним органом для здійснення даного виду діяльності. Розглянутий вище порядок сертифікації СУЯ здійснюється державним органом, акредитованим у системі УкрСЕПРО. Вивчаючи цю тему, студенти мають звернути особливу увагу на те, що сертифікація СУЯ може здійснюватись і недержавними органами. При цьому ринкова вартість сертифіката визначається рівнем довіри торговельних партнерів до органу із сертифікації. Виходячи з того, що даний вид сертифікації належить до добровільної, підприємство особисто здійснює вибір органу із сертифікації, виходячи з тих завдань, які перед ним поставлено у зв'язку з проходженням процедури сертифікації. Для підприємств, що бажають вийти на світовий ринок або розширити свій ринковий сегмент, сертифікат на СУЯ, виданий незалежною міжнародно-визнаною організацією із сертифікації, має високу ринкову вартість. Головним критерієм у здійсненні вибору органу із сертифікації є визнання його замовниками.

Серед представництв закордонних органів із сертифікації в Україні успішно працюють концерни TUV (Німеччина), SGS (Швейцарія), Lloyd's Register (Англія), TNO (Голландія), Бюро Веритас — BVQI (Франція), Російський морський реєстр судноплавства (Росія) тощо. Авторитетним вітчизняним органом із сертифікації СУЯ, що працює в недержавній сфері, є МЦ «Прирост».

Визнання незалежною стороною можливості організації задовольняти встановлені вимоги зацікавлених сторін є ваговою гарантією цього.

Аудит якості є невід'ємною частиною реалізації системи якості на підприємстві та передумовою проведення сертифікації цієї системи. Згідно зі стандартами ISO 9000:2000 аудити визначають ступінь виконання вимог до системи управління якістю. Матеріали аудитів служать для оцінювання дієвості системи управління якістю та встановлення можливостей її вдосконалення.

Мета аудиту якості — перевірення ефективності програм управління, що здійснюються керівництвом. Проведення аудиту якості забезпечує керівництво зворотним зв'язком, заснованим на фактах, даючи йому можливість приймати обґрунтовані рішення.

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей.

Говорячи про аудит якості, треба мати на увазі, що він буває трьох видів: аудит якості продукції, аудит якості процесу, аудит системи якості [20].

Аудит якості продукції — кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Аудит продукції може проводитися сам по собі та спрямовуватися на один або кілька видів продукції. Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача (проводиться з його

точки зору). Він може проводитися як мінімум одним аудитором, але може вимагати й великої групи аудиторів. Аудит продукції може виконуватися:

- із середини, тобто всередині підприємства, коли розглядаються результати технологічного процесу, коли кожний продукт розглядається як вхідний матеріал для наступного процесу (або внутрішнього споживача);
- із-зовні, при цьому аудит продукції може проводитись або у постачальника матеріалів, або у замовника, або ж за участю кінцевого споживача.

Аудит якості процесу — аналіз елементів процесу, оцінювання його повноти, правильності вибору умов проведення й можливої ефективності. Під час проведення аудиту всього процесу певний час приділяється аудиту продукції. Такий аудит націлено на результати, що отримуються на виході процесу. Цьому видові аудиту присвячено значну й важливу частину аудиту системи якості. Незалежний аудит процесу — найбільш поширений і зручний, такий, що приносить найшвидші та найкращі результати. Причина в тому, що постачальник скоріше погодиться з необхідністю змін у конкретному процесі, ніж із необхідністю займатися глибокими проблемами системи управління, що виявляються в результаті аудиту системи.

Аудит процесу:

- менш широкий, ніж аудит системи;
- зазвичай є спрямованим на один або кілька конкретних процесів виробництва продукції;
- вимагає меншого обсягу планування, ніж аудит системи;
- може виявитися дуже корисним у вдосконаленні процесу, що розглядається;
- менш формальний, ніж аудит системи;
- можна виконати за час від однієї години до двох днів.

Цей вид аудиту засвідчує відповідність стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам.

Висока якість і завершеність робіт на всіх стадіях забезпечує досягнення запроектованих техніко-економічних показників.

Аудит системи якості — документована діяльність, що здійснюється для отримання перевіреннями та оцінюванням об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог. Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівництва, і таким чином включає в себе аудит процесу. Отже, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Зазвичай він триває від двох до п'яти днів. Проводиться для того, щоб з'ясувати на основі об'єктивних доказів, чи втілюються в життя система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони пред'явленому до них набору вимог.

Існують різні види аудиту.

Аудит першою стороною (внутрішній аудит) — це аудит, який проводиться для власних цілей самою організацією чи за її дорученням і може бути підставою для само-декларації організації про відповідність.

Аудит другою стороною (зовнішній аудит) — це аудит, який проводиться споживачами організації чи іншими особами за їхнім дорученням.

Аудит третьою стороною (зовнішній аудит) — це аудит, який проводиться сторонніми незалежними аудиторськими організаціями. Такі організації, як правило, є акредитованими, здійснюють сертифікацію чи реєстрацію відповідності вимогам, наприклад, вимогам ISO 9001.

Обов'язки та вимоги у зв'язку з плануванням і проведенням аудиту, повідомленням про одержані результати та їх реєстрації повинні визначатися у документованій методиці. Аудит може проводитися індивідуально чи командою аудиторів.

У результаті перевірення аудитором СУЯ складається список невідповідностей, що являє собою:

- невідповідності обраним стандартам із серії ISO 9000;
- потенційні невідповідності (коли ряд заходів знаходиться на межі невідповідності).

Доказом невідповідності можуть бути отримані аудитором дані після проведення інтерв'ю, перевірення документації, спостереження за діяльністю й умовами у сфері, яка перевіряється. Після проведення аудиту складається рапорт аудиту.

Необхідно також відзначити особливу роль внутрішнього аудиту.

Внутрішній аудит є найвищою формою контролю керівництвом системи управління якістю підприємства. Результати внутрішніх перевірень є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірення, а потім проаналізувати їх результати.

Quality management system – це система управління якістю, що містить пакет документів з відповідними вимогами ISO 9001 та діючих нормативних документів, інструкцій щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Система дозволяє контролювати і мінімізувати ризики, забезпечити максимальну відповідність законодавчим вимогам, управляти ризиками, пов'язаними з виробництвом, забезпечити стабільну якість роботи хлібопекарського підприємства.

Сертифікована система управління якістю впроваджена відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000 дозволяє зменшити витрати підприємства на якість продукції приблизно на 25 - 30% .

У світі в основному застосовуються стандарти серій ISO 9000 (управління якістю), ISO 14000 (екологічний менеджмент), ISO 22000 (управління безпечністю харчових продуктів), OHSAS 18000 (управління безпеки та охорони праці

Цей стандарт узгоджено з ISO 9001 для більшої сумісності цих двох стандартів. Щоб полегшити застосування цього стандарту, його розроблено як стандарт, відповідно якому можна проводити аудит [43].

Призначення цього стандарту – гармонізувати на глобальному рівні вимоги до систем управління безпечністю харчових продуктів для підприємств харчового ланцюга.

Для забезпечення управління якістю усі хлібопекарські підприємства повинні отримати сертифікат. Сертифікат – це офіційний документ, що підтверджує той факт, що підприємство дійсно працює відповідно до вимог міжнародного стандарту, а система управління відповідає всім необхідним вимогам

В Україні за галузями економіки лідирує харчова промисловість та виробництво тютюну – 16.24% від загальної кількості сертифікованих систем щодо наявності систем управління якістю згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9001.

За наявністю сертифікованих систем управління якістю лідирують – Київська, Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Одеська та Полтавська області. За кількістю сертифікованих систем управління якістю в Європі Україна посідає 25 місце, а у світі - 51 місце.

В державному реєстрі України на кінець 2014 року зареєстровано 7100 сертифікатів на системи управління якістю.

У травні цього року розроблено проект змін до низки законів України, які стосуються якості та безпеки харчових продуктів. Згідно з цими документами, системи управління безпечністю харчових продуктів НАССР стають обов'язковими для всіх операторів ринку [33]. Система управління якістю забезпечує вихід на міжнародний ринок і надає замовникам та споживачам впевненості в якості одержуваної продукції, а також впливає на покращення діяльності хлібопекарських підприємств.

Наявність сертифікованої системи управління якістю є головною умовою для прийняття участі у більшості тендерів і конкурсів.

Визначено переваги сертифікації в Україні в результаті проведеного моніторингу на харчових підприємствах:

- чіткий розподіл відповідальності та повноважень на усіх гілках управління і виробництва;
- розширення ринків збуту – при укладенні угод на поставку продукції партнери вимагають наявності сертифікованої системи управління якістю та безпечністю;
- підвищення якості продукції та послуг, а звідси, і задоволеності споживачів;
- підвищення ефективності виробництва – система управління передбачає попередження, стосовно можливого браку на кінцевій стадії виробництва, а отже - зниження відсотку браку;
- зміцнення ділової репутації, престижу і авторитету підприємства та підвищення рівня його конкурентоздатності на ринку;
- використання сертифікату в рекламних компаніях;
- співпраця з іноземними партнерами;
- покращення фінансових результатів за допомогою скорочення: відмов процесів або марної витрати матеріалів та часу;
- браку продукції, витрат на компенсацію за гарантією;
- втрат споживачів і ринків.

До проблем сертифікації в Україні відносять: недостатність стимулів у підприємств для впровадження систем управління, необхідно, щоб вони переважили фінансові та трудові витрати для успішного впровадження системи.

Сертифікат НП систему управління якістю для українського підприємства може мати сьогодні вирішальне значення, щоб отримати іноземні інвестиції [33].

Сьогодні застосування систем НАССР в Україні є обов'язковим для всіх підприємств, які займаються виробництвом та реалізацією харчових продуктів. Цього вимагають Закони України «Про безпечність харчових

продуктів», «Про дитяче харчування», національний стандарт ДСТУ 4161-2003 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги», національний стандарт ДСТУ ISO 22000:2007 (ідентичний міжнародному стандарту ISO 22000:2005), постанова № 20 від 30.06.2010р., МОЗ «Про удосконалення державного санітарно-епідеміологічного нагляду за впровадженням системи НАССР» та інших указів Президента України та розпоряджень КМУ. Всі ці питання лишаються поки що лише на папері [4].

Згідно з європейським законодавством покладено повну відповідальність за якість і безпеку продукції на суб'єкти господарювання, які працюють в галузі виробництва, переробки, розповсюдження харчових продуктів.

З 2005 року стало обов'язковим впровадження системи НАССР для всіх виробників харчових продуктів в ЄС, що є обов'язковим і для підприємств-імпортерів харчових продуктів в країні ЄС.

Виробники хлібобулочної продукції ведуть документацію відповідно до «Документування системи управління якістю і управління документацією».

Керівництво підприємства забезпечує проведення внутрішніх аудитів, який виступає інструментом незалежної оцінки будь-якого підрозділу, процесу, виду діяльності [3]. Внутрішні аудити проводяться один раз на рік з метою встановлення: відповідності запланованим заходам, вимогам міжнародного стандарту ISO 9000:2015, а також вимогам СУЯ; впровадженню та підтримки СУЯ в робочому стані.

Одним з провідних питань сьогодення є оцінка ефективності заходів по підвищенню якості продукції. Під час розробки документації системи управління якістю, підприємствами було виконано наступне: встановлено процеси, необхідні для управління якістю, визначено їхні послідовність і взаємодію; сформульовано критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності, як при реалізації цих процесів, так і при управлінні ними; перевірено забезпеченість наявності ресурсів, інформації необхідних для

підтримки процесів та їх моніторинг: здійснено моніторинг та аналіз цих процесів; вжито заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів і постійного покращення цих процесів. Документація системи управління якістю включає: документально оформлену заяву про політику підприємства та його цілі; розроблені, впроваджені документальні процедури та записи, які є вимогою міжнародного стандарту ISO 9001:2015 і підтримуються в робочому стані постійно; документи, включаючи записи, встановлені підприємством.

Внутрішні перевіреня можна будувати за загальносистемними елементами ISO 9000 чи за структурними підрозділами. У першому випадку перевіряється виконання вимог документації всіх рівнів, що відповідає визначеному елементу. У другому — перевірненню підлягають усі елементи системи якості, властиві тому чи іншому підрозділові. Слід зазначити, що на практиці більше половини причин невідповідностей знаходиться у сфері взаємодії між структурними підрозділами.

Результати аналізу використовуються службою якості й інших підрозділів у розробленні поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості продукції та послуг. Усі ці моменти є обов'язковими для функціонування та розвитку СУЯ. Однак за умов лише формального підходу до їх використання вони принесуть мало користі, а також інколи можуть і зашкодити.

Уся система організації виробництва нової техніки має забезпечувати конкурентоздатність нової продукції.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, інновації в системі техніки, технології, управління, підприємницькій діяльності в цілому повинні сприяти кращому використанню виробничих ресурсів, покращенню якості продукції і забезпечити належне зберігання довкілля.

Інноваційна діяльність безпосередньо пов'язана з управлінням змінами, викликаними переходом до ринку, кризою в різних галузях виробництва і корпораціях, а також ростом перспективних виробництв, які швидко розвиваються.

Стратегія фінансування інноваційної діяльності впливає із загальної стратегії розвитку народного господарства країни в цілому, одночасно вони взаємно впливають одна на одну і взаємно залежать між собою.

Вирішальний вплив на досконалість техніки робить рівень наукового забезпечення, тому що саме на етапі наукових досліджень закладається потенціал нововведень, що матеріалізується через проектно-конструкторські роботи у виробництво.

Виявлення дефектів на ранніх стадіях сприяє досягненню високого технічного рівня та якості продукції.

Отже, до головних проблем хлібопекарської промисловості слід віднести: випереджаюче зростання цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси при адміністративному стримуванні цін на хліб; не достатню якість сировини; значний фізичний та моральний знос основного обладнання; фактичне припинення оновлення основного технологічного обладнання хлібозаводів через відсутність коштів та інвестицій; відсутність фінансування і єдиної скоординованої технічної політики в питаннях оновлення хлібопекарського обладнання.

