

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Менеджмент продуктивності праці на ПрАТ «Запоріжжкокс»»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-_____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Кеда А.А.

Керівник : доц. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. е.н.
Богданов С.М.

Рецензент : проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, професор

Маркова С.В.

Запоріжжя – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Кеда Артем Андрійович

1. Тема роботи «Менеджмент продуктивності праці на ПрАТ «Запоріжжкокс»»

керівник роботи: Богданов Сергій Миколайович, доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н. доц.

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

2 таблиць

5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

(підпис)

А.А. Кеда

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

С.М. Богданов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Менеджмент продуктивності праці на ПрАТ «Запоріжжкокс»» 49 с., 5 рис., 4 табл., 22 джерела інформації.

Робота виконана на актуальну тему управління продуктивністю підприємства в умовах воєнного часу, обмеженості фінансових ресурсів, мобілізації та релокації персоналу підприємства тощо. Метою роботи є організація системи ефективного управління продуктивністю підприємства, яка складається з праці та ефективності та потужності промислового обладнання.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити низку наукових та навчально-дослідницьких завдань в даній роботі:

- узагальнити понятійно-категоріальний апарат механізму продуктивності праці, сформулювати правильну методіку логістики праці та управління продуктивністю;
- проаналізувати сучасний стан розвитку ринку праці, стан галузі та сформулювати його проблеми у взаємовідносинах з персоналом що виникли під час воєнного стану;
- знайти шлях до рішення проблем продуктивності вихід із проблемної ситуації методами менеджменту міжнародного бізнесу.

У роботі описуються понятійно-категоріальний апарат менеджменту, що використовується в описі проблематики організації експорту підприємства, методи та прийоми менеджменту, які передбачають відновлення поставок найбільш ефективним способом.

ПРОДУКТИВНІСТЬ, ПРАЦЯ, УПРАВЛІННЯ, ПОТОКИ ТОВАРІВ,
ПРИБУТОК, РИЗИКИ, ВОЄННИЙ ЧАС, ТОРГІВЛЯ, ЗАПАСИ, ОРГАНІЗАЦІЯ,
ФУНКЦІЯ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: "Management of productivity on Zaporozhkoks JSC" 49 pages, 3 figures, 6 tables, 30 sources.

The work is performed on a topical topic, describes the main problems of the management of a modern enterprise in the field of branding, which is of great importance for the recovery and development of the modern economy, especially in the wartime and, possibly and certainly in the postwar period.

The purpose of the work is to describe the financial sphere of the enterprise, to find problems and ways of solving them using modern financial management methods.

To achieve the goal of the research, it is necessary to solve a number of tasks:

- generalize the conceptual apparatus, form the correct methodology for solving the problem;
- analyze the enterprise. industry and formulate its problems;
- to find a way to solve such problems and a way out of a problematic situation.

The first chapter describes the conceptual and categorical apparatus used in the description of the issues of the thesis, methods and techniques of management, which provide for solving the problem in an effective way.

The second chapter describes the object of research - the relevant enterprise and the machine-building industry, the open market, which is the environment for the functioning of this business, the field of activity that represents the researcher's interest, the identified problem and the way to solve it by management methods.

The work uses general scientific and special research methods, the topic is revealed consistently and logically, according to the plan.

COMMODITIES, STRUCTURE, GOODS FLOW, PROFIT, RISKS, WARTIME
PRODUCTION, RAW MATERIALS, LOGISTICS, TIME, PRINCIPLES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1.1 Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....	10
1.2 Загальний опис сфери дослідження.....	15
1.3 Методи дослідження та способи досягнення мети.....	17
РОЗДІЛ 2 СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	19
2.2 Аналіз сфери зовнішньоекономічної діяльності об'єкта.....	24
2.3 Виявлення слабких місць та проблем.....	32
2.4 Шляхи вдосконалення діяльності об'єкта	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	40

ВСТУП

Дипломна кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Менеджмент продуктивності праці на ПрАТ «Запоріжжкокс» в умовах воєнного часу є цілісним науковим дослідженням проблеми продуктивності підприємства в специфічних умовах війни та логістичної кризи.

Актуальність теми продуктивності зумовлена стратегічним положенням підприємства енергетичного сектору комплексу в українській системі торгівлі та вплив постачання та його ефективності на стан міста Запоріжжя та суміжних підприємств, його експортною орієнтацією на ЄС, потребою значних ресурсів сировини для поставок на підприємство, формуванню партій сировини та експорт продукції товарів масового споживання в різні країни-партнери.

Мета роботи - розробити логістичний механізм збільшення продуктивності підприємства, інтегрованого в металургійну корпорацію.

Ефективність роботи підприємства-виробника багато в чому залежить від управлінської діяльності, що забезпечує реальну економічну самостійність та конкурентоспроможність. Посилення конкуренції, зміна споживчої поведінки учасників роздрібного ринку, постійне зростання цін на основні компоненти ресурсів – це причини, які спонукають підприємство зосередити увагу на розробці нових концепцій імпорту та сучасних підходів до управління виробничим процесом та, як наслідок, його головною складовою – валовими витратами фірми. Витрати підприємства є найважливішим операційним показником економічної ефективності бізнесу, що відображає всі сторони господарської діяльності та акумулює результати використання всіх імпортованих товарів та виробничих ресурсів. У період відсутності сталого дефіциту товарів і відносної стабілізації ринкових відносин на перший план виходять проблеми управління внутрішніми ресурсами підприємства та оптимізації митних витрат. Управління продуктивністю підприємства є важливим фактором дотримання цілей зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємництва, оскільки фінансовий результат діяльності будь-якого підприємства багато в чому

залежить від якості аналізу та управління закупівлями сировини у поєднанні з ефективними продажами. Для досягнення мети було виконано низку заходів, які розблоковують рух вантажу через всі види транспорту та організація внутрішніх резервів – накопичення товару на портових складах підприємства. Було проаналізовано експортний ринок української продукції та динаміку цін на ньому, що доводить доцільність створення резервів продукції масового споживання.

В роботі аналізується також світовий та європейський ринок продуктів харчування, як середовище для існування фірми та її подальшого розвитку.

Український ринок вугілля та коксу побудований на корпоративних основах та виконує важливу роль в економіці України, забезпечують населення та підприємства необхідними товарами та соціальними благами через заробітну платню та податки.

Основні гравці ринку для яких немає потреби у підтримці, оскільки вони займають провідне положення, контролюючи приблизно 20 – 25 % загального обсягу ринку української металопродукції на експортному ринку.

Проблемі управління продукції, як одної з найбільш складних та важливих в українській економіці, остільки витрати - важливий показник економічної ефективності виробництва, що охоплює всі сторони господарської експортної діяльності, присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених.

Водночас проблема системного розрахунку продуктивності та комплексного підходу до розподілу витрат за видами діяльності залишається недостатньо дослідженою, тому виникає потреба дослідження та впровадження у практику функціонального підходу до організації експортної діяльності, при якому взаємозв'язки всіх елементів, що утворюють виробничо-збутовий процес, досліджуються комплексно та у вигляді системи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1. Поняття про якість продукції промислового підприємства

У сучасних умовах переходу до ринкової економіки серед безлічі проблем, пов'язаних із забезпеченням, виживанням і наступним нормальним розвитком підприємства й організації, головною і вирішальною є проблема якості продукції, робіт і послуг. Найближчими роками в найкращому становищі опиняться ті підприємства, що зможуть забезпечити не тільки найвищу продуктивність праці, а й високу якість, новизну та конкурентоспроможність продукції.

Поняття і строки, використовувані у сфері управління якістю, визначаються міжнародними і національними стандартами. Міжнародний стандарт 180:8402—94 містить строки щодо якості, пояснює їх сутність і те, як вони застосовуються в стандартах 180:9000 "Системи якості".

Якість — це сукупність характеристик об'єкта щодо його спроможності задовольняти встановлені і передбачувані потреби [1, с.114].

Об'єкт якості— це загальне поняття, що може бути індивідуально описане і розглянуте, тобто включає не тільки продукцію, а й діяльність або процес, організацію або особу.

Продукція виступає як результат діяльності або процесу. Відповідно до Держстандарту 15467—79 "Управління якістю продукції. Основні поняття, строки і визначення" якість продукції — це сукупність властивостей, що зумовлює її спроможність задовольняти визначені потреби відповідно до призначення.

Продукція розглядається як матеріалізований результат процесу трудової діяльності, що має корисні властивості і призначений для задоволення потреб суспільного або особистого характеру. Результати праці можуть бути

упредметненими (сировина, матеріали, технічні пристрої, харчові продукти та ін.) і неупредметненими (енергія, інформація).

Зважаючи на те, що властивість продукції є вихідною характеристикою її якості, розглянемо основні поняття і строки.

Властивість продукції — це об'єктивна здатність, що виявляється під час створення, експлуатації або споживання виробу. Строк "експлуатація" застосовується до такої продукції, що у процесі використання витрачає свій ресурс, а "споживання" стосується тієї, яка під час її використання витрачається сама [2, с.18].

Продукція має прості та складні властивості, наприклад: надійність виробу є складною властивістю, що зумовлена відносно простими його властивостями — безвідмовністю, довговічністю, ремонтпридатністю і здатністю зберігатися.

Ознакою продукції є якісна або кількісна характеристика будь-яких її властивостей або станів. До якісних ознак належать колір матеріалу, форма виробу, наявність на поверхні деталі антикорозійного або декоративного покриття, спосіб скріплення деталей виробу (зварювання, клепка), спосіб настроювання або регулювання технічних пристроїв (ручний дистанційний, напівавтоматичний). Якісні ознаки можуть мати альтернативний характер і тільки два взаємовиключних варіанти, наприклад наявність або відсутність захисного покриття на деталях, наявність або відсутність дефектів.

Кількісна ознака є параметром продукції і може бути одним з показників її якості.

Показник якості продукції — це кількісна характеристика одного або декількох властивостей продукції, що становлять її якість, розглянуту щодо визначених умов її створення, експлуатації і споживання. Багато показників якості продукції є функціями її параметрів. Так, показник довговічності свердла залежить від ширини направляючої стрічки (геометричного параметра) і від механічних характеристик матеріалу свердла (структурних параметрів).

Розглянуті поняття "ознака", "параметр", "показник якості продукції" дозволяють визначити взаємозв'язки між ними (рис. 1.1).



Рис.1.1. Параметричні характеристики якості

Одиничні показники характеризують одну з властивостей продукції, можуть стосуватися як одиниці продукції, так і сукупності одиниць однорідної продукції, наприклад: наробіток виробу на відмову (год), питома витрата палива (г.к.с), потужність (к.с), максимальна швидкість руху (км/год).

1.2. Показники продуктивності промислового підприємства

Комплексні показники характеризують водночас кілька властивостей або одну складну, що складається з декількох простих. Прикладом комплексного показника може бути коефіцієнт готовності виробу (К), що характеризує дві властивості — безвідмовність і ремонтпридатність [3, с.11].

Поділ показників на одиничні і комплексні є умовним через умовність поділу властивостей продукції на прості і складні. Наприклад, властивість

ремонтпридатності стосовно властивості готовності є простим, але це не абсолютно, а відносно, тому що: $T_v = T_0 + T_{ш}$ де T_c — середній час, затрачуваний на відшукування відмови; T — середній час для усунення відмови. Отже, відносно K_t показник T можна розглядати як одиничний, а відносно T і T — як комплексний.

Інтегральні показники відображають відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації продукції до сумарних витрат на її створення й експлуатацію [4, с.121].

За традиційного методу показники якості визначаються посадовими особами спеціалізованих експериментальних лабораторій, полігонів, стендів і розрахункових підрозділів підприємств — конструкторських відділів, обчислювальних центрів, служб надійності. Інформація про показники формується в процесі випробувань продукції, умови проведення яких повинні бути наближені до нормальних або форсовані експлуатаційні.

Під час застосування експертного методу визначення значень показників якості здійснюється на основі рішення, прийнятого групою фахівців в-експертів. Такі групи об'єднують фахівців різних напрямів знань і навичок залежно від виду оцінюваної продукції. Кожен із членів групи має право вирішального голосу. Цим методом користуються в тих випадках, коли показники якості продукції не можуть бути визначені більш об'єктивними методами.

Соціологічний метод базується на збиранні й аналізі думок фактичних або можливих споживачів продукції. Збирання інформації здійснюється як методом усного опитування або за допомогою поширення анкет, так і шляхом організації конференцій, виставок, аукціонів та ін.

Методи визначення значень показників якості, що належать до другої групи, за необхідності можуть використовуватися одночасно, що підвищує вірогідність результатів. На заключному етапі оцінки якості продукції проводяться операції з визначення рівня якості.

Рівень якості продукції — це відносна характеристика її якості, що ґрунтується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з

базовими значеннями відповідних показників. Базовим значенням показника є оптимальний рівень, реально досяжний на деякий період часу. За базові можуть прийматися такі значення показників якості: кращий вітчизняний і закордонний зразок, за якими існують достовірні дані про якість, а також рівень якості, досягнутий в певному попередньому періоді часу або розроблений експериментальним і теоретичним методами.

Для оцінки рівня якості продукції застосовують диференційний, комплексний або змішаний методи.

Диференційний метод базується на використанні одиничних показників; з його допомогою можна визначити, за якими з них буде досягнуто рівня базового зразка і значення яких найбільше відрізняються від базових. Розрахунок відносних показників якості продукції здійснюється за формулою на основі абсолютних показників.

Якщо одні відносні показники за результатами розрахунків виявилися кращими, а інші — гіршими, застосовують комплексний або змішаний метод оцінки. Рівень якості оцінюваної продукції, для якої важливим є значення кожного показника, вважається нижчим, ніж базовий, якщо хоча б один з відносних показників гірший [6, с.77].

Комплексний метод ґрунтується на застосуванні узагальненого показника якості продукції, що становить функцію від одиничних (комплексних) показників. Узагальнений показник може бути виражений головним показником, що відображає основне призначення продукції, інтегрально або на базі середнього зваженого.

Якщо є необхідна інформація, визначають головний показник і установлюють його функціональну залежність від вихідних показників. Наприклад, головним показником вантажних автомобілів є річна продуктивність у т/км, автобусів — продуктивність у пасажиро-кілометрах, енергетичних турбін — річний виробіток енергії у кВт/год, у металорізальних верстатах — продуктивність у кількості оброблених деталей та ін.

Інтегральний (узагальнений) показник використовується тоді, коли можна встановити сумарний корисний ефект від експлуатації або споживання продукції і сумарних витрат на створення й експлуатацію продукції [8, с.111].

Середні зважені показники застосовують, якщо не можна встановити функціональну залежність головного показника від вихідних показників якості, але з достатнім ступенем точності можна визначити параметри вагомості усереднених показників.

Процес управління якістю на підприємстві, як подано на рис. 15.4, здійснюється у кілька етапів і залежить від обраної концепції роботи підприємства і стратегії якості.

Організація управління якістю передбачає, що вище керівництво підприємства встановлює відповідні процедури управління і контролю залежно від обраної стратегії.

У реалізації розробленої концепції бере участь весь персонал підприємства, включаючи і робітників, яким повинні бути зрозумілі цілі та завдання управління і підвищення якості продукції (сервісу). Цей етап допомагає визначити лідерство щодо сфери якості.

Метою наступного етапу є визначення й обґрунтування вимог, що ставляться споживачами до тих або інших товарів (продуктів), причому ці вимоги можуть стосуватися як постачальників окремих матеріалів, запасних частин, напівфабрикатів виробником, так і кінцевих споживачів опосередковано через якість товару і сервісу. У той час, як більшість компаній фокусується на потребах зовнішніх споживачів, для вирішення проблеми якості також важливі і внутрішні споживачі, тобто виробничі підрозділи і персонал, задіяний у сфері маркетингу, фінансів та ін. На цьому етапі потрібно постійно відстежувати зміни у вимогах споживачів і використовувати такі підходи, як анкетування, структуровані інтерв'ю, фокусування на окремих групах та ін. Крім безперервного вивчення споживчих запитів, необхідний моніторинг ринкових пріоритетів, що змінюються.

З ідентифікацією вимог і нестач потреб споживачів тісно пов'язаний етап контролю поточних рівнів виконання прийнятих рішень щодо керування якістю. Для цього необхідно визначити методичний інструментарій виміру відхилень від заданого рівня якості. Таким інструментарієм у контролі виробничих процедур є різні статистичні методи вибіркового і безперервного контролю, карти контролю якості, діаграми, парето-аналіз тощо. Зв'язок між третім і четвертим етапами здійснюється звичайно за допомогою системного підходу й аналізу.

Змішаний метод ґрунтується на одночасному використанні одиничних і комплексних (узагальнених) показників оцінки якості продукції. Він застосовується в тих випадках, коли сукупність одиничних показників є досить великою й аналіз значень кожного з них диференційним методом не дає змоги отримати узагальнюючих оцінок, не досить повно враховує всі істотні властивості продукції та не дає змоги отримати висновки про групи властивостей [9, с.77].

Під час використання змішаного методу необхідно частину одиничних показників об'єднати в групи і для кожної визначити відповідний комплексний показник, при цьому окремі важливі показники можна не поєднувати, а застосовувати як одиничні. На основі отриманої сукупності комплексних і одиничних показників можна оцінювати рівень якості продукції вже диференційним методом.

Для оцінки якості сукупності видів різнорідної продукції використовуються індекси якості і дефектності. У післявоєнні роки, коли світовий ринок товарів і послуг став найвищою мірою конкурентним та у споживача з'явилася можливість дуже широкого вибору, провідні компанії стали усе більше уваги приділяти якості вироблених товарів і послуг. Вишукувалися нові форми контролю якості готової продукції на різних стадіях її виробництва. На підприємствах організовувалися і потім постійно розширювалися відділи контролю якості. Цей етап в еволюції концепції якості прийнято називати Quality Control (QC).