Сертифікацію спрямовано на підтвердження того факту, що дана компанія може задовольнити установлені до неї вимоги. Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність — сертифікат установленої форми. В останнє десятиліття сертифікація стала одним із важливих

механізмів забезпечення якості, яка переросла в норму торгових відносин будь-якого рівня.

Пропонуємо передбачити у законодавстві міри як із регулювання об'ємів реалізації продукції, так і цін на основні види продуктів харчування, що реалізують через підприємства гуртової і роздрібної торгівлі незалежно від форми власності. Вважаємо за необхідне встановити для цих підприємств питому вагу продукції українських товаровиробників у об'ємі не менше 50% від загального об'єму товарообігу. У перспективі цей показник може бути доведений до 80%, що дозволить у кінцевому рахунку значно збільшити об'єми продовольчого виробництва і забезпечити продовольчу безпеку країни.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ХЛІБОПЕКАРСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. СПЕЦИФІКА ІННОВАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Основу інноваційного потенціалу підприємства складають кадрові та матеріально-технічні складові, а також науково-технічна інтелектуальна власність.

Особливо важливою складовою є кадри: спеціалісти і вчені, які забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, новими технологіями. Також, важливим є ресурс управління, тобто здатність менеджерів оперативно приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, ціннісні

Інноваційні можливості організації, тобто її інноваційний потенціал є одним з головних чинників сприйнятливості до інновацій і означає здатність і готовність будь-якої організації здійснювати реалізацію інноваційного процесу.

Здатність — це наявність і збалансованість структури інноваційного потенціалу, а саме ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності:

- наявність висококваліфікованих спеціалістів-учених, розробників-інженерів, інноваторів, системних організаторів, винахідників тощо;

- наявність матеріально-технічної бази — устаткування, обладнання, інформаційно-комунікаційних систем, забезпеченість необхідними матеріалами, реактивами, лабораторним та офісним обладнанням;

- забезпеченість науковою інформацією й інформацією про інновації та інноваційну діяльність у країні і за кордоном: науково-технічною літературою, літературою з питань патентів, винаходів, нових наукомістких технологій;

- наявність фінансових ресурсів, що забезпечують інноваційну діяльність у рамках довгострокової перспективи, виконання цільових програм та проектів, витрати на НДДКР.

Готовність — це достатність потенціалу та існуючих ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Її визначають за такими параметрами:

- виробничий потенціал підприємства;
- технічний потенціал - рівень розвитку техніки порівняно зі світовим;
- характеристика тривалості життєвого циклу продукції підприємства;
- частка дослідно-конструкторських розробок у загальних витратах на НДДКР;

- ступінь інтеграції різних підрозділів між собою;
- рівень централізації і децентралізації управління;
- можливість подальшого вдосконалення нововведень, появи на їх основі інших інновацій, а також їхнього поширення на нові сфери науково-практичної діяльності;

- наявність венчурного капіталу і можливість створення венчурних малих підприємств у складі компанії;

- рівень використання ефективних методів управління нововведеннями з позиції виходу кінцевого наукомісткого матеріального чи інтелектуального продукту;

- доступ до наукової інформації та інформації про інновації, патенти, винаходи, до міжнародних інформаційних каналів.

Управління інноваційним процесом спричиняє проблеми, які потребують більших зусиль, ніж інші сфери виробництва. Це зумовлено особливістю інноваційного процесу, оскільки він охоплює цілий спектр видів діяльності й робіт — від фундаментальних досліджень через прикладні до розроблення зразка, експериментування, проектування, виробництва, упровадження на ринок знову вдосконалення і т. д. Кожна стадія має свої специфічні риси і вносить в загальний процес управління відповідні вимоги до методів управління. Така специфіка, з одного боку, передбачає гнучкість процедури управління, а з іншого — потребує відносно стабільної системи, нормативної, стандартизованої бази, обов'язкової при створенні складних наукових технічних продуктів.

На сьогоднішній день практика інноваційного управління є одним з найважливіших засобів накопичення потенціалу сприйнятливості організації до інновацій як шляхом залучення здібних наукових та технічних спеціалістів до участі в пошуку та розвитку нових ідей так і всіх співробітників організації.

Пріоритетним показником у плануванні підприємства було підвищення продуктивності праці. Одним зі шляхів вирішення цього завдання на підприємстві було постійне скорочення норм часу, передбаченого на технологічні операції, причому найчастіше без забезпечення необхідного рівня автоматизації праці. Під ударом, насамперед, опинилися контрольні операції.

На підставі цього, розглянемо систему напрямків для вдосконалення системи стратегічного управління якістю хлібобулочної продукції (рис.3.1) [18].



Рис. 3.1 Заходи для вдосконалення системи управління якістю

I. Підвищення рівня матеріально-технічної бази виробництва.

Дослідження показують, що стан цього фактора відіграє вирішальну роль для забезпечення високої якості, і, як наслідок,

конкурентоспроможності продукції, оскільки він визвав на експериментальних підприємствах в середньому 40% дефектів і браку протягом 2010 - 2015 років.

Доцільність проведення запропонованого заходу підтверджується динамікою зниження витрат від впливу фактора, що зумовлено технічним переоснащенням виробництва. Так, коефіцієнти зносу основних засобів на кінець 2010 - 2015 років на підприємствах складають у середньому майже 70%. Для покращення впливу фактора, вважаємо доцільним впровадити на підприємствах заходи, направлені на підвищення рівня використання матеріально-технічної бази виробництва (рис. 3. 2)



Рис. 3.2. Шляхи підвищення рівня використання матеріально-технічної бази виробництва

Отже, зазначені заходи, в сукупності дадуть змогу, забезпечити безперервність технологічного процесу, а також призведуть до підвищення

рівня прогресивності матеріально-технічної бази виробництва в цілому та до росту якості продукції, що виробляється [18].

II. Удосконалення контролю якості.

Цей фактор має неопосередкований вплив на якість кінцевої продукції та прямий - на інші фактори. ДП ПАТ «Київхліб» застосовує наступні види контролю: вхідний контроль сировини (технохімічний, бактеріологічний), узгоджений із органами державного нагляду; контроль технологічного процесу виробництва відповідно до Програми виробничого контролю з виконання вимог нормативно-технічної документації (ДСТУ, ТУ, ГОСТ); контроль готової продукції, а також контроль за поверненням із торгівельної мережі. Зазначимо недоліки в організації контролю за якістю продукції:

1) розроблені підприємством заходи виробничого контролю, направлені в цілому на дотримання вимог безпечності хлібобулочної продукції в процесі її виробництва, зберігання, транспортування та реалізації, але не відображають організації методів вибіркового контролю якості виготовлених виробів, за якими можна було б судити про якість всієї продукції, що виготовляється.

2) існуючі графіки досліджень готової продукції та напівфабрикатів на підприємствах, містять вказівки щодо контролю двох зразків готової продукції щоденно, без узгодження об'єму вибірки.

Дослідження виробництва продукції показали, що коливання об'ємів випуску складають від 8 до 35%, що обов'язково повинно враховуватися при визначенні обсягів вибіркової сукупності, яка підлягає перевірці. Внутрішні документи з проведення відбору зразків продукції для контролю її якісних показників на підприємстві відсутні.

Серед всіх статистичних методів контролю, вважаємо за доцільне, проводити статистичний приймальний контроль за альтернативною ознакою, яка має за результат два взаємовиключні випробування: віднесення отриманої продукції до дефектної чи придатної.

Для впровадження статистичного контролю якості й обробки його даних, необхідно скласти план контролю якості, в якому відображаються дані: об'єм вибірки - (y % від всієї партії - генеральної сукупності), методи проведення контролю і принципи прийняття рішення про придатність продукції, залежно від величини приймального та бракованого числа [7].

В якості схеми проведення такого контролю пропонуємо застосувати багаторівневий план контролю, при якому у вибірці чисельністю n_1 виробів встановлюється кількість дефектної продукції m_1 . Потім проводять першу ступінь контролю, за результатами якої встановлюють: якщо число дефектних виробів m_1 в складі вибірки не перевищує приймального числа c_1 ($m_1 \leq c_1$), то партію продукції приймають як придатну; а якщо m_1 буде більше бракованого числа d_1 , ($m_1 > d_1$) - партію бракують. В тому випадку, коли число фактично дефектних виробів потрапляє в інтервал між приймальним та бракованим числом ($c_1 < m_1 < d_1$) - приймається рішення про відбір повторної вибірки об'ємом n_2 виробів, в якій визначаються m_2 дефектних, та проводиться друга ступінь контролю. При умові, коли загальне число дефектних виробів в двох вибірках менше чи рівне другому приймальному числу ($(m_1 + m_2) \leq c_2$) - партію необхідно приймати як придатну, при перевищенні другого бракованого числа ($(m_1 + m_2) > d_2$) - партію необхідно бракувати як дефектну. Якщо сумарне число дефектних виробів в двох вибірках потрапляє в інтервал ($c_2 < m_1 + m_2 < d_2$), - необхідно приймати рішення про відбір наступної, третьої вибірки більшого об'єму і приймати до неї аналогічні процедури контролю.

На останній ступені контролю, якщо сумарне число дефектних виробів по всіх вибірках не перевищує кінцевого приймального числа, то партія повинна бути прийнята, в іншому випадку - забракована. Схему послідовного застосування вибіркового контролю за альтернативною ознакою запропоновано на рис. 3.3

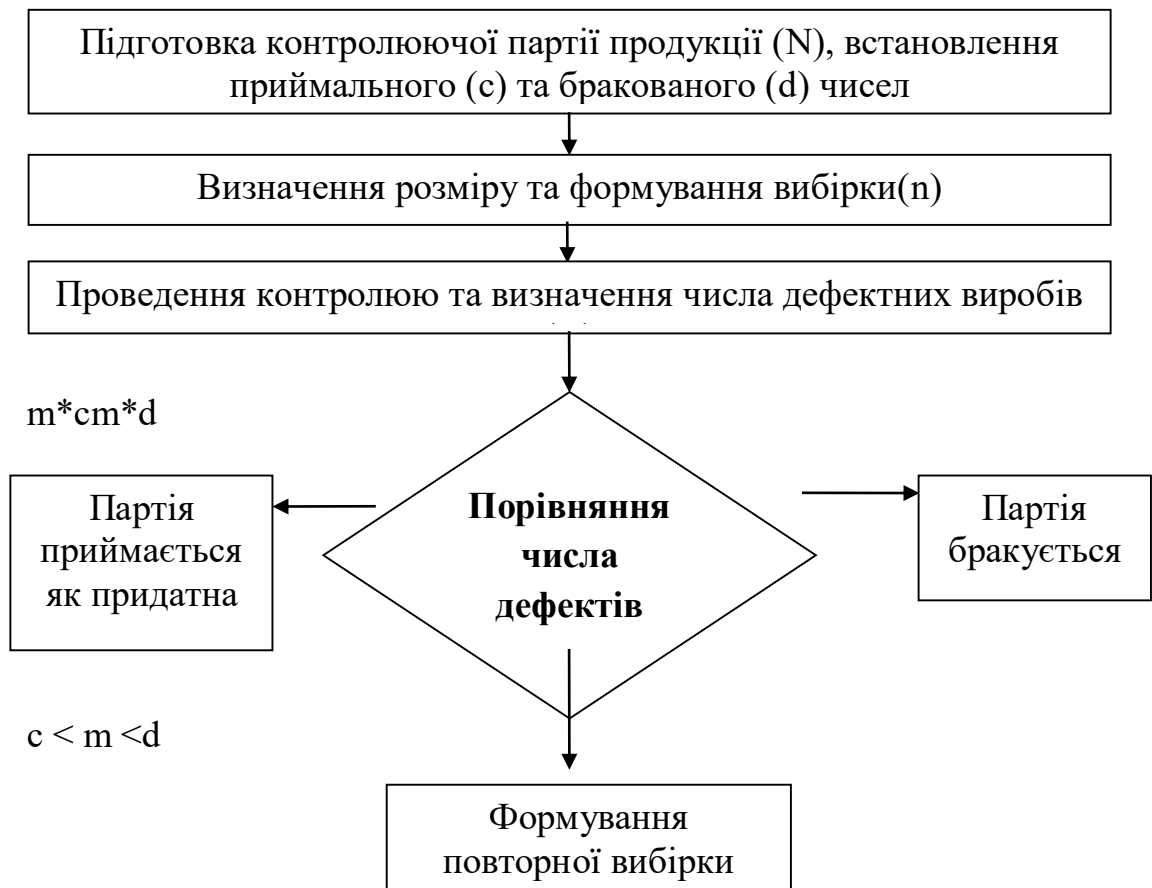


Рис. 3.3. Схема приймального контролю якості продукції]

Велике значення у достовірності та ефективності статистичного контролю відіграє науково обґрунтоване встановлення об'єму вибірки. Практика проведення статистичного контролю обсяг вибірки простежується у стандартах (ГОСТах) та іншій нормативно-технічній документації, залежно від обсягів партії, прийнятої міри контролю, величини приймального та бракованого рівня якості. При багаторівневому контролі якості вважаємо необхідним посилити вимоги до вибірки у 1,5 рази, шляхом збільшення приймального числа на цю величину. За результатами вибіркової оцінки й аналізу якості, приймаються заходи для регулювання технологічного процесу виробництва, зупинці та усуненню негативних факторів [18].

III Підвищення якості сировини.

Фактор впливу відіграє велике значення для забезпечення високої якості хліба і хлібобулочних виробів, оскільки якість сировини на 70-80% визначає характеристики кінцевої продукції.

На досліджуваному підприємстві (ДП ПАТ «Київхліб») рівень впливу даного фактора на дефектність продукції складає в середньому 8% за останні роки, в тому числі за 2015 рік кількість випадків браку й дефектів збільшилося, через невисоку якість борошна і зросло у 3 рази в порівнянні з попереднім періодом та досягло 12%

. Для усунення існуючих проблем, ми пропонуємо використати методику комплексної оцінки постачальників сировини (система у режимі он-лайн), що дозволяє із множини потенціальних постачальників відібрати найбільш надійних для установалення міцних довгострокових зв'язків між ними. Дана методика передбачає бальну оцінку факторів за різними показниками і в комплексі охоплює всі сторони процесу доставки, якісні характеристики сировини представлено в табл. 3.1.