Як відомо, приблизно до 1970-х років у боротьбу за ринки, що традиційно належали західним компаніям, успішно вступили японські фірми. Цей успіх багато в чому був зумовлений високою якістю японських товарів. Видатні досягнення в підтримці стандартів високої якості продукції японських фірм були зумовлені не тільки шляхом удосконалення систем контролю якості, а й прийняттям і блискучим використанням принципово нового підходу до управління якістю, свого роду ідеологією, яка пронизувала весь виробничий процес і за допомогою якої були об'єднані менеджери, робітники, споживачі і постачальники [10, с.98].

Цей підхід отримав назву Total Quality Management (TQM), основоположниками якого вважають Едварда Демінга, Джозефа Джурана, Філіппа Кросбі та Каорі Ісікаву.

Нині в більшості провідних компаній управління й організація виробництва регламентуються стандартами, установленими Міжнародною організацією стандартизації (ISO) і викладеними в серії стандартів ISO:9000 і більш пізніх серіях. Варто мати на увазі, що ISO:9000 і TQM — це різні системи, перша з яких є серією стандартів, а друга — свого роду "філософією управління". Ці системи не виключають одна одну, а діють паралельно, маючи загальну мету: максимальне задоволення споживача через якість товару і сервісу, причому якість саме такого рівня, яку очікує від товару і супутніх послуг споживач.

Теорія загального управління якістю (TQM) виникла на основі вчень багатьох економістів, соціологів, психологів.

Історію менеджменту якості становлять кілька груп учень.

Науковий менеджмент (1900—1930рр.; раціональний, або класичний, підхід), основними представниками якого були:

Ф.У. Тейлор, який розробив такі основні положення своєї концепції:

- поділ відповідальності за розробку проекту та його виконання;
- поділ складних операцій на прості повторювані дії;

- використання нск на ліфі кованих, ненавчених робітників [11, с.71].

Оскільки в новій теорії якості акцент робився на задоволенні потреб, важливо знати, який характер мали ці потреби. Заслуга А. Маслоу в тому, що він не тільки виявив ці потреби, а й проранжував їх у такому порядку: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, спілкуванні, визнанні та повазі і, нарешті, потреби в самовираженні (самореалізації).

Учення про системні підходи до якості виявили У.Е. Демінг, Ф.Б. Кросбі, Дж.М. Джуран, К. Ісікава, Ф. Шухарт та ін.) у своїх працях [3;4;7;11; 28; 31].

У.Е. Демінг — американський учений, що вивчав статистичні методи контролю якості. Ідею перетворення економіки на основі зміни ставлення до якості виробленої продукції він виклав у 14 постулатах:

- зробити якість постійною метою;
- прийняти нову філософію;
- припинити залежність від інспекції;
- припинити практику заключення контрактів на основі низьких цін;
- постійно поліпшувати систему;
- навчати на робочому місці;
- заснувати керівництво;
- викоринити страх;
- усунути бар'єри;
- уникати порожніх гасел;
- не ставити цілей, виражених у цифрах;
- дати можливість пишатися належністю до компанії;
- заохочувати освіту і самовдосконалення;
- залучити вщц керівництво до процесу досягнення якості.

Помітний слід у формуванні TQM залишив американський учений П. Шухарт, який застосував статистичні методи досліджень до виробничого процесу, на основі яких була створена "контрольна діаграма". П. Шухарта вважають батьком сучасної філософії якості, що базується па таких основних постулатах:

Стратегія управління якістю повинна фокусуватися на таких основних моментах;

- розуміння потреб споживачів;
- безперервне поліпшення якості;
- вимір рівня досягнутої якості і безперервний моніторинг;
- широкі ініціативи в навчанні і перепідготовці кадрів;
- важливість організаційних перетворень.
- від механіки в класичному варіанті до механіки, що ґрунтується на статистиці;
- від виробництва заради кінцевого продукту до виробництва продукту для задоволення споживача;
- від аналізу результатів до аналізу виробничого процесу;
- статистичні структури "контролю процесу" задоволення споживача [12, с.118].

Інший американський учений Дж.М. Джуран на основі удосконалення японського досвіду управління якістю у виробництві описав менеджмент якості, що складається з планування, контролю і безперервного поліпшення якості.

Тріада Дж.М. Джурана:

- планування якості необхідне для встановлення процесів, здатних задовольняти вимоги стандартів;
- контроль якості необхідний для того, щоб знати, коли потрібно корегувати дії;
- поліпшення якості допомагає знайти оптимальні шляхи удосконалення процесу.

Теорія загального контролю якості К. Ісікави ґрунтується на переконанні, що всі службові підприємства повинні брати участь у контролі якості виробленої продукції [13, с.51].

Основні положення його теорії такі:

- насамперед якість, потім — прибуток;
- якість має бути зорієнтована на споживача, а не на виробництво (ринок — альтернатива виробництву);
- необхідно використовувати статистичні інструменти для контролю процесу і звернути увагу на процес, тому що його якість забезпечує якість продукту;

- гуртки якості;
- причинно-наслідкова діаграма, або "кістяк риби";
- "ціна невідповідності" — це шлях до визначення якості.

Ознаки теорії функції втрат якості А. Тагучі такі:

- суспільство несе витрати за низьку якість продукту, доставленого споживачеві;
- для того щоб залишитися на ринку, фірмі необхідно постійно поліпшувати якість продукту;
- поліпшення має зводитися до скорочення робіжностей між характеристиками виробленого продукту і зразком;
- зменшення якості продукту призводять до втрати споживачів певної фірми;
- якість продукту більшою мірою визначається процесами проектування і виробництва;
- часто між розрахунковими параметрами і характеристиками продукту існує нелінійна залежність, яку можна використовувати для зниження впливу різних параметрів на характеристики продукту (це характерно і для виробничих процесів);
- програма експериментів може бути використана для визначення групи параметрів, що знижують розкид характеристик продукту [14, с.28].

Ф. Кросбі став відомим консультантом з якості після публікації книги "Якість вільна" у 1979 р. Усі положення викладені в аксіомах, простих, але ефективних:

- кожен повинен розуміти якість як задоволення потреб споживачів, а не тільки як поліпшення продукту;
- досягнення якості — система, спрямована на запобігання, а не на перевірку й оцінку;
- головним орієнтиром в оцінці якості повинен бути "нуль дефектів", неприйнятні рівні якості або процентне вираження браку;
- "ціна невідповідності" — це шлях до визначення якості [15, с.44].

Ф. Кросбі зазначав, що компанія зазнає значних збитків насамперед через те, що відразу не робить роботу правильно. На його думку, втрати від поганої якості виражаються так:

- знижується обсяг продажу;
- зростають витрати праці;

Особливості розвитку економіки різних країн визначали підходи до розуміння якості. Планова економіка в СРСР виходила з поняття якості як відповідності заданим вимогам (Державний стандарт (ДСТ), технічні умови (ТУ) та ін.).

Системний підхід до управління якістю продукції в СРСР розвивався з 50-х років ХХ ст., починаючи зі створення простих систем, а потім із розвитком теорії і практики, виробництва переходив до все складніших (табл. 15.4). Значний внесок у розвиток систем якості зробили вчені Держстандарту СРСР і його головного інституту — ВНДІС.

Саратовська система організації бездефектного виготовлення продукції і здачі у ВТК (відділ технічного контролю) або замовникові з першого представлення, розроблена на підприємствах Саратовської області в середині 50-х років, була спрямована на створення умов, що забезпечують виготовлення продукції без відхилень від технічної документації.

В основі системи ВВП лежала кількісна оцінка якості праці. Якість праці характеризувалася відсотком здавання продукції з першого пред'явлення за звітний відрізок часу (зміна, тиждень, місяць). Оцінювалася якість праці окремого виконавця, бригади, ділянки, цеху, підприємства. Залежно від значення якості праці визначається розмір премії.

Основні принципи системи ВВП такі:

- безпосередній виконавець несе повну відповідальність за якість виконуваної роботи; забороняються будь-які відступи від вимог технічної, технологічної або іншої документації;
- забороняється оформляти тимчасові дозволи на здачу ВТК продукції, виготовленої з відступом від вимог документації;

- не допускається складання відомостей дефектів працівниками ВТК під час прийому продукції;
- виконавець представляє продукцію ВТК, попередньо цілком перевіривши її та переконавшись у відсутності дефектів;
- продукція, що має невивправні дефекти, відокремлюється самим виконавцем і окремо пред'являється ВТК для оформлення акта про брак;
- ВТК повертає всю продукцію виконавцеві на доробку за умов виявлення першого ж дефекту;
- наступні представлення продукції ВТК здійснюються з дозволу керівництва цеху (підприємства).

Успішне функціонування системи БВП вимагало від інженерних і допоміжних служб цеху, ділянки, усього підприємства чіткої організації забезпечення робочих місць всім необхідним.

Система активно сприяла розвитку ініціативи для переходу на роботу з особистими клеймами і здачі продукції за дорученням ВТК. Із правом самоконтролю могли працювати окремі виконавці, бригади, ділянки цеху.