Так, пропонуємо виділити чотири головних фактори, що впливають на надійність постачальника для підприємств хлібопекарської галузі:

- якісні характеристики сировини;
- місцезнаходження постачальника;
- організація поставок сировини;
- перспективність роботи с постачальником [18].

Комплексна оцінка постачальника визначається сумарною оцінкою показників по кожному фактору. Оскільки кожний фактор має різний вплив на надійність постачальника і якість сировини, необхідно, в сумарній оцінці передбачити коефіцієнти, що визначають ранг кожного фактора.

Ранжування впливу факторів встановлюють експертним шляхом із залученням працівників підрозділів підприємства. Встановимо наступні коефіцієнти рангу:

$R_{ф1}$ - коефіцієнт фактора № 1 - 0,5;

$R_{ф2}$ - коефіцієнт фактора № 2 - 0,2;

$R_{\phi 3}$ - коефіцієнт фактора № 3 - 0,2;

$R_{\phi 4}$ - коефіцієнт фактора № 4 - 0,1.

Отже, комплексна оцінка постачальника буде мати наступний вигляд:

$$O_k = R_{\phi 1} * \Phi_1 + R_{\phi 2} * \Phi_2 + R_{\phi 3} * \Phi_3 + R_{\phi 4} * \Phi_4, \quad (3.1)$$

де R_{ϕ} - ранг відповідного фактора надійності;

Φ - фактор надійності постачальника;

O_k - комплексна оцінка постачальника.

Для оцінки кожного фактора надійності постачальника рекомендується оцінити окремі показники, що розкривають вплив цього фактора (від 0 до 5 балів.).

Таблиця 3.1 Комплексна оцінка постачальника сировини для хлібопекарського підприємств

| Показники, що розкривають вплив факторів | | |
|---|-----|--|
| Якісні характеристики сировини, що надходить | 1.1 | Відповідність показників якості сировини нормативним документам |
| | 1.2 | Стабільність вхідного рівняння якості сировини |
| | 1.3 | Якість сировини при переробці |
| | 1.4 | Умови транспортування сировини |
| Місце знаходження постачальника | 2.1 | Віддаленість регіону постачання |
| | 2.2 | Кліматичні умови в регіоні постачальника |
| | 2.3 | Репутація регіону постачальника |
| | 2.4 | Можливість оперативної реакції на претензії |
| Організація постачання сировини | 3.1 | Виконання графіку поставок |
| | 3.2 | Ритмічність поставок |
| | 3.3 | Оперативність компенсації втрат від браку |
| | 3.4 | Повнота включення у контракт вимог споживачів по якості сировини та матеріалів |
| Перспективність роботи з даними постачальникам | 4.1 | Відповідність політики та цілей постачальника з управління якістю цілям споживачів |
| | 4.2 | Можливість функціонувати в умовах конкурентної боротьби |
| | 4.3 | Рівень підготовки і навчання персоналу |
| | 4.4 | Застосування комплексних підходів до управління якістю сировини |

Таким чином, найкращими показниками надійності будуть характеризуватися постачальники, що отримають 20 балів, найгіршими - 0 балів. Для цього, поділимо постачальників на 3 групи:

1) постачальники, що отримали 4-5 бали за кожний показник, і у сумі мають 16-20 балів віднесемо до надійних, з якими можна встановлювати довгострокові взаємовигідні відносини, направлені на підвищення рівня якості сировини, продукції, пошук нових вигідних форм роботи, розробку нових перспективних планів взаємодії;

2) постачальники, показники яких оцінені 2-3 бали (сумарна оцінка 8 балів) - не мають стійкої надійності, але мають можливість перейти до першої категорії за умов покращення рівня факторів;

3) постачальники, що володіють низькими оцінками показників (0 - 1 бал), у сумі мають 0-4 бала – не надійні, з якими необхідно припинити співпрацю.

У тих випадках, коли комплексна оцінка постачальника набуває значення від 4 до 8 балів і від 12 до 16 балів, вимагається детальне вивчення його діяльності та виявлення, в першу чергу, рівня тих показників, які мають найбільш високий ранг, для того, щоб віднести постачальника до однієї із виділених груп.

Важливим моментом для оцінки узгодженості думок експертів, є використання дисперсійного коефіцієнта конкордації Кендела (W).

В нашому випадку $n = 16$, $m = 3(r_i - a)^2$ - середній ранг матриці, $a = 0,5$
 $m(n + 1) = 25,5$; S - сума середнього значення всіх рангів матриці;

$$S = (r_i - a)^2 = 25581.$$

У вихідних ранжувальних рядах спостерігаються однакові ранги (див. табл. 3.1 дані по експертам 1,2,3).

Тепер, розрахуємо коефіцієнт конкордації Кендала:

$$W = 12 * 28581 / (3^2(16^3 - 16) - 3(15 + 15 + 15)) = 0,83,$$

де $W = 0,83$ - коефіцієнт конкордації Кендала.

Отже, бали експертів під час оцінки факторів впливу на якість продукції можна вважати узгодженими, а думки експертів достовірними, оскільки коефіцієнт конкордації становить 0,83. Поправочні коефіцієнти відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Значення поправочних коефіцієнтів

| Експерти | Поправочні коефіцієнти | |
|----------|-------------------------------|--------|
| | $T = t^3 - t$ | $T/12$ |
| 1 | $(5^3 - 5) + (4^3 - 4) = 180$ | 15 |
| 2 | $(5^3 - 5) + (4^3 - 4) = 180$ | 15 |
| 3 | $(5^3 - 5) + (4^3 - 4) = 180$ | 15 |

Вказаний підхід дозволяє проводити якісний аналіз кожної категорії постачальника, заснований на комплексному обліку всіх сторін і показників їх діяльності, для своєчасного прийняття коригуючих дій до неблагонадійних постачальників і тим самим зниження рівня дефектів та браку продукції з причини низького рівня якості, на 70-80 %, що визначає якість готового хліба й хлібобулочної продукції [19].

IV Удосконалення управління виробництва та праці

Рівень організації управління виробництвом на досліджуваних підприємствах у загальному високий, втрати від негативного прояву даного фактору за період 2007-2014 років склали в середньому 14%, при цьому на кінець проаналізованого періоду значення фактора дорівнює 15%. За оцінками працівників підприємства, основні причини появи дефектів, внаслідок впливу даного фактору, пов'язані з перебоями в роботі обладнання, доставки сировини, що викликані зовнішніми причинами (віддаленість регіону, відсутність нормальної конкуренції на ринку сировини), порушенням безперервності технологічного процесу виробництва через високу зайнятість печей, не своєчасного звільнення печей для огляду та ремонту. Значна причина - порушення рецептури та форми виробів у зв'язку з не чіткою організацією виробничого процесу та відсутністю закріплення

функцій між працівниками (можливі випадки закладання хліба в піч тістомісами та інші). Для удосконалення організації виробництва та праці необхідно перш за все, встановити контроль за проходженням технологічного процесу виробництва майстрами та технологів, на основі розроблених функціональних обов'язків працівників. Такий підхід дозволить оперативно реагувати на зміни у технологічному процесі та усувати неузгодженість у роботі. Для цього необхідно ввести відповідальність контролерів - у вигляді зменшення додаткової частини заробітної плати при виявленні браку на підконтрольному місці, що дозволить забезпечити більш відповідальне відношення до виконання своїх обов'язків та підвищити ефективність заходів, спрямованих на підвищення функціонування системи управління якістю.

V Підвищення кваліфікації кадрів та якості праці працівників.

Цей фактор включає наступні складові впливу на якість продукції: рівень кваліфікації кадрів, наявність досвіду роботи, дотримання трудової та технологічної дисципліни, а також загальне відношення до праці та культури виробництва. На досліджуваних підприємствах тенденція зміни впливу цього фактора має негативну тенденцію за проаналізовані роки, число дефектів з цієї причини підвищилося з 29% до 37%. Дослідження складу та кваліфікації робочого персоналу показали, що на досліджуваних підприємствах домінують працівники, які мають середню спеціальну освіту та стаж більше 15-20 років. Незважаючи на те, що підприємства за останні роки стали приділяти більшу увагу підвищенню кваліфікації кадрів (багато працівників отримують вищу освіту), збільшення дефектів і браку за даним фактором, пов'язано з недостатнім контролем технологічного процесу виробництва, що проявляється у порушенні рецептури виробів, нестачі маси, неуважності на робочому місці, низькому контролю роботи обладнання, що в кінцевому результаті, впливає на якість готової продукції. Керівництво досліджуваних підприємств відмічає плинність кадрів, пов'язану із тяжкою фізичною працею, 12-годинною змінною роботою і невідповідністю заробітної плати

(3000-3500 грн.), що впливає на якість виконуваних робіт. Наявність зазначених проблем потребує прискореного вирішення та застосування заходів для усунення негативних наслідків від даного фактора.

На нашу думку, удосконалення впливу фактора доцільно здійснювати у наступних напрямках:

- підвищення кваліфікації виробничих працівників, зайнятих в основному виробництві, як найбільш важливої умови підвищення якості робіт, з обов'язковим внесенням до плану навчання. На досліджуваних підприємствах проводиться підвищення кваліфікації, зокрема, управлінського персоналу, робітничих спеціальностей, якого на наш погляд недостатньо для подолання проблеми. У зв'язку з цим, пропонуємо посилити увагу до навчання виробничого персоналу, постійного підвищення його кваліфікації, що призведе до поступового отримання всіма працівниками вищої кваліфікації в області та якості. Необхідно направляти кращих працівників, технологів, майстрів на іноземні підприємства для обміну досвідом та стажування. Японськими спеціалістами в області управління якістю, доведена ефективність підготовки і перепідготовки працівників тільки вищої кваліфікації.

- більш повне залучення виробничих працівників в процесі управління якістю, а також підвищення трудової й технологічної дисципліни, покращення культури виробництва; рекомендується ввести систематичні наради для вирішення питань по управлінню якістю у виробничих цехах, на яких повинні розглядатися основні проблеми, пов'язані з недостатньою якістю робіт, і ставити до відома працівників про шляхи вирішення основних проблем. По мірі залучення персоналу в процес управління якістю, як наслідок, підвищиться загальний рівень культури виробництва, відношення до роботи, покращиться трудова дисципліна, що дозволить на високому рівні формувати програми просування пропозицій;

- для зменшення плинності кадрів і формування повноцінного виробничого

- колективу, а також стимулювання підвищення якості - необхідне впровадження механізму мотивації працівників за досягнутими показниками в області підвищення якості, що на досліджуваних підприємствах не застосовується.

Як показує зарубіжний досвід, структури, де здійснюється професійна підготовка та безперервне навчання свого персоналу, досягають високого рівня конкурентоспроможності й успішності в умовах сучасного бізнесу. На сьогодні важливою умовою виступає здібність до організації своєчасного і адекватного корпоративного навчання. Девіз японської системи професійної підготовки і навчання персоналу – це перетворення окремих знань окремого працівника у знання всієї організації. В основі організації професійної підготовки та навчання багатьох американських компаній є три головні принципи:

1) безперервність професійної підготовки і навчання персоналу, обумовлені прискореними темпами розвитку, модернізації техніки і технології;

2) практична направленість професійної підготовки і навчання персоналу;

3) використання переважно активних методів навчання персоналу. Розвиток персоналу у російських компаніях здійснюється за допомогою внутрішнього і зовнішнього навчання. З використанням статистичного методу і репрезентативності вибірки, виявлені критерії, що сприяють розвитку потенціалу робітників і проранжовані у порядку зменшення значущості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Класифікація методів розвитку трудового потенціалу підприємства

| | |
|----|--|
| 1 | Отримання співробітниками додаткової освіти за рахунок організації |
| 2 | Створення тимчасових проектних груп для розробки і впровадження |
| 3 | Підбір молодих кадрів на стадії їх навчання в установах освіти |
| 4 | Бонусні системи |
| 5 | Управління кар'єрою |
| 6 | Професійна підготовка і підвищення кваліфікації |
| 7 | Підтримка талановитої молоді |
| 8 | Робота з кадровим резервом |
| 9 | Стажування та перепідготовка персоналу |
| 10 | Підтримка раціоналізаторських пропозицій |
| 11 | Створення прозорої системи оцінки результатів праці із збереженням конфіденційних даних |
| 12 | Проведення атестацій працівників |
| 13 | Внутрішній трудовий розпорядок |
| 14 | Співпраця з вузами та ін. |
| 15 | Дотримання гігієни праці |
| 16 | Розвиток системи пільг і компенсацій |
| 17 | Наставляння |
| 18 | Проведення тренінгів і семінарів |
| 19 | Залучення керівництва до навчання співробітників |
| 20 | Ротація персоналу |
| 21 | Формування корпоративних цінностей, корпоративна етика, корпоративний пакет |
| 22 | Створення позитивного іміджу організації в очах співробітників |
| 23 | Додаткове страхування працівників наймувачем |
| 24 | Інтернет, база знань організації |
| 25 | Уведення у штат служби управління персоналом психолога або організація психологічної підтримки |

VI Удосконалення маркетингової політики підприємства.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності продукції досліджуваних хлібопекарських підприємств є удосконалення маркетингової політики, що включає широку діяльність у практиці ринку товарів, послуг та здійснюється в цілях стимулювання збуту товарів, розвитку і прискорення обміну, на користь кращого задоволення споживачів й отримання прибутку. Дослідження існуючої маркетингової діяльності підприємств хлібопекарської промисловості проводилося на основі узагальнення якісних й цільових характеристик основних видів хліба, що випускається на досліджуваних підприємствах та складених за даними маркування хліба і офіційного сайту в сітці Інтернет. Накопичена інформація дозволяє відмітити, що асортимент продукції, що випускається на підприємствах, досить високий й представлений трьома групами виробів: основні, лікувально-профілактичні та елітні хліба. Кожна із названих груп в свою чергу включає від 10 до 15 найменувань хліба, які постійно поновлюються, що є хорошим показником розвитку підприємств і їх великої уваги до асортименту хліба, який виробляється. Важливо відмітити, що при розробці нових видів хліба підприємства орієнтуються на споживчий попит, враховують побажання споживачів продукції, що відображає принцип орієнтації на споживачів і відповідають вимогам ринку.

Запропоновані заходи вплинуть на покращення маркетингової політики підприємства, підвищення попиту на продукцію і, як наслідок, збільшення частки ринку та прибутку на підприємстві. В комплексі вони охоплюють основні фактори, які впливають на якість хлібобулочної продукції і дозволять підприємствам підвищити її рівень й закріпити отриманий ефект на майбутній період. Вирішення стратегічних задач, пов'язаних з підвищенням ефективності роботи підприємств, потребує формування всіх пропозицій в комплексну цільову програму підвищення якості продукції, яка дозволить поєднати стратегічні і тактичні цілі, задачі, засоби їх досягнення, а також наявні ресурси підприємств.

3.2. СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ХЛІБОПЕЧЕННЯ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основним завданням етапу генерування ідей є створення сучасних товарів, які за своїми техніко-економічними показниками та технологічним виконанням відповідають вищим науково-технічним досягненням, задовольняють потреби споживачів. Розробляючи ідеї нового продукту необхідно керуватися вимогами найбільшої безпеки, економічної доцільності та повної відповідності функцій виробу навколишнім умовам. Це правило поширюється на всі вироби незалежно від того, чи вони є складовою частиною товару, чи готовим товаром.

Застосування програмно-цільового планування на хлібопекарських підприємствах, практично дозволяє передбачати точне прогнозування, що дає можливість наблизити планові показники до фактичних, що в кінцевому результаті сприяє успішному розвитку підприємств.

Любий обраний метод планування направлений досягти конкретні цілі, спочатку визначають постановку цілі для вирішення шляхів їх досягнення, тобто має бути побудований за наступною схемою, що включає «цілі - шляхи - способи - засоби».

Насамперед визначають ціль, яка має бути досягнута, потім передбачають шляхи їх реалізації і в кінці обирають деталізовані напрямки і засоби для реалізації поставленої мети - підприємства розробляють програму.

Особливістю застосування програмно-цільового методу планування полягає у впливі на наслідки, щодо поставленої мети: відбір основних цілей соціального, економічного і науково-технічного розвитку, розробка взаємопов'язаних заходів для досягнення в намічені строки при безперервному надходженні ресурсів та ефективного їх використання на організаційних рівнях: мікроекономічному, щодо одного підприємства; макроекономічному - відносно економіки країни.

До недоліків програмно-цільового планування слід віднести недостатність наукової бази, що потребує наукових розробок у

хлібопекарській галузі для покращення оптимізації процесу програмно-цільового планування.

Тотальна якість – це орієнтована на людей система управління, метою якої є безперервне підвищення задоволеності споживачів при постійному зниженні реальної вартості продукції. З іншого боку це загальний системний підхід до управлінських дій окремих структурних підрозділів сфери виробництва, поведінки постачальників, а також споживачів продукції та торговельної ланки. З іншого боку це всеосяжна філософія формування стратегії на вищому ієрархічному рівні управління хлібопекарськими підприємствами. Найважливішою компонентою концепції тотального управління якістю виступає перерозподіл відповідальності за забезпечення якості на підприємствах. Замість традиційно-функціонального підходу дисертантом пропонується всеохоплююча відповідальність за якість від робітників до менеджерів та фахівців на всіх рівнях управління з одночасною зміною їх виробничої філософії (рис 3.4)



Рис. 3.4. Сутність тотального управління якістю

Структура процесів системи тотального управління якістю для інноваційно-інвестиційного оновлення виробництва, підвищення якості сировини, підвищення продуктивності праці, удосконалення організації виробництва, маркетингової, логістичної і збутової діяльності передбачає перегляд функцій стандартизації; мотивації, аудиту та контролю.

Для комплексного вирішення проблем підвищення якості продукції автором запропоновано застосування програмно-цільового підходу, що є основою стратегії тотального управління якістю.

Важливою складовою програмно-цільового підходу є формування корпоративної культури, яка проходить через весь виробничий цикл, беручи початок від конкретного робітника, бригади, дільниці, цеху і завершуючи функціональними підрозділами і керівною ланкою, щоб одночасно відповідати і вартості, та якості (рис. 3.5).

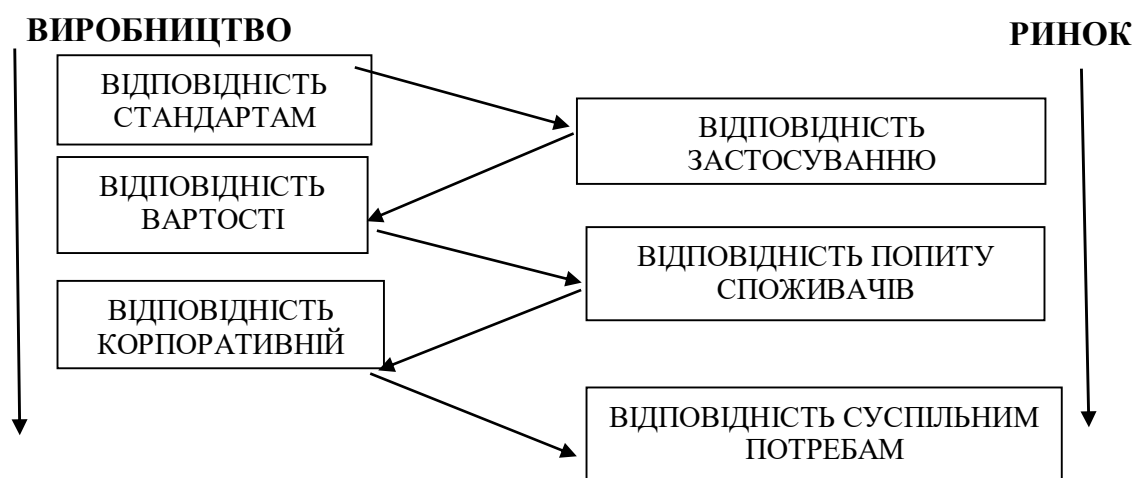


Рис. 3.5. Програмно-цільовий напрям тотального управління якістю

Зауважимо, що програмне планування впливає на плановану систему, а саме на управління елементами та програмних дій. Розглянемо запропоновану нами схему послідовного виконання напрямків процесу програмно-цільового планування на хлібопекарському підприємстві (рис. 3.6).

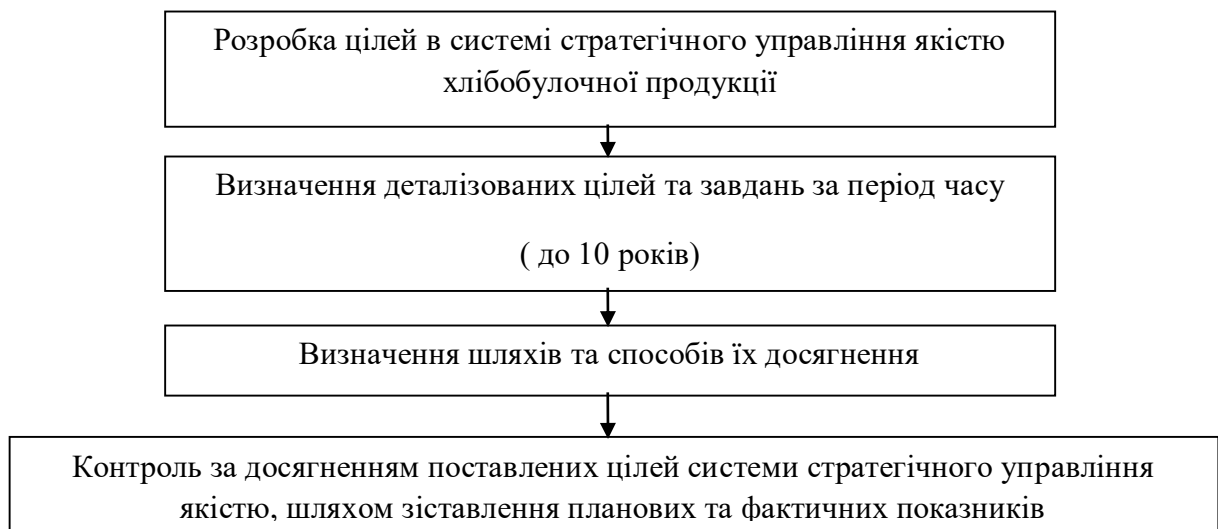


Рис. 3.6. Схема стратегічного програмно-цільового планування хлібопекарського підприємства

Цільовий підхід у системі управління якістю хлібобулочної продукції розглядається за наступними напрямками: орієнтація на визначені цілі; своєчасне коригування цілей; визначення інструментарію для досягнення цілей; застосування поетапної оцінки цілей; орієнтація на обрані шляхи для досягнення результатів.

Інші підходи до управління полягають у використанні таких методів: встановлення та реалізація цілей; направленість на локальні або комплексні цілі; залученні кваліфікованих фахівців. За допомогою практичного використання критичного аналізу у програмно-цільовому управлінні, визначається місце аналізу для застосування в діяльності хлібопекарських підприємств, а також розробляються напрямки для усунення недоліків.

Використання процесу програмного цільового управління (ПЦУ), контролю за ним, дозволяє визначити відповідність поточних фактичних показників запланованим, що сприяє забезпеченню обраних у програмі цілей. Контроль здійснюється за всіма напрямками реалізації програми: програмним методом; проект програми; досягнення і розв'язок програмних завдань, щодо оцінки показників під час реалізації програми.

До переваг при застосуванні ПЦУ відносять: підпорядкування теоретико-методологічних засад та організаційно - економічних інструментів, визначеного за допомогою довгострокових цілей.

Програма – це захід, направлений на реалізацію стратегії програмно-цільового планування [5].

План включає у себе систему стратегії і ціль. Використання програмно-цільового підходу ефективне для реалізації цільових програм, які спрямовані на подолання соціальних, економічних, науково-технічних проблем, що використовують на практиці.

Цільові програми виконують планування за допомогою якого вирішують міжнародні, державні, регіональні та внутрішні питання у хлібопеченні. Цільова програма підприємства орієнтована на формування цілі і напрямків для їх подолання, а також підлягає коректуванню, враховуючи ринкові зміни. Цільові програми не знайшли свого застосування у хлібопеченні - як інструмент поєднання стратегічного і тактичного планування, а розв'язання питань стосовно підвищення якості продукції неможливе без використання цільового підходу у поєднанні різних підходів до управління на підприємстві.

На основі проведеного аналізу і вивчення різних джерел у даному напрямку дозволив прийти до висновку: програмно-цільовий підхід містить в собі цільовий та системний підходи із використанням розроблених ефективних цільових програм; системний підхід із використанням програм в системі управління; структурний та функціональний підходи при розгляді системи управління як сукупності її елементів і функцій; комплексний підхід із використанням заходів за напрямками діяльності підприємства. Такий підхід у плановому документі є основою для напрямку діяльності з управління якістю для досягнення її ефективного використання [17].

Пропонуємо розглянути класифікацію цільових програм, наведену у табл. 3.4. Комплексні цільові програми є також, важливою організаційною і економічною основою управління якістю хлібобулочних виробів, оскільки

вони дозволяють пов'язувати цілі, задачі, функції управління з ресурсами та кінцевим результатом на всіх рівнях управління і стадіях життєвого циклу продукції, тим самим, даючи можливість підвищувати ріст ефективності функціонування організаційно-економічної бази підприємств.

Таблиця 3.4 Класифікація цільових програм за змістом

| № | Г | Назва | Загальна характеристика |
|---|---|----------------------------|---|
| 1 | | Соціально-економічні | Передбачають вирішення проблем соціального характеру та підвищення матеріального рівня життя населення. |
| 2 | | Науково-технічні | Для забезпечення економічного результату, необхідно вирішити наукові, технічні питання, впроваджувати у виробництво новітні досягнення науки і техніки. Науково-технічні програми розглядаються в залежності від економічного розвитку підприємств. |
| 3 | | Виробничо-економічні | Вирішують міжгалузеві напрямки розвитку галузі хлібопечення, сприяють розвитку нових технологій у виробництві. |
| 4 | 4 | Територіальні | Орієнтують регіони на освоєння нових територій та вирішення інших завдань у регіонах. |
| 5 | 5 | Екологічні | Пропонують заходи природоохоронного характеру. |
| 6 | 6 | Організаційно-господарські | Стосуються вдосконалення управління економікою на підприємстві. |

Пропонуємо розглянути послідовність процесу розробки стратегії цільової програми системи управління якістю хлібобулочних виробів на рис. 3.7



Рис. 3.7. Послідовність розробки цільової програми системи управління якістю хлібобулочних виробів

У схемі на рис. 3.7 підтверджується важливість розробки цілей та стратегій, так як від них залежить оцінка результатів діяльності системи управління якістю.

На схемі показано, що початковими етапами управління якістю виступає три види аналізу: аналіз ситуації на ринку продукції підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наступним етапом є формування цілей і стратегій управління якістю.

Це основний етап управлінського процесу, на якому повинно бути застосовано прогнозування.

Далі обробляється інформація, що надійшла по прямому та зворотному зв'язку від усіх попередніх етапів і приймаються рішення для коригування сформованих раніше цілей, які відображені у цільовій програмі.

Дослідження, присвячені програмно-цільовому методу планування дозволяють звернути увагу на те, що сутність запропонованого методу складена в одному документі цілей, задач з ресурсами та засобами досягнення цілей [32,].

Такий план складається із двох документів: дерева цілей та цільової програми, в якій міститься пояснення (рис. 3.8).