Система БВП сприяла появі таких організаційних форм, як рух за звання "Відмінник якості", майстер "Золоті руки" та ін. У рамках системи набула розвитку особлива організаційна форма — День якості, на якому піддаються критичному аналізу забезпечення встановленої якості продукції за минулий період і розробляються заходи щодо поліпшення якості продукції. Дні якості проводилися на всіх рівнях управління підприємством.

Для забезпечення ефективного застосування системи постійно проводилися навчання і виховання кадрів.

З початку 60-х років саратовська система поширилась на підприємствах усіх галузей промисловості нашої країни і за кордоном. З розвитком комплексних систем управління якістю продукції система БВП органічно увійшла до них як їхня складова[15, с.19].

Отже, саратовська система зіграла істотну роль у вирішенні проблеми забезпечення якості продукції, хоча за всіх своїх переваг система БВП не

вирішила проблеми якості. Однією з причин цього стала суперечність між кількістю та якістю в умовах планової економіки.

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.

Необхідно зазначити і серйозні недоліки самої системи. Відповідно до її принципів кожне повернення продукції на робоче місце автоматично негативно впливало на оцінку якості праці робітника і знижувало його премію. Але не завжди дефект виникав з вини робітника, та у зв'язку з цим дуже часто несправедливе зниження премії викликало протест у трудовому колективі.

Наступним кроком є впровадження прийнятої стратегії якості. Складність упровадження полягає в різноманітті аспектів якості, пов'язаних з безліччю активностей (робіт), здійснюваних персоналом як безпосередньо підприємства-виробника готової продукції, так і посередників (суміжників). Завдання управління якістю полягає у виробленні єдиної ідеології і розуміння позиції підприємства в прийнятій стратегії якості всіма категоріями персоналу: середнім і нижчим менеджментом, виробничими, складськими й іншими категоріями працівників, водіями, робітниками, зайнятими вантажопереробкою й упакуванням, конкретними фахівцями з контролю якості у виробництві і сервісі та ін. Зрештою це й виражається у філософії TQM, прийнятій у виготовленні і просуванні продукту кінцевому споживачеві x.

В основу системи НОРМ покладений принцип послідовного і систематичного контролю рівня моторесурсу та його планомірного збільшення на базі підвищення надійності та довговічності деталей, що лімітують моторесурс. Особливу увагу система приділяє створенню вихідної конструкції двигуна і розробці найбільш досконалої технології, нагромадженню наукових заділів для вдосконалення конструкції і технології. Перевірка доцільності й ефективності розробок, узагальнення досвіду експлуатації проводиться

експлуатаційно-дослідницьким бюро при відділі головного конструктора. При ВТК створюються рекламційно-дослідне бюро і мережа експлуатаційних пунктів, які накопичують і аналізують інформацію, що надходить па завод як зворотний зв'язок. Широко використовуються різні методи і технічні засоби прискорених випробувань двигунів.

Завдання планомірного збільшення моторесурсу вирішується на основі створення такої організаційно-технічної системи, що забезпечує комплексне вирішення завдань створення конструкцій, експлуатації та ремонту двигунів.

Організаційна структура комплексу робіт з поетапного збільшення моторесурсу двигуна містить:

- визначення фактичного моторесурсу двигуна і можливого рівня його підвищення;
- розробку рекомендацій із забезпечення проектного рівня;
- проведення експериментальних і дослідницьких робіт;
- розробку комплексного плану конструкторських і логічних заходів щодо забезпечення нового більш високого моторесурсу.

Аналізуючи дію системи, необхідно зазначити досить істотну помилку: розроблювачі зосередили всю свою увагу на одному показнику — моторесурсі двигуна, а такий підхід аж ніяк не виключає можливості вдосконалення одного показника якості за рахунок інших, котрі також можуть бути важливі для споживача (потужність, маса, габарити, зручність експлуатації та ін.).

Комплексна система управління якістю продукції (КСУЯП) розроблена в результаті спільного науково-виробничого експерименту, проведеного ВНДІС і промисловими підприємствами Львівської області. КСУЯП — результат наукового узагальнення всього передового досвіду, вона акумулювала в собі все краще, усе прогресивне, що було властиво попереднім системам (БВП, СБП, ЯКНАРЗПВ, НОРМ та ін.). У КСУЯП, як і в усіх попередніх системах, активно використовуються й отримують подальший розвиток прогресивні форми і методи організації праці та виробництва, а також

морального стимулювання виконавців і трудових колективів за досягнення високих показників у поліпшенні якості продукції [17].

РОЗДІЛ 2

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ

2.1. Міжнародний досвід в сфері управління продуктивністю

Особливостями японського підходу до управління продуктивністю є:

- орієнтація на постійне вдосконалення процесів і результатів праці в усіх підрозділах фірми;
- орієнтація на контроль якості процесів, а не якості продукції;
- орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів;
- ретельне дослідження й аналіз проблем, що виникають за принципом висхідного потоку, тобто від наступної операції до попередньої;
- культивування принципу "Твій споживач — виконавець наступної виробничої операції";
- повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем;
- активне використання людського чинника, розвиток творчого потенціалу робітників і службовців, культивування моралі: "Нормальній людині соромно погано працювати".

Основна концепція "японського дива" - досконала технологія виробництва, управління або обслуговування. На фірмах широко впроваджуються обчислювальна і мікропроцесорна техніка, новітні матеріали, автоматизовані системи проектування, управління виробництвом, широко застосовуються цілком компютеризовані статистичні методи аналізу і контролю. Системи управління якістю мають зворотні зв'язки.

Заслуговує на увагу практика цілеспрямованого створення власної субпідрядної мережі, що працює з замовником на довгостроковій основі. Японським фірмам вдалося довести, що навіть в умовах вільної конкуренції подібний принцип виявляється більш ефективним, ніж практикований на Заході щорічний конкурс субпідрядників. Японські фірми надають постачальникам

всебічну допомогу. За наявних довірливих відносин з постачальниками забезпечується перехід на поширену в Японії систему довіри, що дає значну економію часу і коштів, необхідних на проведення вхідного контролю матеріалів і комплектуючих виробів. Для підвищення якості входу системи потрібні спільні зусилля [19].

Найважливішою передумовою успішної роботи з підвищення якості є підготовка і постійне навчання персоналу фірми, насамперед вищих менеджерів. Останніми роками навчання здійснюється з застосуванням сучасних освітніх технологій і технічних засобів. Розроблено програми ділових ігор з якості з використанням персональних комп'ютерів. Людина, що проходить курс навчання, самостійно приймає рішення і намагається створити на уявному підприємстві найкращі умови для досягнення високої конкурентоспроможності продукції і фірми. Навчання робітників здійснюється, як правило, їх безпосередніми керівниками. Навчання майстрів, начальників ділянок, цехів, відділів проводиться в основному з залученням сторонніх фахівців.

Навчання має дуже важливий побічний ефект: зміна в кращий бік особистого ставлення людей до роботи з підвищення якості. Вважається, що якість праці на 90 % визначається вихованням, свідомістю і тільки на 10 % — знаннями.

В Японії велика увага приділяється гурткам якості. Формування гуртків добровільне. Дослідження показали, що існує пряма залежність відвідуваності гуртків якості й активності на засіданнях від ступеня добровільності, самостійності у виборі тематики, автономії у вирішенні внутрішніх питань гуртка. Засідання гуртків якості — єдиний вид невиробничої діяльності, дозволеної в робочий час. Засідання відбуваються щотижня. Якщо гуртки якості збираються після роботи, то компанія виплачує компенсацію як за понаднормовий час.

На японських підприємствах для персоналу розроблена програма участі в забезпеченні якості, що одержала назву "п'ять нулів". Її можна сформулювати у вигляді таких коротких правил:

- не створювати (умови для появи дефектів);
- не передавати (дефектну продукцію на наступну стадію);
- не приймати (дефектну продукцію з попередньої стадії);
- не змінювати (технологічні режими);
- не повторювати (помилки).

Отже, найголовнішими у ставленні до якості в Японії є:

- широке впровадження наукових розробок у сфері управління і технології;
- високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу і контролю за виробництвом;
- максимальне використання можливостей людини, для чого приймаються заходи для стимулювання творчої активності (гуртки якості), виховання патріотизму до своєї фірми, систематичного і повсюдного навчання персоналу;
- розвиток корпоративного духу.

Розвиток систем управління якістю в Західній Європі. Протягом 1980-х років всюди в Європі спостерігалось посилення уваги до проблем якості продукції і послуг, а також до вдосконалення самого забезпечення якості. У західноєвропейських країнах вироблено єдині стандарти, підходи до технологічних регламентів, гармонізовані національні стандарти на системи якості, створені на основі стандартів ISO серії 9000, введені в дію їх європейські аналоги — EN серії 29000.