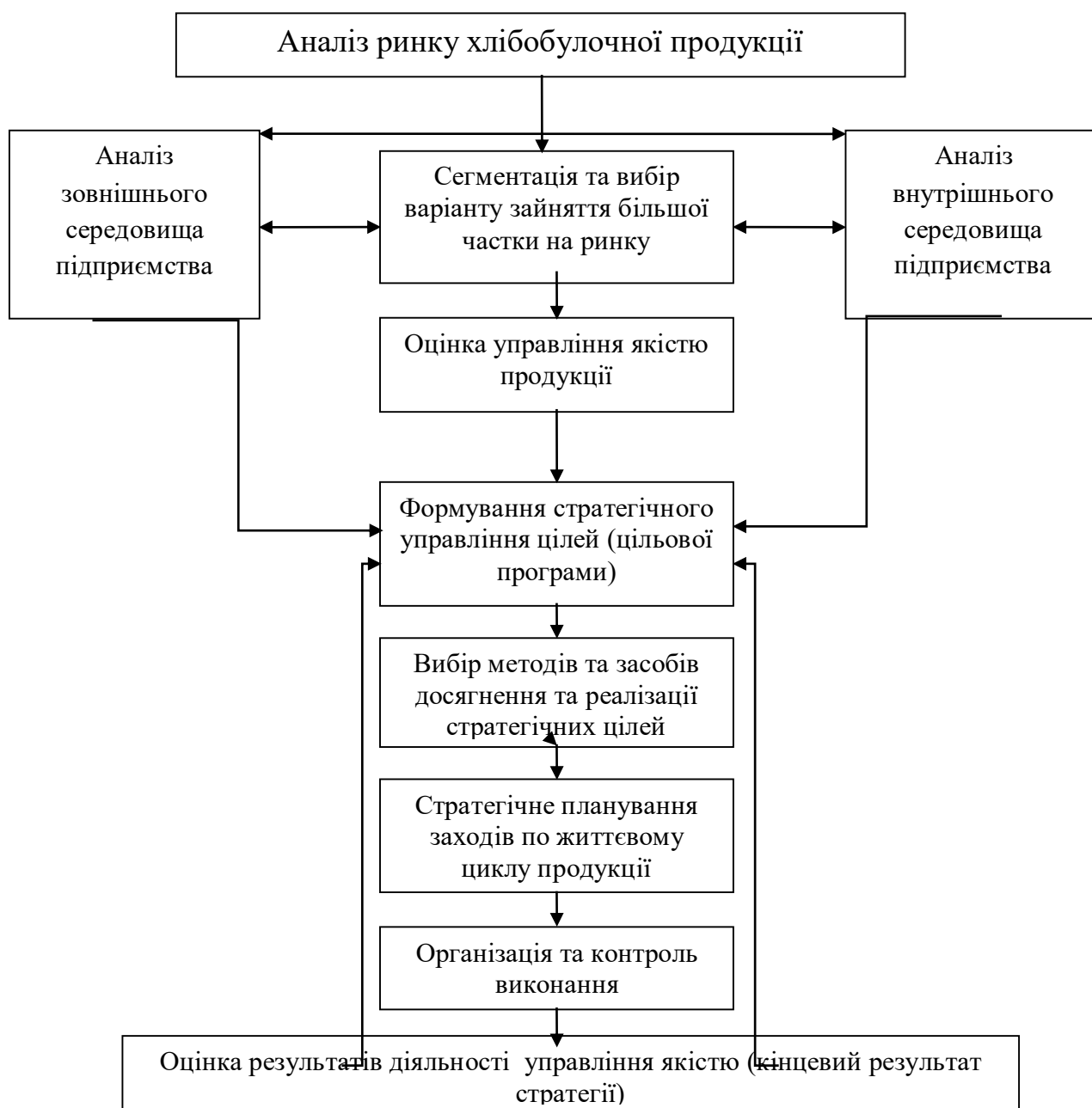


Рис. 3.8. Схема управління якістю хлібобулочної продукції на основі програмно-цільового підходу

Цей метод розкриває взаємозв'язок спільної діяльності окремих підрозділів підприємства, виконуючих спільну ціль - підвищення якості продукції.. На основі запропонованої структури розроблена цільова програма, щодо удосконалення управління якістю продукції, яка виділяє основні заходи забезпечення та покращення якості продукції, які були нами розглянуті і рекомендовані раніше за допомогою аналізу факторів, поєднуючи ці заходи із наявними ресурсами що впливають на якість хлібобулочної продукції.

Програма складена на середньостроковий період - три роки з 2012 по 2015 роки. Досягти високої якості та її постійно покращувати, неможливо без прийняття супровідних заходів в напрямку закріплення інноваційного потенціалу підприємства, зменшення витрат виробництва, удосконалення маркетингової політики підприємства та розширення ринку.

Запропоновані в цільовій програмі заходи за встановленими напрямками, в сукупності направлені на забезпечення ефективного стратегічного управління якістю хлібобулочної продукції.

Крім цього, планування заходів для підвищення якості продукції за допомогою цільових програм, дозволить поєднати цілі і задачі, функції управління ресурсами і кінцевими результатами на всіх рівнях управління та стадіях технологічного циклу продукції, і, тим самим, буде сприяти розвитку економічних засад управління якістю - підвищувати прибутковість підприємства.

Отже, програмно-цільовий підхід - це сучасний і високоефективний метод управління якістю продукції на підприємствах хлібопекарської галузі. Впроваджені цільові програми повинні мати пріоритетний фінансовий і управлінський напрям, цілеспрямованість і адресність, конкретні завдання і заходи, які узгоджені з працівниками у кінцевому результаті досягнення намічених цілей і високих економічних результатів.

Важливе значення для підвищення якості продукції і ефективності управління нею, відіграє мотивація реалізації цілей та задач в управлінні

якістю й окремих управлінських рішеннях. Процес управління якістю пов'язаний з персоналом управління і працівниками, безпосередньо зайнятими у виробництві продукції, оскільки від їх фізичного, розумового і духовного стану, залежить успіх діяльності підприємства. Людині властиві різні емоційні стани, які по - різному впливають на її настрій і результат праці. Для ефективного управління персоналом необхідно знати, що представляє собою особистість, до чого вона прагне, які її бажання, інтереси та які мотиви керують нею в процесі праці [12].

Мотивація тісно пов'язана із мотивом. Дослідження економічної літератури, дозволяє встановити, що мотив виступає в якості внутрішнього пробуджувача, усвідомленої потреби, що визначає поведінку людини, необхідної для її задоволення і реалізації на практиці при наявності зовнішніх умов (стимулів) для задоволення потреби. Сукупність мотивів поведінки людини представляє собою мотиваційну структуру людини, в якій мотиви знаходяться у відповідному співвідношенні один з іншим. Мотиваційна структура може змінюватися залежно від освіти, виховання, набуття досвіду роботи та інше.

Мотивування є процесом впливу на людину з метою активації її до конкретних дій за допомогою впливу на відповідні мотиви. У зв'язку з цим, мотивування необхідно вважати основою ефективності управління виробництва високоякісної продукції. В залежності від вихідних цілей, мотивування можна розподілити на 2 види: мотивування, що полягає у зовнішньому впливі суб'єкта управління на людину з метою активації її до тієї чи іншої дії, що зумовлює отримання встановленого результату на заміну конкретним стимулам. Така мотивація знаходиться в тісному взаємозв'язку з матеріальним стимулюванням. При цьому мотивація вважається здійсненою тільки при виконанні умов сторонами, в протилежному випадку, мотивація може не відбутися; мотивування, що полягає у формуванні мотиваційної структури людини, в якій головна увага приділяється розвитку бажаних дій мотивів і послабленню мотивів, що заважають ефективному управлінню.

Наступним важливим елементом мотивації є потреби, які є внутрішнім станом людини від яких вона прагне звільнитися або усунути їх із своєї підсвідомості

Під час планування підвищення рівня якості продукції важливо враховувати наявність необхідних ресурсів і потенціалу підприємства, без яких неможливо реалізувати заплановані заходи.

На підвищення якості продукції впливає мотивація праці, методи економічного й морального стимулювання, оскільки вони зумовлюють ефективність використання людських ресурсів для підвищення якості продукції.

В літературних джерелах мотиви визначаються як внутрішні пробудження (усвідомлену потребу), відмічаючи в той час, необхідність наявності зовнішніх умов (стимулів) для реалізації цієї потреби.

Для того щоб забезпечити комплексність охоплення мотивацією питань управління якістю продукції, процес мотивації повинен включати в СЕБЕ процес стимулювання праці робітників для підвищення якості продукції, а також процес мотивації розвитку виробництва з метою забезпечення його безперервності, підвищення науково-технічного рівня, бездефектності продукції, раціонального використання ресурсів, освоєння нової продукції.

Отже, представимо мотиваційний процес та його роль у досягненні цілей в області підвищення якості на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Схема управління мотиваційним процесом підвищення рівня якості продукції

Ця схема показує, що методи стимулювання і мотивації при їх поєднанні дають змогу досягати поставлених цілей в області та якості, на основі тісної гармонізації стимулів та інтересів працівників, шляхом пробудження останніх на активізацію мотивів поведінки, направлених на комплексну дію організації праці і виробництва та виконання намічених планових заходів в області та якості.

Основою процесу мотивації є цілі і завдання для підвищення якості, на основі яких формуються потреби й інтереси працівників, які через відповідні мотиви поведінки повинні бути ув'язані із стимулами та стимулюванням, що зумовлюють перебудову поведінки, дії працівників на вирішення задач з підвищення якості продукції [25].

При застосуванні різних методів економічного й морального стимулювання, необхідно весь комплекс заходів зводити в програми

стимулювання заслуг персоналу, які також є елементом планування підвищення якості.

В основу таких програм з точки зору забезпечення їх ефективності повинні бути покладені наступні принципи: визначена послідовність визнання; частота застосування форм стимулювання; захоплення процесом стимулювання якомога більшої частини працівників від загальної кількості персоналу; своєчасність мотивації (визнання заслуг повинно слідувати відразу після досягнення цілі, щоб сформувати у працівників поведінку для забезпечення та покращення якості); ранжування форм стимулювання зі ступеня важливості ефективності дій і результатів; планування засобів на матеріальне стимулювання.

Необхідно відзначити, що в сучасних теоріях управління мотивація мало пов'язується із стимулюванням, в результаті чого зменшується ефективність управління і недооцінюється роль людського фактора в управлінні персоналом. Для вирішення поставлених цілей не завжди достатньо тільки мотивації, особливо для реалізації таких важливих заходів, як підвищення якості продукції і покращення управління нею. У такому випадку визначну роль призначені відігравати окремі стимули і процес стимулювання підвищення якості й посилення мотивації.

В процесі управління якістю хлібобулочної продукції необхідно правильно та гармонійно поєднати методи стимулювання й мотивації, оскільки стимули виконують роль заохочення мотиваційних процесів за допомогою покращення оплати праці, преміювання, винагороди за встановлені результати в області та якості і т. д., тобто стимулювання є одним із ефективних засобів впливу на мотивацію.

На відміну від стимулів, стимулювання - це процес застосування, використання різних стимулів для мотивування людей, що виконують встановлені дії. Стимули необхідні для мотивації людей у процесі управління якістю, але вони не замінюють мотивації. Стимулювання є засобом реалізації мотивації з метою збалансування досягнень поставлених у сфері якості цілей.

Стимулювання персоналу для забезпечення високої якості - це важлива функція управління нею. Весь спектр стимулів для створення високоякісної праці можна розподілити на дві групи: матеріальні та нематеріальні [8]. Система стимулів підвищення якості хлібобулочної продукції з врахуванням розглянутих раніше факторів, що впливають на неї, приведено на рис. 3.10.



Рис. 3.12. Управління системою стимулів хлібобулочної продукції на підприємстві

Відповідно до моделі механізму мотивації, першочерговими етапами управління є виникнення й структуризація потреб працівників. Наступним моментом є усунення потреб, внаслідок застосування поєднання мотивації та стимулювання персоналу. Внаслідок їхнього впливу, формується необхідна поведінка працівника для підвищення якості продукції і за яку він набуває можливості отримати необхідні мотиви та стимули для усунення потреб.

На основі переліку мотивів задоволення потреб залежно від віку працівників і етапу трудової кар'єри підприємства можуть більш ефективно застосовувати й поєднувати методи матеріального та морального стимулювання, мотивації підвищення якості продукції, забезпечення досягнення цілей в області та якості. .

Саме тому менеджерам необхідно використовувати мотиви першої та четвертої групи, які відповідають психологічним особливостям розвитку працівників у кожному віці.

Усе вище зазначене дозволяє об'єктивно формувати мотиваційні можливості для мотивації виробничого персоналу, стимулювання менеджера і спеціалістів для підвищення якості продукції, а також підвищити ефективність механізму мотивації внаслідок своєчасного і правильного визначення шляхів, можливостей усунення потреб.

Для поєднання мотивації зі стимулюванням пропонуємо впровадження методів матеріального стимулювання працівників для підвищення якості продукції, що випускається.

Аналіз структури мотивації на досліджуваних підприємствах показав, що річний розмір премії виробничих працівників може досягати 20% за результатами року, і, як правило, виплачуватися кожний рік у зазначених розмірах, незалежно від досягнутих показників якості. Коригування рівня оплати праці на підприємствах може здійснюватися за результатами виконання працівниками вимог ГОСТ, ТУ, при недотриманні яких, працівники можуть залишитися без премії.

Ця система матеріального стимулювання праці не направлена на досягнення високих показників якості, через це неефективна, тоді як для підвищення задоволення персоналу і трудової активності, спрямованої на ріст якості продукції, необхідно переглянути діючу систему оплати праці, перебудувавши її на основі стимулювання результатів в області та якості.

Враховуючи, що попит на хлібобулочну продукцію загалом стабільний, доплати за перевиконання планових обсягів випуску продукції можна зменшити до 3% . Преміальні доплати за підвищення якості продукції логічно підвищити до 25%.

Особливу увагу необхідно приділяти преміюванню персоналу за впровадження заходів щодо підвищення цільової програми підвищення якості.

З метою своєчасного впровадження заходів комплексної цільової програми раціонально резервувати до 15% фонду матеріального стимулювання для реалізації цих цілей.

У зв'язку з цим, частка основної заробітної плати зменшиться на 60 %, але відбудеться збільшення частки доплат за високу якість, а також щорічних преміальних виплат за виконання планових заходів у галузі та якості, при цьому загальний фонд оплати праці не збільшиться.

Отже, запропонована система стимулювання передбачає активізацію трудової діяльності персоналу спрямованої на підвищення якості продукції, без якої рівень оплати праці відчутно зменшиться у порівнянні з діючою системою.

Така система дозволить постійно підтримувати бажання працівників до високої якості продукції, і, як наслідок, високої оплати праці за її досягнення.

3.3. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ХЛІБОПЕКАРСЬКІЙ ГАЛУЗІ

Випуск конкурентоспроможної продукції — головна вимога ринкової економіки. Якість продукції, включаючи новизну, технічний рівень виконання, відсутність дефектів, надійність в експлуатації є ключовим чинником утримання позицій на ринку, забезпечення максимального рівня продаж виробів.

Сучасна ринкова економіка висуває високі вимоги до якості продукції рівень якої багато в чому визначає конкурентоздатність підприємства і його позиції на ринку в умовах жорсткої боротьби за споживача.

Забезпечення необхідного рівня якості продукції є одним із основних завдань організації виробництва нової продукції.

Тільки постійно підвищуючи якість продукції, додаючи їй нові, необхідні з урахуванням зміни кон'юнктури ринку властивості й характеристики й забезпечуючи одночасно зниження витрат на виробництво, можна сподіватися на одержання максимального прибутку.

Якість продукції – це сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти певні потреби у відповідності з призначенням

Крім того, на впровадження нововведень на підприємствах впливають результати фундаментальних наукових досліджень, вимоги конкуренції.

Конкуренція — важливий засіб контролю в ринковій системі і є рушійною силою в розвитку підприємства. Це об'єктивний економічний закон розвитку товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою забезпечення дальшого розвитку: підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного процесу, впровадження нових форм організації виробництва і системи заробітної плати.

Конкурентоспроможність продукції – це характеристика товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента як за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення. Тому, концепція повного контролю якості як ключова складова усього виробничого процесу відповідає основній меті стратегічного управління підприємством, реалізації його місії.

Робота щодо забезпечення якості продукції здійснюється в рамках діючої на підприємстві системи управління якістю. Завершальним етапом цих робіт повинна бути атестація виробництва на відповідність міжнародним стандартам якості серії ISO 9000.

Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції повинне укладатися в послідовному виконанні таких етапів:

- створення системи обліку й аналізу відхилень (за видами і причинами дефектів, причинам відмов у процесі експлуатації в замовника, відхиленнями від фактичного виконання заданих режимів проектування й виробництва);
- створення системи відстеження параметрів, що впливають на якість продукції (матеріалів, устаткування, персоналу, умов праці);
- створення системи запобігання дефектам і забезпечення якості продукції.

Система управління якістю і конкурентоспроможністю розробляється з урахуванням орієнтації на споживача конкретного продукту й охоплення всіх стадій життєвого циклу продукції: дослідження і проектування, виготовлення, реалізація, експлуатація або споживання.

Управління якістю при розробці нового виробу полягає у визначенні рівняння якості в технічному завданні, у контролі за рівнем якості в процесі НДДКР і масового виробництва.

У процесі виробництва управління якістю полягає в контролі використовуваних для виготовлення виробів якості матеріалів, стану

устаткування і технологічного оснащення, дотримання технологічної дисципліни і та.ін.

Інформація про поводження виробів у період експлуатації має важливе значення для розробки заходів щодо підвищення їх якості. Управління якістю на даному етапі життєвого циклу продукції полягає у визначенні умов експлуатації виробів, що забезпечують необхідну їх надійність і довговічність.

Основні напрямки підвищення якості продукції:

- глибокі підходи до вивчення потреб ринку;
- доскональна розробка проектів;
- якість повинно стати принципом роботи всіх структурних підрозділів;
- зв'язок із заводами — виготовлювачами комплектуючих;
- система управління якістю повинна бути спрямована на запобігання дефектам і помилкам, а не на перевірку їхньої наявності;
- поліпшення рівня кваліфікації промислового персоналу.

Оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції з конкретною потребою й виявленні їхньої відповідності один одному.

Для об'єктивного оцінювання необхідно використати ті самі критерії, якими оперує споживач, вибираючи товар на ринку, а саме якості та економічності.

Результати оцінювання конкурентоспроможності використовуються для вироблення висновку про неї, а також — для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції для вирішення ринкових завдань.

Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції:

- зміна складу, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів), що комплектують вироби або конструкції продукції;
- зміна порядку проектування продукції;

Управління якістю продукції - це взаємопов'язаний комплекс заходів для встановлення, забезпечення і підтримання необхідного рівня якості продукції при її розробці, виробництві, експлуатації або споживанні, здійснюваних шляхом систематичного контролю якості і цілеспрямованого впливу на умови і фактори, що впливають на якість продукції:

- зміна цін на продукцію, цін на послуги з обслуговування й ремонту, цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури й розміру інвестицій у розробку, виробництво й збут продукції;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту й видів імпортованої продукції.

Таким чином, впровадження інновацій у підприємницьку діяльність здійснюється задля розвитку виробництва, підвищення його ефективності і забезпечення виготовлення якісної і конкурентоспроможної продукції

У межах захисної стратегії організаційні форми реалізації інновацій передбачають створення організаційних умов для вдосконалення діючого виробничого процесу, надання матеріально-технічних і фінансових ресурсів для розроблення інновацій окремими працівниками поза планами підприємства чи розроблення інновацій з іншими підприємствами з метою їх використання всіма учасниками.

Кінцевим критерієм ефективності організаційної структури є - повне досягнення поставлених цілей у галузях економіки, технічному прогресі, соціальному розвитку, та у виробництві [37]

**Таблиця 3.5. Вплив нововведень на зміну організаційної структури
хлібопекарських підприємств**

| Нововведення | Організаційні зміни |
|--|---|
| Досліджена продукція Досліджена технологія Досліджений ринок | Удосконалення асортименту хлібобулочної продукції може здійснюватися у межах існуючої організаційної структури |
| Нова продукція Досліджена технологія Досліджений ринок | Розробка хлібобулочної продукції може здійснюватися в межах існуючого підприємства |
| Досліджена продукція Досліджена технологія Новий ринок | Існуюче підприємство практично не змінюється. На службу інновацій покладено завдання з вивчення нового ринку, може бути створена нова група збуту |
| Нова продукція Досліджена технологія Новий ринок | Може бути організована група нової продукції, укомплектована персоналом підрозділу підприємства і служби інновацій |
| Нова продукція Нова технологія Досліджений ринок | Може бути організована група нової продукції, укомплектована персоналом виробничого підрозділу підприємства. У своїй діяльності група використовує допомогу служб інновацій і збуту |
| Нова продукція Новітня технологія Новий ринок | Новий напрям діяльності підприємства потребує суттєво нової організації в формі венчурного або нового підрозділу, що доповнює існуючу організаційну структуру |

Прогресивні принципи TQM і система міжнародних стандартів визначають пріоритетні напрями інновацій.

Виходячи із комплексного характеру категорії якості доцільно виділити чотири напрями забезпечення якості продукції: підвищення якості продукції – рівень споживчих властивостей товару; підвищення якості процесу виготовлення – рівень технологій виробництва; підвищення якості

організацій виробництва – рівень організації виробничої діяльності; підвищення якості управління – рівень управління виробничою діяльністю.

Це дає змогу систематизувати ефективність інновацій за напрямками підвищення якості у хлібопеченні.

Продуктово-товарні стратегії розробляються для окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ), тобто сегмента ринку, на якому підприємство діє або на який бажає потрапити. У якості СЗГ можуть виступати:

- для підприємств діючих на виробничому ринку: переробна промисловість; сільське господарство; транспорт; зв'язок;
- для підприємств діючих на торгівельному ринку: окремі сегменти ринку; поєднання цих сегментів [28].

Параметрами виділення СЗГ із зовнішнього середовища підприємства хлібопекарських підприємств є такі: визначена потреба; технологія, завдяки якій ця потреба може бути задоволена; тип клієнта (наприклад, чоловіки, жінки, діти); географія потреб (географічні райони).

Монопродуктові, або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті ринку.

Поліпродуктове, диверсифіковане підприємство має різноманітні напрямки діяльності. Розширення напрямків діяльності є результатом процесу диверсифікації, тобто проникненням в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; вони покликані змінити, поповнити або замінити продукцію, що вже реалізується.

За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» при встановленні «напрямків діяльності» підприємства хлібопекарських підприємств, який передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства (досягнення конкурентоспроможних переваг, які можна реалізувати за різних напрямків діяльності); сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямки діяльності) у «портфелі»

Важливо усвідомлювати, що «портфельний» аналіз і планування дають

змогу ранжирувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу. При «портфельному» аналізі та плануванні використовуються як графічні моделі (модель «життєвого циклу», «крива досвіду»), так і матричні моделі. Слід зазначити, що «портфельний» аналіз і планування із самого початку розвитку використовували матричні моделі. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства є двомірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників (частка ринку; темп зростання економіки, ринку, промисловості, підприємства); перспективи окремої промисловості або сектору економіки; конкурентоспроможність; оцінка споживачами реалізуємої продукції тощо.

Для розробки продуктово-товарних стратегій використовують такі моделі, як матриця BCG, нова матриця BCG, матриця «GE-McKinsey», матриця балансу «життєвих циклів», матриця BZB та Skandstrat.

Слід підкреслити, що результатом аналізу діючого «портфеля» в системі хлібопекарських підприємств можуть бути: висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»; розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»; відокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства [29].

Сутність якості асортименту продукції визначається як планування всіх видів діяльності, спрямованих на вибір продукції для реалізації та на приведення технічних, функціональних та естетичних властивостей у найбільш повну відповідальність із вимогами потенційних споживачів. Розглянемо технологію управління якістю асортименту продукції на хлібопекарських підприємствах: формуванню якості асортименту продукції передуює розробка підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою

спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури продукції, пропозиції, при цьому за основу приймаються споживачі, вимоги певних груп покупців і необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством усіх ресурсів; асортиментна концепція продукції виражається у вигляді системи показників, що характеризують по можливості оптимальний розвиток асортименту даного виду продукції. До них належать: різноманітність видів та різновид продукції, частота відновлення асортименту, рівень співвідношення ціни на продукцію даного виду та інше.

Підприємство продукції, структурі і різноманітності попиту покупців:

- цільова спрямованість і мистецтво стратегічного планування проявляються у втіленні реальних і потенційних можливостей підприємства в певне сполучення продуктів, що задовольняють потреби покупців і дозволяють отримати прибуток;
- типовий цикл якісного асортименту продукції і його втілення включає попередню оцінку задуму, за яким ідуть розробка специфікацій, заснованих на вимогах споживача, ринкове тестування [29].

Досягнення відповідності між структурно-асортиментною пропозицією продукції хлібопекарським підприємством і попитом на них пов'язано з визначенням прогнозування структури якісного асортименту.

На даному етапі для багатьох хлібопекарських підприємств це є проблемою. Прогноз структури якісного асортименту продукції на довгостроковий період, у якому були б враховані такі важливі для споживача ознаки продукції як життєвий цикл продукції, ціна продукції - малоймовірний.

Отже, суть проблеми формування якості асортименту продукції хлібопекарських підприємств полягає в стратегічному плануванні практично всіх видів діяльності, спрямованих на вибір продуктів для майбутньої реалізації на ринку і на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів.

Таким чином, в основі вибору стратегії цільового ринку лежить

концепція товару як сукупності атрибутів. З метою забезпечення конкурентоспроможності продукції хлібопекарських підприємств на ринку, удосконалення реалізаційної політики необхідно здійснювати на основі концепції мульти-атрибутивності продукції, тобто розглядати управління виробничою політикою в розрізі управління ринковою атрибутикою продукції, що охоплює управління ринковою ідеєю; управління реальною продукцією; управління позиційним підкріпленням продукції [29].

Отже, в умовах маркетингової орієнтації хлібопекарські підприємства формують товарну стратегію за допомогою: наявності дійсних і потенційних споживачів, аналізу їхніх смаків і вподобань на ринку; оцінки конкурентоспроможності товарної номенклатури; прийняття рішень щодо розширення якісного асортименту; рекомендацій з реклами та упаковки продукції. Виробнича стратегія полягає у формуванні досягнення конкурентної переваги на довгострокову перспективу.

Пропонуємо провести сегментацію і класифікацію усіх клієнтів для побудови роздрібною стратегії хлібопекарського підприємства та процесів управління продажами і розподілом ресурсів підприємства для застосування у подальшому різних підходів у роботі з різними групами клієнтів.

Сегментація – розділення вихідної множини об'єктів у декілька раніше невідомих груп подібних об'єктів. Причому групи відрізняються між собою максимально

Сегментацію і класифікацію для відбору кращих клієнтів проводять на основі аналізу їх характеристик. Для цього на хлібопекарському підприємстві необхідно створити базу даних характеристик клієнтів, яка дає можливість структурувати ринки і знаходити підходи у роботі для кожної групи клієнтів. Без рішення цього першочергового завдання подальший аналіз не можливий.

Існує два підходи збору даних – статистичний і послідовний, або, як його ще називають на практиці, метод спаленої землі.

Сутність першого методу заключається у тому, що інформація збирається за вибіркою клієнтів, а результати розповсюджуються потім на

ую генеральну сукупність. Недоліком даної системи є те, що вірогідність помилкових даних тим вище, чим менше вибірка. До того ж вузькі сегменти клієнтів можуть бути невірно класифіковані. Для роздрібного ринку це не допустимо, так як ринок розподіляється вкрай нерівномірно.

На рис. 3.11 представлено вид функції розподілу роздрібних торговельних точок за об'ємами продаж [37].