Велике значення надається сертифікації систем якості на відповідність цим стандартам, створенню авторитетного європейського органу з сертифікації відповідно до вимог стандартів EN серії 45000. Зазначені стандарти повинні стати гарантами високої якості, захистити мільйони споживачів від низькосортної продукції, стимулювати виробників до нових досягнень у сфері якості. Для нормального функціонування європейського ринку продукція, що поставляється, повинна бути сертифікована незалежною організацією. Крім

сертифікації продукції проводиться акредитація випробувальних лабораторій і працівників, що здійснюють контроль і оцінку якості продукції. Найважливіший аспект їх діяльності — контроль за задоволенням вимог споживачів і вирішення конфліктів, що виникають між виробником і постачальником продукції.

Фірми проводять активну політику у сфері підвищення якості продукції, а процеси підлягають жорсткому контролю. Якість стала чинником забезпечення конкурентоспроможності європейських країн. Для реалізації такої стратегії потрібно було введення єдиних законодавчих вимог (директив), єдиних стандартів, єдиних процесів перевірки відповідності продукції фірми вимогам ринку.

У 1985 р. було прийнято нову концепцію гармонізації стандартів, уведено вимоги з забезпечення безпеки і надійності продукції. Утворено Європейську координаційну раду з випробувань і сертифікації, а також Європейський комітет з оцінки і сертифікації систем якості. До складу Комітету входять організації з сертифікації Австрії, Бельгії, Великої Британії, Німеччини, Голландії, Греції, Данії, Ірландії, Іспанії, Італії, Норвегії, Португалії, Швейцарії, Швеції, Франції, Фінляндії. У 1988 р. створено Європейський фонд управління якістю, що разом з Європейською організацією з якості заснував Європейську премію з якості. Ця премія з 1992 р. присуджується кращим європейським фірмам-виробникам [22].

Особливостями європейського підходу до вирішення проблем якості продукції є:

- законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;
- гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;
- створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи з сертифікації продукції і систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців з якості та ін.;
- розвиток інтеграції за стадіями життєвого циклу продукції;
- розвиток аудита якості.

Стандарти підприємства, будучи невід'ємною частиною державної системи стандартизації, дають змогу забезпечити необхідний зв'язок процесів управління на кожному конкретному підприємстві з управлінням на рівні галузі і на міжгалузевому рівні. При цьому враховуються характер продукції, що випускається, її особливості виробництва, організаційний і технічний рівні підприємства, внутрішньозаводська спеціалізація, кваліфікація і досвід робітників та інженерно-технічних працівників, інші чинники.

Заводські стандарти регламентують проведення всіх організаційних, технічних і економічних заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, що випускається, установлюють порядок дій і відповідальність кожного виконавця за роботу щодо досягнення високого технічного рівня, надійності і довговічності продукції. Заводські стандарти дають змогу з більшою ефективністю використовувати матеріальні і трудові ресурси, вчасно зосереджувати увагу робітників й інженерно-технічних працівників на використанні додаткових резервів виробництва. Вони об'єктивно зобов'язують кожного співробітника підприємства постійно підвищувати свої знання і професійну майстерність.

КСУЯП становить сукупність керуючих органів і об'єктів управління, що взаємодіють за допомогою матеріально-технічних й інформаційних засобів для управління якістю на рівні об'єднання і підприємства. Головна мета системи досягається:

- створенням і освоєнням нових високоякісних видів продукції, що відповідають кращим світовим зразкам;
- поліпшенням показників якості шляхом модернізації продукції, що випускається;
- своєчасним зняттям з виробництва або заміною морально застарілої продукції;
- забезпеченням випуску виробів у строгій відповідності до вимог НТД;
- упровадженням у виробництво новітніх досягнень науки і техніки, передового досвіду;

- удосконаленням і розвитком форм та методів управління якістю продукції.

Під час створення КСУЯП, її впровадження і розвитку використовуються методи системності; проблемно-цільової спрямованості системи управління і спеціальних функцій управління якістю; економічного, матеріального і морального стимулювання підвищення якості продукції; загальної теорії управління.

У КСУЯП з урахуванням масштабу виробництва, характеру продукції, що випускається, спеціалізації і зв'язків з кооперування реалізуються цілком або частково такі спеціальні функції управління якістю продукції:

- прогнозування потреб, технічного рівня і якості продукції;
- планування підвищення якості продукції;
- нормування вимог до якості продукції;
- атестація продукції;
- організація розробки і постановки нової продукції на виробництво;
- організація технологічної підготовки виробництва;
- організація метрологічного забезпечення;
- організація матеріально-технічного забезпечення;
- спеціальна підготовка і навчання кадрів;
- забезпечення стабільності запланованого рівня якості продукції під час її розробки, виготовлення, складування, транспортування, збуту і споживання (експлуатації);
- стимулювання підвищення якості продукції;
- відомчий і державний контроль якості й випробування продукції;
- державний нагляд за впровадженням і дотриманням стандартів технічних умов і станом засобів вимірювань;
- правове забезпечення управління якістю продукції;
- інформаційне забезпечення системи.

У рамках кожної спеціальної функції КСУЯП відповідно до загальних функцій управління здійснюється повний управлінський цикл: планування робіт

з функції, організація виконання робіт, контроль і облік результатів, аналіз оперативної і накопиченої інформації, оцінка результатів, підготовка і прийняття управлінських рішень, надання стимулюючих впливів для повної реалізації функцій. Залежно від організаційної структури підприємства і ступеня централізації управління завдання з кожної спеціальної функції КСУЯП можуть вирішуватися одним або декількома підрозділами (виконавцями); один підрозділ (виконавець) може виконувати кілька спеціальних функцій управління якістю. Розподіл спеціальних функцій управління якістю між підрозділами підприємства залежить від безлічі чинників (масштабів і характеру виробництва, складу підрозділів і служб підприємства та ін.), є специфічним для кожного об'єднання (підприємства) і здійснюється керівником підприємства [14].

Структура КСУЯП передбачає багаторівневу організацію управління: на рівні об'єднання (підприємства), цеху, ділянки, бригади, окремого робочого місця. Управління якістю продукції здійснюється не тільки за видами виробничої діяльності (за спеціальними функціями управління), а й за виробничими завданнями (програмами), що забезпечує поєднання цільового функціонального і лінійного управління.

Система TQM включає:

- контроль у процесі розробки нової продукції;
- оцінку якості дослідного зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалів, що поставляються;
- вхідний контроль матеріалів;
- контроль готової продукції;
- оцінку якості продукції;
- оцінку якості виробничого процесу;
- контроль якості продукції і виробничого процесу;
- аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження у сфері якості продукції);
- використання інформації про якість продукції;
- контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;

- навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
- гарантійне обслуговування;
- координацію робіт у сфері якості;

- спільну роботу з якості з постачальниками;
- використання циклу РБСА ;
- роботу гуртків якості;
- управління людським чинником шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя і процвітання на фірмі, фірмах-постачальниках, у збутових і обслуговуючих організаціях, в акціонерів і споживачів;
- роботу у сфері якості щодо методу міжфункціонального управління;
- участь у національних кампаніях з якості;
- розробку політики у сфері якості;
- участь службовців у фінансовій діяльності, виховання свідомого ставлення до якості, почуття партнерства, удосконалення соціальної атмосфери й інформованість службовців;
- проведення заходів для формування культури якості;
- підготовку управлінських кадрів для керівництва діяльністю у сфері якості;
- покладання відповідальності за діяльність у сфері якості на вище керівництво.

Загальне управління якістю — це технологія керівництва процесом підвищення якості. Вона має три частини: базову систему; систему технічного забезпечення; систему вдосконалення і розвитку загального управління якістю

Базова система — це засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження та ґрунтується на використанні загальноприйнятого математичного апарата і статистичних методів контролю.

На початку 1980-х років у США управління якістю полягало в основному в плануванні якості. Однак плани підвищення якості продукції розроблялися без детального вивчення внутрішньовиробничих проблем, без обліку потреб фірми,

що створювало додаткові проблеми. Для 1980-х років характерна масова кампанія з навчання кадрів на робочих місцях.

У цей самий період у США вийшли книги Е. Демінга "Якість, продуктивність і конкурентоспроможність" і "Вихід із кризи". У цих монографіях викладена філософія якості Є. Демінга, зокрема такі положення.

Зробіть так, щоб прагнення до удосконалення товару або послуги стало постійним. Ваша кінцева мета — стати конкурентоспроможним, залишитися в бізнесі і забезпечити робочі місця. Не відступайте від досягнення твердо установлених виробничих цілей у сфері поетапного і постійного поліпшення продукції і послуг.

Застосовуйте нову філософію якості (підприємництва), щоб домогтися стабільності підприємства. Зрозумійте, що для досягнення якості немає необхідності в суцільному контролі. Припиніть спроби будувати довгострокову стратегію бізнесу на основі демпінгових цін. Постійно удосконалюйте систему виробництва й обслуговування, щоб підвищувати якість і продуктивність, знижувати витрати. Створіть систему підготовки кадрів на робочих місцях. Створіть систему ефективного керівництва, а не нагляду. Використовуйте ефективні методи спілкування між людьми, усунувши страх і недовіру. Ліквідуйте роз'єднаність підрозділів підприємства за науково-виробничим циклом. рипиніть практику гасел, проповідей і "мобілізації мас". Припиніть практику виділення виробничих потужностей на основі твердих норм. Усувайте всі перешкоди, що позбавляють працівника права пишатися своєю роботою. Розробіть загальну програму підвищення кваліфікації і створіть для кожного працівника умови для самовдосконалення [23, с.181].

Чітко визначте обов'язки вищої ланки керівництва з постійного поліпшення якості продукції і послуг.

Цікавими є також рекомендації Б. Демінга щодо оплати праці, зокрема:

- нагороджувати перспективні рішення, а не сьогочасні;
- нагороджувати тих, хто бере на себе ризик, а не тих, хто його уникає;
- нагороджувати творчу роботу, а не сліпе підпорядкування;

- нагороджувати за результати роботи, а не за обсяг;
- нагороджувати спрощення, а не марні ускладнення;
- нагороджувати якість, а не швидку роботу;
- нагороджувати тих, хто працює один з одним, а не проти один одного [22].

На думку американського фахівця з проблем якості Л. Фейгенбаума, якість — це не євангелізм, не рацпропозиція і не гасло, — це спосіб життя. Новим тенденціям у США найбільший опір чинять керівники середньої ланки. Для багатьох з них управлінська політика, орієнтована на забезпечення якості, здається загрозливою для їх авторитета і посади. Виробничі робітники, як правило, готові взяти на себе відповідальність за якість роботи. Серцевиною революції у сфері якості є задоволення вимог замовників (споживачів у виробничому циклі). Так, кожен робітник на конвеєрі є споживачем продукції попереднього робітника. Отже, завдання кожного робітника полягає в тому, щоб якість його роботи цілком відповідала вимогам наступного робітника.



Рис.2.1 Визначення стратегії управління якістю

Для збереження і розширення своїх позицій на ринку більшість закордонних фірм, підтримуючи і встановлюючи все більш високі стандарти якості, прагне до постійного поліпшення якості продукції, що випускається. Політика безперервного поліпшення якості звичайно реалізується через визначені маркетингові або операційні стратегії, як це подано на рис. 1.3.

Щоб позиціонувати себе в рівні якості стосовно конкурентів, західні фірми часто застосовують процедуру "встановлення оцінки якості" (benchmarking), блок-схема проведення якої подана на рис. 1.4.

Поряд із процедурою позиціонування найбільші японські, американські і західноєвропейські компанії застосовують підхід функціонального розгортання якості. Він базується на координації можливостей фірми в організації, проектуванні, виробництві і маркетингу з вимогами споживачів до якості продукції і сервісу. Пріоритетом у цьому разі є вимоги і прогнозовані очікування рівня якості потенційних покупців.

Впровадження системи управління якістю на підприємстві здійснюється в межах політики управління якістю, носієм якої є власник підприємства або уповноважений їм орган, розділяє цю політику трудовий колектив підприємства.

Ключовим аспектом є формування колективу уповноважених з якості – відповідальних працівників підприємства, які здійснюють навчання, розробку та удосконалення документованих процедур та впровадження системи управління якістю у її стандартному вигляді – тобто відповідно до версії 1995 року в якій всі процеси, пов'язані із утворенням доданої вартості здійснюються за стандартною процедурою та мають своє місце у документообігу підприємства.

ПАТ "Запоріжжкокс" має цехову структуру управління. Для здійснення виробничо-господарської діяльності на підприємстві створені підрозділи:

- підготовчі цехи та дільниці;
- заготівельне виробництво;
- коксові батареї;
- цехи допоміжного та обслуговуючого виробництв;

- конструкторсько-технологічні служби, а також ті, що здійснюють оперативне управління виробництвом, його облік, фінансову, юридичну та економічну діяльність. Крім цього підприємство має медпункт.

Філій, представництв та дочірніх підприємств ПАТ не має. Так як ПАТ у звітному періоді власну виробничу діяльність не вело, то перспектив розвитку на найближчий рік немає. Змін в організаційній структурі у відповідності з попереднім звітним періодом (з 2003 року) немає.

Підприємство є чистим орендодавцем, тобто використовує свої основні фонди для подальшої передачі їх у оренду для виробництва відповідної продукції. Орендарем виступає орендне підприємство, яке здійснює виробничу та торговельну діяльність.

Організаційна структура підприємства має стандартний вигляд, який пов'язує адміністративні процедури із виробничим процесом із дотриманням принципів організації виробництва (рис.2.1):

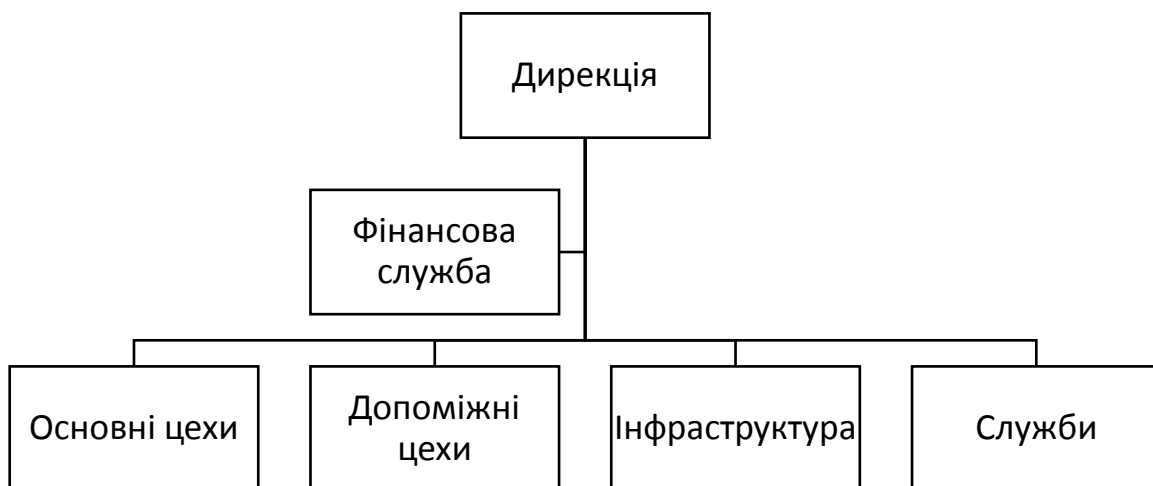


Рис.2.1 Загальні елементи організаційної структури підприємств

Коксування кам'яного вугілля проводять у коксових печах, коксування важких продуктів переробки нафти — у металічних кубах або спеціальних печах. У результаті коксування паливо розкладається з утворенням летких

продуктів і твердого залишку — коксу. З летких продуктів (коксового газу) одержують кам'яновугільну смолу, аміак, бензол, сірководень, крезол, фенол, нафталін, стирол, ксилол, толуол та ін. Але основний продукт коксування — кокс, який використовується як відновник і паливо в металургійній промисловості.

Коксування вугілля — метод термічного перероблення переважно кам'яного вугілля, що полягає в його нагріванні без доступу повітря до 1000–1100 °С і витримки, при цій температурі, внаслідок чого паливо розкладається з утворенням летких продуктів і твердого залишку коксу.

Основним цільовим продуктом цього процесу є кокс, що використовується головним чином як відновник і паливо в металургійній промисловості. Кокс характеризується такими основними показниками:

- дійсна (істинна) щільність — 1800–1950 кг/м³;
- насипна щільність — 400–500 кг/м³;
- пористість — 49-53%;
- вихід летких речовин — 0,7-1,2%;
- вміст вуглецю — >96,5%;
- вологість — <5%,
- зольність — 10-11%;
- вміст сірки — 1-2%;
- теплота згоряння — 32 Мдж/кг.

Разом з коксом, вихід якого становить 70-80%, утворюються леткі продукти. При їх розділенні отримують сирий бензол, надсмольну воду, смолу і висококалорійний коксовий газ. Великі масштаби виробництва коксу обумовлюють отримання значних кількостей рідких і газоподібних продуктів коксування, що обчислюються мільйонами тонн в рік. До середини ХХ століття коксохімія була основним постачальником сировини для крупнотонажного виробництва і тонкого органічного синтезу. У цей час коксохімія помітно поступається в цьому відношенні нафтохімічній промисловості, але внесок коксохімічних продуктів в сировинну базу хімії досить великий.

Коксування звичайно здійснюють із зовнішнім підведенням тепла. Всі процеси починаються у стінок камери коксування і поступово переміщуються до її центра. Внаслідок невеликої теплопровідності вугільної шихти $\sim 2-10 \cdot 10^{-4}$ Вт/(м•К) температура в центрі камери нижче, ніж у стінок, і вирівнюється лише через 13-14 годин. До кінця коксування обидвох пластичних шарів, переміщуючись від стінок сполучаються в центрі камери, утворюючи шар у якому коксовий пиріг при вивантаженні з печі розпадається на дві приблизно рівні частини.

Більшість реакцій повторного перетворення пари і газів відбувається в підсклепінному просторі, над поверхнею розжареного коксу. Оптимальні умови утворення цінних побічних продуктів: температура 700–720 °С, час перебування пари в підсклепінному просторі близько 40 с.