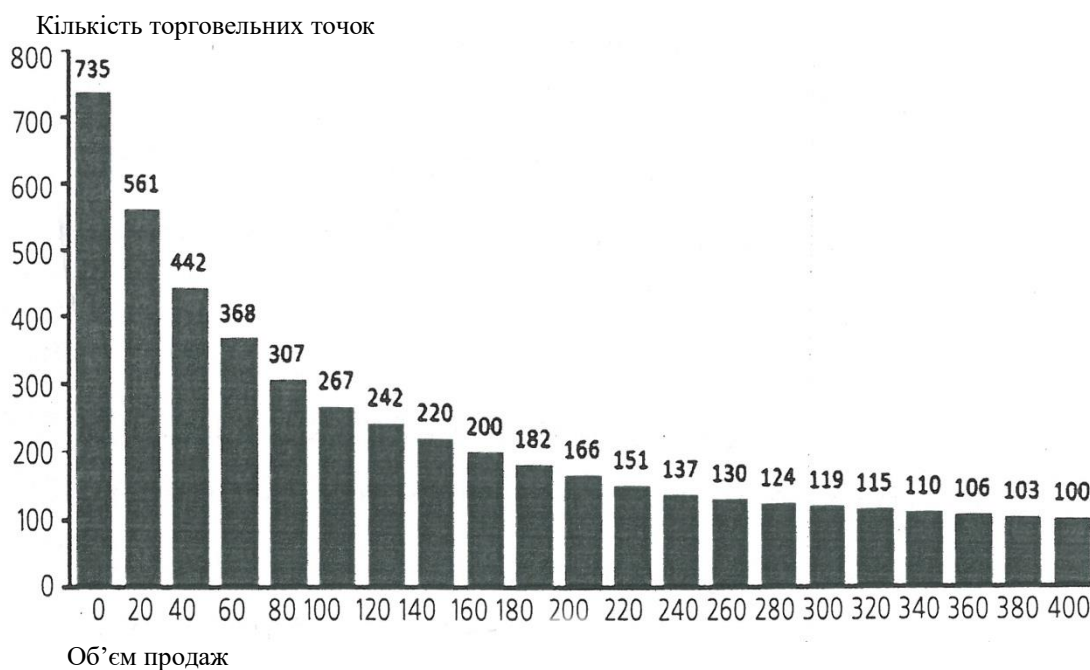


Рис. 3.11. Розподіл об'ємів продаж

Малочисельні, самі важливі і прибуткові клієнти при даному підході можуть бути віднесені до середняків. Або навпаки, самі мало потенціальні торговельні точки стануть досить привабливими для співпраці.

За другим методом, навпроти, обробляються усі відомі клієнти послідовно один за другим.

Цей метод має наступні недоліки: потрібні великі ресурси для проведення такого збору даних, особливо якщо клієнтів більше 10 тис.

Розмір клієнтської бази залежить від величини хлібопекарського підприємства. Але правильніше всього розглядати усі потенціальні торговельні точки у регіоні.

У Київському регіоні порядку 30 тис. торговельних точок, де продаються хлібобулочні вироби.

Щоб пройти таку кількість торгівельних точок, необхідно мати дуже великий штат sales force у вигляді торгівельних представників і агентів. Його може дозволити собі далеко не кожне хлібопекарське підприємство.

Ще один недолік полягає у тому, що дані можуть бути недостовірними, так як їх збирають не професіональні спеціалісти по маркетинговим дослідженням і статистиці.

Починати потрібно із самих потенційних точок у великих містах, а потім переходити до найбільш малих точок у невеликих населених пунктах. .

Сегментувати торговельні точки можливо за числом жителів у населеному пункті, або за густотою населення. Відсортувавши усі населені пункти в порядку зменшення однієї з вище перерахованих характеристик, можливо вказати черговість їх походження.

Навіть якщо хлібопекарське підприємство буде реалізувати свою продукцію тільки у Києві, то для планування свого розвитку слід розглядати всі самі великі міста в області на перспективу розширення або переміщення збуту.

Підприємство, що виробляє стратегії співпраці з кожною групою, намагається підігнати кожну із них під свої потреби. Для хлібопекарського підприємства основним показником розвитку слугує займана доля ринку.

Для запобігання помилок сегментування слід розділити продажі на дві категорії – борошняні вироби і цукрові. У торгівельній точці, що реалізує більшу кількість булочних виробів, можуть не реалізуватися солодощі.

Інша характеристика – доля продажу цільового сегменту, що характеризує якість потенціалу бізнесу у вузькому розрізі задач марок підприємства. Вона слугує не прямим показником прибутковості. Наскільки дорожчий продукт, настільки великі прибутки він приносить .

. Контроль якості в інноваційних проектах базується в цілому на міжнародних стандартах якості (ISO), підходах загального управління якістю (TQM), міжнародній базі знань стосовно управління проектами (PMBOK) та ін. Однак у процесі реалізації проекту часто виникають ситуації, коли

необхідно приймати управлінські рішення стосовно подальшого розвитку проекту. Прийняття такого рішення здійснюється на підставі аналізу основних показників якості проекту.

Контроль якості інноваційного проекту та прийняття рішення стосовно подальшого розвитку проекту можуть бути здійснені на підставі аналізу як окремих, так і комплексного показників якості. Для здійснення такого аналізу, насамперед, відзначимо два типи значень показників якості проекту – поточні (розраховані, фактичні, досягнуті) та базові (задані, необхідні, бажані, планові) [32].

На сьогоднішній день практика інноваційного управління є одним з найважливіших засобів накопичення потенціалу сприйнятливості організації до інновацій як шляхом залучення здібних наукових та технічних спеціалістів до участі в пошуку та розвитку нових ідей так і всіх співробітників організації.

Оцінка фактора ризику в фінансовому аналізі відіграє провідну роль. Ризик може виникати за різних обставин. Проект просто може бути невдалим з технічних або експлуатаційних параметрів. Можливі ситуації, коли на результат реалізації проекту впливають політичні, соціально–психологічні або якісь інші обставини. Однак все ж таки фінансові обставини реалізації проекту — це основне. Найбільш ризикованими є ситуації, коли інвестори або інноватори реальними витратами на інновацію суттєво перевищують свої фінансові можливості, оскільки наявність власних фінансових ресурсів є визначальним фактором інноваційної діяльності.

І при виявленні найменших недоліків, вони повинні бути усунені та інновації у кожному випадку повинні бути спрямовані на підвищення ефективності народного господарства і поліпшення життєвого рівня народу. Такий підхід до інновацій буде відповідати вимогам розвитку суспільства в цілому.

3.4. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКОНСТРУКЦІ ПІДПРИЄМСТВА Капітальні вкладення

Капітальні вкладення на реконструкцію підприємства включають в себе вартість будівельних робіт та обладнання, що встановлюється, об'єктів, що реконструюються. Вартість обладнання визначається за цінами заводів–виробників. У вартість обладнання включаються всі витрати на транспортування.

На основі проведеного аналізу для підвищення ефективності роботи підприємства, а саме булочного цеху, запропоновані такі заходи:

1. Реконструкція булочного цеху, а саме заміна двох печей ФТЛ–2 на сучасну тунельну піч та міні пекарню з двома ротаційними печами Словацької фірми «Гостол». Заміна обладнання в булочному цеху дасть можливість скорочення енерговитрат, покращення умов праці, можливість швидкого реагування на зміну попиту.

2. Зміну асортименту булочного цеху на вироби, які за даними досліджень, найбільш користуються попитом серед населення.

Обґрунтування змін в асортименті та введення нових технологічних схем.

Реконструкція булочного цеху хлібозаводу передбачає заміну морально та фізично застарілих печей ФТЛ –2 на одну тунельну піч та пекарню з двома ротаційними печами, та часткову заміну обладнання для приготування та оброблення тіста на більш сучасне обладнання Словацької фірми «Гостол».

Оскільки на підприємстві досить старе обладнання, а у відповідності з нормами технологічного проектування підприємств харчової промисловості термін використання обладнання 8–10 років, і остання реконструкція булочного цеху, а саме, першого поверху, проводилася у 2003 році, то було б, доцільно зробити саме цю реконструкцію. Тому що обладнання вже використало свій потенціал і не відповідає сучасним вимогам виробництва . Ще одним недоліком даного обладнання є високий рівень енерговитрат.

Оскільки ціна на електроенергію постійно збільшується, тому доцільно використовувати сучасне обладнання, яке є менш енергоємним.

За 1 півріччя 2015 р. в порівнянні з 1 півріччям 2014 р. дочірніми підприємствами АТ «Київхліб» було збільшено виробництво здобних виробів з 2336,4 т до 4060,8 т, тобто на 1724,4 т, а в процентному відношенні це на 73% більше. Зокрема, виробництво ріжків з повидлом збільшилось з 202,7 т, до 305,6 т, тобто на 102,9 т, а в процентному відношенні це збільшення на 50%.

Економічна ефективність проекту

Прибуток від реалізації продукції розраховується як різниця між обсягом продукції в діючих цінах підприємства Опр та собівартістю продукції С за формулою:

$$П = \text{Опр} - С$$

$$П = 90668 - 80498 = 10170 \text{ тис. грн}$$

Визначення поточних витрат з експлуатації нового обладнання

Поточні експлуатаційні витрати (Векс) складаються з прямих (Впр) та непрямих витрат (Внпр):

$$\text{Векс} = \text{Впр} + \text{Внпр}$$

Прямі витрати складаються з таких елементів витрат:

$$\text{Впр} = \text{Взп} + \text{Всз} + \text{Вам} + \text{Вмат} + \text{Він.пр}$$

Взп – витрати на оплату праці персоналу, який обслуговує обладнання, грн/рік; **Всз** – відрахування на соціальні заходи, грн/рік;

Вам – витрати на повне відновлення (амортизацію) обладнання, грн/рік;

Вмат – витрати на технічне обслуговування та ремонт обладнання (матеріальні витрати), грн/рік;

Він.пр – інші прямі витрати, пов'язані з обслуговуванням обладнання,

грн/рік.

Витрати на оплату праці персоналу, який обслуговує обладнання (Взп), визначається:

$$\mathbf{Взп = W_{то}K_{тр}T_{зп}K_{дод}}$$

$W_{то}$ – обсяг робіт з технічного обслуговування та ремонту, нормо-год/рік;

$K_{тр}$ – коефіцієнт, що враховує трудомісткість поточних та капітальних ремонтів; $T_{зп}$ – середня погодинна тарифна ставка, грн/нормо-год;

$K_{дод}$ – коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату.

$$\mathbf{Взп = 25000 * 1,18 * 1,45 * 1,18 = 50474,5 \text{ грн.}}$$

Витрати по статті „Відрахування на соціальні заходи” (Всз) визначаються:

$$\mathbf{Всз = K_{від}Взп}$$

$K_{від}$ – коефіцієнт відрахувань на соціальні заходи, прийняти рівним 0,38.

$$\mathbf{Всз = 50474,5 * 0,38 = 19180,31 \text{ грн.}}$$

Витрати на повне відновлення (амортизацію) обладнання визначаються:

$$\mathbf{Вам = (Нп.вВп.об)/100}$$

$Нп.в$ – норма амортизації на повне відновлення обладнання, дорівнює 20%;

$Вп.об$ – первинна вартість обладнання, грн;

Вартість обладнання - 540 тис. грн та доходи (вигоди) - 930 тис. грн, одержані від експлуатації обладнання

$$\mathbf{Вам = 0,2 * 540000 = 108000 \text{ грн.}}$$

Витрати на технічне обслуговування та ремонт обладнання (матеріальні витрати) обраховуються за формулою:

$$\mathbf{Вмат = 0,25Вам}$$

$$\mathbf{Вмат = 0,25 * 108000 = 27000 \text{ грн.}}$$

До інших витрат включають ті з них, які за змістом не можна відносити до щойно перелічених.

$$\mathbf{Він.пр. = 0,15 (Взп + Всз + Вам + Вмат)}$$

$$\mathbf{Він.пр. = 0,15 * (50474,5 + 19180,31 + 108000 + 27000) = 30698,22 \text{ грн.}}$$

Порахуємо тепер прямі витрати

$$\mathbf{Впр = 50474,5 + 19180,31 + 108000 + 27000 + 30698,22 = 235353,03 \text{ грн.}}$$

При виконанні роботи непрямі витрати прийняти 40% від прямих витрат:

$$\mathbf{Внпр = 0,4 Впр}$$

$$\mathbf{Внпр = 0,4 * 235353,03 = 94141,21 \text{ грн.}}$$

Визначимо поточні експлуатаційні витрати

$$\mathbf{Векс = 235353,03 + 94141,21 = 329494,24 \text{ грн.}}$$

Розрахунок основних економічних показників ефективності впровадження в експлуатацію нового обладнання на хлібопекарському підприємстві

Показниками економічної ефективності впровадження в експлуатацію нового обладнання є:

- чиста поточна вартість або чисті дисконтовані вигоди – NPV;
- коефіцієнт „Вигоди/витрати” – В/С;
- термін окупності інвестицій – Ток;
- внутрішня ставка доходу або внутрішня норма рентабельності – IRR.

Чисту поточна вартість або чисті дисконтовані вигоди (NPV) розраховують як різницю між поточною дисконтованою вартістю майбутніх вигод та поточною дисконтованою вартістю майбутніх витрат на обслуговування інвестиційного проекту за весь його життєвий цикл:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}$$

де B_t та C_t – відповідно повні вигоди та повні витрати у рік t , грн; t – відповідний рік експлуатації;

r – відсоткова ставка на позичковий капітал (коефіцієнт).

Витрати на здійснення проекту C_t складаються з вартості обладнання (одноразових капітальних вкладень), додаткових інвестицій, експлуатаційних витрат:

$$C_t = K_t + K_{\text{дод}} + \text{Векс.}t$$

де K_t і $\text{Векс.}t$ відповідно, одноразові капітальні вкладення та поточні експлуатаційні витрати в t році, грн/рік;

$K_{\text{дод}}$ – додаткові інвестиції, грн./рік.

У розгорнутому виді формула має вигляд:

$$NPV = \frac{B_1 - C_1}{(1+r)^1} + \frac{B_2 - C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{B_n - C_n}{(1+r)^n}$$

Розрахунок поточної вартості за рік (NPV)

Вигоди - 930 000

Витрати:

- Вартість обладнання **540 000**
- Додаткові інвестиції **135 000,00**
- Експлуатаційні витрати **329 494,24**
- Разом витрат **1 004 494,24**

Чисті вигоди 74 494,24

Коефіцієнт дисконтування (r=10%) 0,909

Дисконтовані вигоди 845 370,00

Дисконтовані витрати 913 085,26

Чисті дисконтовані вигоди- 67 715,26

NPV = 2 435 916,25 грн.