Основним чинником, що впливає на вихід продуктів коксування є склад вугілля, що переробляється. При переході від газового вугілля до ПС (тобто в міру зниження виходу летких речовин) наростає вихід коксу при відповідному зниженні кількості смоли, бензолу, газу і пірогенетичної води. Збільшення кількості летких у вугіллі приводить до зростання в газі концентрацій метану, оксиду вуглеводу і олефінів, тоді як вміст водню і азоту знижується.

Шихта, що піддається коксуванню, як правило, складається з суміші вугілля різних марок в різних співвідношеннях причому враховуються наступні властивості вугілля окремих технологічних марок. Газове вугілля характеризується порівняно невеликою товщиною пластичного шару, високим виходом летких речовин і підвищеною усадкою. Кокс з газового вугілля характеризується високою реакційною здатністю, присутність в шихті такого вугілля посилює усадку «кокового пирога» і полегшує видачу його з печі, й також збільшує вихід газу і хімічних продуктів коксування. При підвищеному вмісті газового вугілля вихід коксу зменшується. Жирне вугілля є головним компонентом шихти, оскільки забезпечує хорошу спікливість і додає коксу міцність. Однак при їх підвищеному вмісті кокс виходить тріщинуватий і дрібнокусковий. Це вугілля обумовлює підвищений вихід смоли, бензолу і газу.

Коксове вугілля додає коксу необхідної механічної міцності і забезпечує однорідну кусковатість. Вугілля марки ПС знижує усадку, внаслідок чого меншає тріщинуватість коксу, а крупність його підвищується, зростає обираність коксу, меншає вихід газу і хімічних продуктів.

На підприємстві використовуються різноманітні методи контролю якості продукції.

Першим елементом контролю якості є вхідний контроль сировини. Процедури контролю сировини являють собою перевірку документів, контролю кількості товарної партії згідно з інструкцією П-6 та візуальний контроль якості.

Другим елементом є контроль при виготовленні за налаштованими параметрами, тобто відслідкування параметрів технологічних операцій, які зумовлені умовами експлуатації обладнання.

Наступним елементом є самоконтроль в роботі та контроль суміжних робіт, який виконується при на кожній наступній ланці технологічних операцій або кожному наступному етапі.

Вихідний контроль виконується при пакуванні продукції працівниками служби технічного контролю, які здійснюють його відповідно до стандарту, тобто, згідно опису, який передбачає стандарт.



Рис.2.5 Етапи та види контролю підприємства

Проведемо аналіз факторів, які впливають на якість готової продукції та їх питомої ваги (важливості). Для цього необхідно співвіднести кількість відмов, рекламаций, скарг та результати їх розгляду – тобто причину які викликали невідповідність.

Таким чином, удосконалення управління якістю має бути спрямоване на посилення вхідного контролю матеріалів та сировини, підвищення його ефективності та рівня.

2.2. Фінансова політика підприємства та його економічний стан

Підприємство “Запоріжжкокс” є частиною корпорації «Метінвест», тобто надає сировину в основне виробництво підприємства. Таким чином відбуваються два одночасних процеси. Перший процес полягає у тому, що підприємство отримує дохід від продажу, який спрямовується на виплату заробітної платні та підтримку об’єкта у належному технічному стані. Другий процес полягає у тому, що на основні фонди, які надаються оперативну оренду накладається амортизація, яка являє собою джерело відновлення цих основних фондів.

Основні принципи фінансової політики такі.

Визнання та оцінка фінансових інструментів така, що підприємство визнає фінансовий актив або фінансове зобов’язання у балансі, коли і тільки коли воно стає стороною контрактних положень щодо фінансового інструмента. Операції з придбання або продажу фінансових інструментів визнаються із застосуванням обліку за датою розрахунку.

Підприємство визнає такі категорії фінансових інструментів:

- фінансовий актив, доступний для продажу – акції з відсотком володіння до 20%, векселя, які утримуються з метою перепродажу;
- інвестиції, утримувані до погашення – векселя;
- дебіторська заборгованість;

- фінансові зобов'язання, оцінені за справедливою вартістю – кредити банків, займи інших фінансових установ. Фінансові інструменти відображаються по справедливій вартості або амортизованій вартості в залежності від їх класифікації.

Справедлива вартість – це сума, на яку можливо обміняти актив або урегулювати зобов'язання при здійсненні операції на ринкових умовах між добре освідомленими, незалежними сторонами, які діють на добровільній основі. Справедлива вартість є поточною ціною фінансових активів на активних ринках. Для визначення справедливої вартості деяких фінансових інструментів, по яким відсутня інформація про ринкові ціни із зовнішніх джерел, використовується така модель оцінки, як модель дисконтованих грошових потоків. В даній роботі зроблені відповідні розкриття, якщо зміни будь-якого допущення призведуть до суттєвих змін прибутку, доходів, загальної суми активів або зобов'язань. Під час первісного визнання фінансового активу або фінансового зобов'язання Підприємство оцінює їх за їхньою справедливою вартістю плюс операційні витрати, які прямо відносяться до придбання або випуску фінансового активу чи фінансового зобов'язання. Інвестиції, призначені для торгівлі, наведені фінансовими активами, які придбані з метою отримання прибутку від торгової маржі. Підприємство класифікує цінні папери як інвестиції, призначені для торгівлі якщо має намір реалізувати їх на протязі короткого періоду часу з дати їх придбання, тобто на протязі 12 місяців.

Категорія «займи та дебіторська заборгованість» надає собою непохідні фінансові активи з фіксованими платежами, які не котируються на активному ринку, за виключенням тих з них, які підприємство планує продати в подальшому. До категорії активів, які утримуються до погашення, входять непохідні фінансові активи з фіксованими або визначеними платежами та фіксованим терміном погашення, по відношенню до яких у Керівництва підприємства є намір та можливість утримувати їх до надходження терміну погашення. Керівництво відносить інвестиційні цінні папери до категорії інвестицій, які утримуються до погашення, по даті їх первісного визнання та

переглядає обґрунтування їх віднесення до даної категорії на кожну звітну дату. Всі інші фінансові активи входять до категорії активів, які утримуються з метою продажу, які Підприємство утримує на протязі невизначеного періоду часу та які можуть бути продані в разі необхідності підтримання ліквідності.

Грошові кошти та їхні еквіваленти є, власне кошти, на розрахунковому та поточному рахунках. Грошовими коштами визначаються високоліквідні короткострокові інвестиції, які можуть бути замінені на визначену суму грошових коштів та мають термін погашення три місяці або менше з дати їх придбання. Вони обліковуються по вартості придбання з урахуванням накопичених відсотків, що складає їх справедливую вартість. Грошові кошти на які має місце обмеження щодо їх використання відображаються в обліку окремою статтею якщо їх сума виходить за межу суттєвості.

Грошові кошти підприємства складаються з готівки в касі, кошти на рахунках в банках.

Дебіторською заборгованістю, визнаються фінансові активи (за виключенням дебіторської заборгованості, за якою не очікується отримання грошових коштів або фінансових інструментів, за розрахунками з операційної оренди та за розрахунками с бюджетом) та первісно оцінюються за справедливою вартістю плюс відповідні витрати на проведення операцій.

Після первісного визнання довгострокова дебіторська заборгованість оцінюються за амортизованою собівартістю, з застосуванням методу ефективного відсотка. Якщо є об'єктивне свідчення того, що відбувся збиток від зменшення корисності, балансова вартість активу зменшується на суму таких збитків із застосуванням рахунку резервів. Резерв на покриття збитків від зменшення корисності визначається як різниця між балансовою вартістю та теперішньою вартістю очікуваних майбутніх грошових потоків. Визначення суми резерву на покриття збитків від зменшення корисності відбувається на основі аналізу дебіторів та відображає суму, яка, на думку керівництва, достатня для покриття понесених збитків. Для фінансових активів, які є істотними, резерви створюються на основі індивідуальної оцінки окремих

дебіторів, для фінансових активів, суми яких індивідуально не є істотними - на основі групової оцінки. Фактори, які підприємство розглядає при визначенні того, чи є у нього об'єктивні свідчення наявності збитків від зменшення корисності, включають інформацію про тенденції непогашення заборгованості у строк, ліквідність, платоспроможність боржника.

Для дебіторів такими факторами є негативні зміни у стані платежів позичальників, таких як збільшення кількості прострочених платежів; негативні економічні умови у галузі або географічному регіоні. Сума збитків визнається у прибутку чи збитку. Якщо в наступному періоді сума збитку від зменшення корисності зменшується і це зменшення може бути об'єктивно пов'язаним з подією, яка відбувається після визнання зменшення корисності, то попередньо визнаний збиток від зменшення корисності нівелюється за рахунок коригування резервів. Сума сторнування визнається у прибутку чи збитку. У разі неможливості повернення дебіторської заборгованості вона списується за рахунок створеного резерву на покриття збитків від зменшення корисності.

Передоплата відображається в звітності за первісною вартістю за вирахуванням резерву від знецінення. Передоплата класифікується як довгострокова, якщо очікуваний термін отримання товарів або послуг, які відносяться до неї, складає вище ніж 1 рік, або якщо передоплата відноситься до активу, який буде відображатись в обліку як необоротний актив при первісному визначенні.

Сума передоплати за придбання активу включається в його балансову вартість при отриманні Підприємством контролю над цим активом та наявності вірогідності того, що майбутні економічні вигоди, пов'язані з ним, будуть отримані. Якщо є ознака того, що активи, товари або послуги, які відносяться до передоплати, не будуть отримані, балансова вартість передоплати підлягає зменшенню, а відповідний збиток від знецінення відображається в прибутках або збитках за рік. Впровадження системи управління якістю на підприємстві дозволить поліпшити продуктивність на 13% за рахунок зменшення кількості незапланованих операцій на 11% та непродуктивних дій на 9-12%.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дипломна кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Менеджмент продуктивності праці на ПрАТ «Запоріжжкокс» в умовах воєнного часу є цілісним науковим дослідженням проблеми продуктивності підприємства в специфічних умовах війни та логістичної кризи.

Актуальність теми продуктивності зумовлена стратегічним положенням підприємства енергетичного сектору комплексу в українській системі торгівлі та вплив постачання та його ефективності на стан міста Запоріжжя та суміжних підприємств, його експортною орієнтацією на ЄС, потребою значних ресурсів сировини для поставок на підприємство, формуванню партій сировини та експорт продукції в різні країни-партнери.

Мета роботи - розробити логістичний механізм збільшення продуктивності підприємства, інтегрованого в металургійну корпорацію.

Ефективність роботи підприємства-виробника багато в чому залежить від управлінської діяльності, що забезпечує реальну економічну самостійність та конкурентоспроможність. Посилення конкуренції, зміна споживчої поведінки учасників металургійного ринку, постійне зростання цін на основні компоненти ресурсів – це причини, які спонукають підприємство зосередити увагу на розробці нових концепцій імпорту та сучасних підходів до управління виробничим процесом та, як наслідок, його головною складовою – валовими витратами фірми. Витрати підприємства є найважливішим операційним показником економічної ефективності бізнесу, що відображає всі сторони господарської діяльності та акумулює результати використання всіх імпортованих товарів та виробничих ресурсів. У період відсутності сталого дефіциту товарів і відносної стабілізації ринкових відносин на перший план виходять проблеми управління внутрішніми ресурсами підприємства та оптимізації митних витрат. Управління продуктивністю підприємства є важливим фактором дотримання цілей зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємництва, оскільки фінансовий результат діяльності будь-якого підприємства багато в чому

залежить від якості аналізу та управління закупівлями сировини у поєднанні з ефективними продажами. Для досягнення мети було виконано низку заходів, які розблоковують рух вантажу через всі види транспорту та організація внутрішніх резервів – накопичення сировини на портових складах підприємства. Було проаналізовано експортний ринок української продукції та динаміку цін на ньому, що доводить доцільність створення резервів продукції масового споживання.

В роботі аналізується також світовий та європейський ринок продуктів харчування, як середовище для існування фірми та її подальшого розвитку.

Український ринок металургійної сировини побудований на корпоративних основах та виконує важливу роль в економіці України, забезпечують населення та підприємства необхідними товарами та соціальними благами через заробітну платню та податки.

Основні гравці ринку для яких немає потреби у підтримці, оскільки вони займають провідне положення, контролюючи приблизно 20 – 25 % загального обсягу ринку української металопродукції на експортному ринку.

Проблемі управління продуктивністю, як однієї з найбільш складних та важливих в українській економіці, остільки витрати - важливий показник економічної ефективності виробництва, що охоплює всі сторони господарської експортної діяльності, присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених.

Водночас проблема системного розрахунку продуктивності та комплексного підходу до розподілу витрат за видами діяльності залишається недостатньо дослідженою, тому виникає потреба дослідження та впровадження у практику функціонального підходу до організації експортної діяльності, при якому взаємозв'язки всіх елементів, що утворюють виробничо-збутовий процес, досліджуються комплексно та у вигляді системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батченко Л.В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту / [Батченко Л.В., Дроздова Г.М., Дятлова В.В. та ін.]. – Донецьк : Норд-Прес, 2005. – 244 с.
2. Бікулов Д.Т. Роль місцевого самоврядування у розвитку інвестиційної привабливості територій / Д.Т. Бікулов // Держава та регіони. Сер.: Державне управління. – 2013. – № 1. – С. 122–125.
3. Бікулов Д.Т. Тіньова економіка в контексті місцевого самоврядування / Д.Т. Бікулов // Держава та регіони. Сер.: Державне управління. – 2013. – № 3. – С. 96–101.
4. Біла С.О. Структурна політика в системі державного регулювання економіки в умовах суспільної трансформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. упр. : спец. 25.00.05 «Галузеве управління» / Біла Світлана Олексіївна ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2002. – 36 с.
5. Державне регулювання економіки : [навч. посіб.] / [Чистов С. М., Никифоров А. Є., Куценко Т. Ф. та ін.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 440 с.
6. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г.М. Дроздова. – К. : ЦНЛ, 2004. – 172 с. – Режим доступу: <http://library.biz.ua/15/index.html>.
7. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. д.е.н., проф. І.І. Дахна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 360 с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка. – [2-ге вид., перероб. та доп.]. – К. : ЦНЛ, 2006. – 792 с.
9. Кириченко О.М. Дослідження проблемних питань зовнішньоторговельних відносин та можливі напрями їх вирішення / О.М.

Кириченко // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць / за ред. І.Г. Манцура. – Вип. 3 (142). – К., 2013. – С. 145–149.

10. Економіка України за січень 2010 року // Урядовий кур'єр. – 2010. – № 39 «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки» : Послання Президента України до Верховної Ради України від 30 квітня 2002 р. // Урядовий кур'єр. – 2002. – 4 черв. – С. 10.

11. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. – (Зі змін. та допов.).

12. Мартиненко В.Ф. Формування системи державного управління інвестиційним процесом в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Мартиненко Володимир Федорович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2006. – 36 с.

13. Мировая экономика. Внешнеэкономическая деятельность / [Борисова Л.М., Грошева Т.А., Ермушко Ж.А. и др.]. – Томск: Изд-во ТПУ, 2007. – 256 с.

14. Мерзляк А.В. Державне управління іноземними інвестиціями: регіональний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Мерзляк Анжела Віталіївна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2003. – 36 с.

15. Мерзляк Д.С. Державне регулювання розвитку іноземного інвестування в Україні / Д.С. Мерзляк // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами. Сер.: Державне управління : зб. наук. праць ДонДУУ. – Т. XI. – Вип. 147. – Донецьк : ДонДУУ, 2010. – С. 130–138.

16. Митний кодекс України : Кодекс України № 92-IV від 11 липня 2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=92-15>

17. Мочерний С.В. Економічна теорія : навч. посіб. / С.В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія», 2003. – 656 с.

18. Надолішній П.І. Етнонаціональний аспект адміністративної реформи в Україні (теоретико-методологічний аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Надолішній Петро Іванович ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 1999. – 36 с.

19. Новак В.О. *Зовнішньоекономічна діяльність* : підруч. / Новак В.О., Мостенська Т.Л., Гуріна Г.С., Ільєнко О.В. – К. : Кондор, 2012. – 552 с.

20. Пазуха М.Д. *Зовнішньоекономічна діяльність* : навч.-метод. посіб. / М.Д. Пазуха. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 230 с.

21. Пісьмаченко Л.М. Державна політика у сфері розвитку та використання експортного потенціалу України / Л.М. Пісьмаченко // Науковий вісник Академії муніципального управління. – Вип. 3 (9) «Державне управління та місцеве самоврядування». Сер.: Управління. – К. : Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. – 2009. – С. 21–29.

22. Поєдинок В. В. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності : [навч. посіб.] / В. В. Поєдинок. – К. : Юрінком Інтер, 2006. – 288 с.

23. Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg.

24. Про боротьбу з корупцією : Закон України від 05 жовтня 1995 р. № 356/95-ВР [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). –

1995. – № 34. – Ст. 266. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=356%2F95-%E2%F0>

25. Про Єдиний митний тариф України: Декрет КМУ від 11.01.1993 р. № 4 -93 // Зібрання постанов Уряду України. – 1993. – № 23. – Ст. 43.

26. Про засади запобігання та протидії корупції : Закон України від 11 червня 2009 р. № 1506-VI [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 2009. – № 45. – Ст. 691. – Режим доступу :<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1506-17>

27. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11.06.1998 р № 615/98 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 24. – Ст. 870.

28. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210 // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.

29. Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту: Закон України від 22.12.1998 р. № 330-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 9-10. – Ст. 65. – (Зі змін. та допов.).

30. Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту: Закон України від 22.12.1998 р. № 331-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 12-13. – Ст. 80.

31. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – № 29. – Ст. 377. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

32. Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.08.1999 р. № 1496 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 33. – Ст. 1735.