Розрахуємо коефіцієнт „Вигоди/Витрати” (В/С) за формулою:

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}$$

$$B/C = 0,92+2,34+2,78+2,83+3,09+3,08+3,4 = 18,44;$$

Термін окупності інвестицій (проекту) є зворотною величиною коефіцієнта „Вигоди/витрати” (В/С):

$$T_{OK} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}$$

де T_{OK} - термін окупності інвестицій (проекту), років.

При виборі за цим критерієм пріоритетними визначаються проекти з найкоротшим терміном окупності інвестицій або ті, які вкладаються у максимально допустимий термін окупності (max доп):

$T_{OK} \rightarrow \min$, або $T_{OK} \rightarrow \max$ доп.

$T_{OK} = 3,13$ роки

У загальній сумі капіталовкладень на проведення реконструкції зміна нормативу оборотних коштів враховується лише у разі, якщо в результаті реконструкції відбувається збільшення обсягів виробництва на 10%.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На підставі нашого дослідження діяльності підприємств хлібопечення можна стверджувати, що основними і першочерговими завданнями є формування системи управління для хлібопекарської галузі для вдосконалення системи управління якістю продукції, якими є: підвищення рівня матеріально-технічної бази виробництва, підвищення якості сировини, вдосконалення контролю якості, підвищення продуктивності праці та кваліфікації кадрів, удосконалення організації виробництва й праці, вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Для вирішення проблем підвищення якості продукції, запропоновано застосування програмно-цільового підходу в системі управління якістю продукції підприємств хлібопекарської галузі, що є основою програмно-цільового методу планування та застосовується для вирішення великих багатоцільових проблем до яких відноситься підвищення управління якістю продукції.

Запропонована методологія логістики полягає у взаємозв'язку функції процесу - створення організаційно-управлінського механізму – система управління потоком. У такій системі сумарний ефект від оптимізації потоку може значно перевищувати прибуток від локальної оптимізації окремих його функцій та операцій; здійснюється перерозподіл витрат; використовується агрегований показник ефективності функціонування системи управління потоком, який, крім витрат процесу враховує втрати прибутку внаслідок невикористаних можливостей, зумовлених нераціональним використанням сировини у хлібопеченні.

Враховуючи зарубіжний досвід, управління якістю запропоновано впровадження тотального управління якістю, який буде підтримувати подальше зростання та розвиток підприємств ПАТ "Київхліб" за рахунок наскрізного впливу на якість продукції, перегляду організаційної структури

підприємств, активного використання мотиваційних важелів впливу на персонал.

Для активізації стратегічного управління якістю продукції та посилення ефективного впливу механізму управління на результативність виробничої діяльності проведено оцінку економічної результативності від впровадження тотального управління якістю.

У загальній сумі капіталовкладень на проведення реконструкції зміна нормативу оборотних коштів враховується лише у разі, якщо в результаті реконструкції відбувається збільшення обсягів виробництва на 10%.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження, реалізовані за допомогою вивчення теоретичних основ та практичного досвіду управління якістю в процесах інноваційної діяльності для покращення ефективності діяльності хлібопекарських підприємств, реалізували поставлену в магістерській роботі мету і вирішили сформовані завдання. За результатами дослідження було зроблено наступні висновки

1. Інновації, які впроваджуються у діяльність підприємства, позитивно впливають на його діяльність, допомагають йому розвиватися і приносять прибуток. Дослідження поняття «управління якістю продукції» з позиції різних учених дозволило стверджувати, що цей процес відображає взаємозв'язок всіх елементів, етапів, факторів та умов, що забезпечують управління якістю продукції.

2. Нормативно-правова база управління якістю включає в себе різні нормативні акти та правила. Серед ключових документів, які регулюють відносини виробників у галузі виготовлення якісної продукції та створення СУЯ, студентам обов'язково слід ознайомитися з рядом законодавчих актів і стандартів. Нормативна база для впровадження та розвитку сучасних підходів до управління якістю в Україні відповідно до вимог міжнародних стандартів постійно розвивається.

3. Імпульсами запровадження нововведення на підприємстві служать як суспільні потреби, що впливають із основних цілей народного господарства, так і результати фундаментальних наукових досліджень, зарубіжний прогресивний досвід у галузі технології та організації виробництва, сучасних форм господарювання. До розробки і впровадження інновацій в умовах ринкової економіки спонукає конкуренція. Відставання в інноваційних процесах негативно впливає на ефективність і конкурентоздатність підприємства і навіть може призвести до банкрутства.

У державі давно назріло посилення контролю за якістю хлібобулочної і кондитерської продукції, прийняття жорстких заходів для припинення

«тіньового» хлібного бізнесу, а також попередження неринкових способів конкурентної боротьби серед виробників.

Про успішне управління якістю хлібобулочної продукції та ефективність функціонування системи свідчить мінімізований рівень браку продукції (норма до 1%, а на підприємствах від 0,02% до 0,06%).

4. Для забезпечення управління якістю усі хлібопекарські підприємства повинні отримати сертифікат. Сертифікат – це офіційний документ, що підтверджує той факт, що підприємство дійсно працює відповідно до вимог міжнародного стандарту, а система управління відповідає всім необхідним вимогам

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей.

5. На сьогоднішній день практика інноваційного управління є одним з найважливіших засобів накопичення потенціалу сприйнятливості організації до інновацій як шляхом залучення здібних наукових та технічних спеціалістів до участі в пошуку та розвитку нових ідей так і всіх співробітників організації. Пріоритетним показником у плануванні підприємства було підвищення продуктивності праці. Одним зі шляхів вирішення цього завдання на підприємстві було постійне скорочення норм часу, передбаченого на технологічні операції, причому найчастіше без забезпечення необхідного рівня автоматизації праці.

6. Програмно-цільовий підхід - це сучасний і високоефективний метод управління якістю продукції на підприємствах хлібопекарської галузі. Впроваджені цільові програми повинні мати пріоритетний фінансовий і управлінський напрям, цілеспрямованість і адресність, конкретні завдання і заходи, які узгоджені з працівниками у кінцевому результаті досягнення намічених цілей і високих економічних результатів.

Процес управління якістю пов'язаний з персоналом управління і працівниками, безпосередньо зайнятими у виробництві продукції, оскільки від їх фізичного, розумового і духовного стану, залежить успіх діяльності підприємства.

7. Управління якістю і конкурентоспроможністю нової продукції хлібобулочних виробів повинне укладатися в послідовному виконанні таких етапів:

- створення системи обліку й аналізу відхилень (за видами і причинами дефектів, причинами відмов у процесі експлуатації в замовника, відхиленнями від фактичного виконання заданих режимів проектування й виробництва);

- створення системи відстеження параметрів, що впливають на якість продукції (матеріалів, устаткування, персоналу, умов праці);

- створення системи запобігання дефектам і забезпечення якості продукції.

І при виявленні найменших недоліків, вони повинні бути усунені та інновації у кожному випадку повинні бути спрямовані на підвищення ефективності хлібопекарських підприємств і поліпшення життєвого рівня народу.

Такий підхід до інновацій буде відповідати вимогам розвитку суспільства в цілому.

У загальній сумі капіталовкладень на проведення реконструкції зміна нормативу оборотних коштів враховується лише у разі, якщо в результаті реконструкції відбувається збільшення обсягів виробництва на 10%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1) ISO 9001:2008 Міжнародний стандарт «Системи управління якістю. Вимоги»: Електронний ресурс: <http://www.3umf.com/3736/>
- 2) Lemerl P. Innovation policy. Friends and perspectives (OE CD) / Lemerl P. - 1982.
- 3) Агапцов С.А. Мотивація праці як фактор підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства / Агапцов С.А., Мордвинцев А.І., Фомін П.А., Шаховська Л.С. [Електронний ресурс]. www.smartcat.ru. - 85.
- 4) Агафонов В.А. Аналіз стратегій та розробка комплексних програм / Агафонов В.А.-М.: Наука, 1990.
- 5) Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації // Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук - К.: КНЕУ, 2003.
- 6) Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі управління підприємства: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндана. – К.: Професіонал, 2006.
- 7) Барабанов В.В. Проблеми підвищення якості і конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах / В.В.Барабанов // Довідник. Інженерний журнал. - 2008. - № 4.
- 8) Басовський Л.Е. Управління якістю / Л.Е. Басовський, В.Б. Протасєв.-К. : ІНФРАМ. 2005.
- 9) Білий С.В. Конкурентоспроможність та якість продукції: два рівня управління / С.В. Білий, С.А. Барашков // Маркетинг 2003 . - № 4.
- 10) Білий О. За новим стандартом класифікування пшениці достовірно відображає її фактичну якість О. Білий., Н. Грюнвальд Зерно і хліб. К.: «ЗіХ», 2010. - № 1.
- 11) Богатин Ю.В. Економічна оцінка якості і ефективності роботи підприємства / Богатин Ю.В. - М.: Видавництво стандартів, 1991.

- 12) Бороданя О. Умови розвитку легкої промисловості України / О. Бороданя // Легка промисловість. - 2008. - № 3.
- 13) Боссерт Д. Економне виробництво і «Шість сигм» / Д. Боссерт Стандарти і якість. - 2006. - № 10.
- 14) Бубела Т. Що ж таке якість товару? / Т.Бубела, Т. Бойко, П. Столярчук // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2009. - № 4.
- 15) Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М. М. Буднік. - Харків, 2002.
- 16) Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000.
- 17) Дудар Т. Г. Інноваційний управління : навч. посіб./ Т. Г. Дудар, Мельниченко В. В. – Тернопіль : Економічна думка, 2008.
- 18) Закон України «Про інноваційну діяльність» від 16 січня 2003 року N433-IV . (Відомості Верховної Ради, 2002, №36,), Офіц. Вісн. України, -2002, №31
- 19) Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р.
- 20) Зінов В.Г. Потреби в інноваційних менеджерах [Текст] / В.Г. Зінов, Т.Я. Лебедева, В.Г. Яшин // Економіка та держава. - 2008. - N 3. - С.38-49
- 21) Зубр С.В. Інноваційна Діяльність та роль держави Як фактор її розвитку [Текст] / С.В. Зубр // Формування ринкових відносін в Україні. - 2006. - N 7.
- 22) Інноваційний управління [Текст]: навчальний посібник / ред.Л.Н. Оголева. - М.: Инфра-М, 2003.
- 23) Колокольников О.Г. Управління інноваційних процесів на основі реструктуризації підприємства на технологічні системи [Текст] / О.Г. Колокольников // Економіка та держава. - 2007. - N 1

- 24) Краснокутська Н.В. Інноваційний управління [Текст]: Навчальний посібник / Н.В. Краснокутська; МІН-во ОСВІТИ І науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2003.
- 25) Лапко О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – К.: ІЕП НАНУ, 1999.
- 26) Морозов Ю.П. Інноваційний управління [Текст]: навчальний посібник / Ю.П. Морозов, А.І. Гаврилов, А.Г. Городнов. - 2-е вид., Перераб. і доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- 27) Мочерний С В. Економічна теорія: Підручник / С В. Мочерний, М. В. Довбенко - К.: Видавничий центр «Академія», 2004.
- 28) Основи інвестиційно-інноваційної діяльності: Навч. посіб. / За науковою редакцією В.Г. Федоренко. – К.: Алерта, 2004.
- 29) Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організації інноваційної діяльності: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.:КНЕУ, 2002.
- 30) Пересулько Є.С. Принципи інноваційної діяльності підприємств України [Текст] / Є.С. Пересулько // Проблеми науки. - 2007. - N 8.
- 31) Правик Ю.М. Інвестиційний управління [Текст]: Навчальний посібник / Ю.М. Правик. - К.: Знання, 2007.
- 32) Проектний аналіз / Під ред. С.О.Москвіна. – К.: Либідь, 1998.
- 33) Ризик-управління інновацій [Текст]: монографія /, Т.А. Васильєва, О.Н. Діденко, А.А. Єпіфанов. - Суми: Ділові перспективи, 2005. -
- 34) Русанов Ю.Ю. Особливості банківського ризик-управління в інноваційних проектах [Текст] / Ю.Ю. Русанов, М.М. Прошин // Фінанси і кредит. - 2008. - N 9.
- 35) Садовська Г.Ф. Проблеми і перспективи участі України у міжнародному ринку інтелектуальної праці /Г.Ф.Садовська //Економіка, фінанси, право. 2012. -№12.
- 36) Сич Є.М., Ільчук В.П., Кравчук В.Г. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Аспект-Поліграф», 2003.

- 37) Статистичний щорічник Чернівецької області за 2012 рік/За ред. Ротаря А.В.- Чернівці.-2013.
- 38) Стефенін В.В. Якість праці: чинники забезпечення та напрямки поліпшення/ Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / В.В. Стефенін. – К.: – 2008.
- 39) Сухоруков А.І., Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник. - К.: ВД “Професіонал”, 2004.
- 40) Тріфілова А.А. «Відкриті інновації» - парадигма сучасного інноваційного управління [Текст] / А.А. Тріфілова // Економіка та держава. - 2008. - N 1.
- 41) Трубачов Н.А. Особливості управління та справедливості розподілу результатів інноваційної діяльності на прикладі комплексного інноваційного проекту [Текст] / Н.А. Трубачов // Економіка та держава. - 2008. - N 1.
- 42) Усольцев Є. Інноваційний менеджмент: постановка завдання в рамках узагальненої моделі [Текст] / Є. Усольцев // Проблеми теорії і практики управління. - 2007. - N 11
- 43) Фатхутдінов Р.А. Інноваційний управління [Текст] / Р.А. Фатхутдінов. - 3-е вид. - СПб.: Пітер, 2002.
- 44) Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2004.
- 45) Чульський В.О. Управління потенціалом підприємства в ринкових умовах / В.О. Чульський // Торгівля і ринок України.-Вип.21.У 3т. –Вип.21, т.3. - 2006.