

НАУКОВА РОБОТА

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ»

ШИФР «ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ»

Київ-2018

АНОТАЦІЯ

Актуальність. Управління якістю виступає одним з найважливіших напрямків вдосконалення діяльності у сфері FMCG. В умовах глобальної конкуренції запорукою успішного здійснення господарської діяльності є синергетичний комплекс управління якістю, проектного менеджменту та стратегії сталого розвитку. Система управління якістю є платформою для об'єднання всіх структурних одиниць підприємства заради досягнення цілей.

Метою роботи є дослідження системи проектного менеджменту в організації та аналіз її впливу на управління якістю з метою покращення продукції компанії на ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю на підприємстві та роль проектного менеджменту в даному процесі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації проектних рішень в системі управління якістю.

Наукова новизна виконаного дослідження полягає у розробці проекту удосконалення якістю на базі аналізу принципів функціонування системи проектного менеджменту міжнародної FMCG компанії, порівнянні вимог до якості не тільки на національному та міжнаціональному рівні, а на рівні Глобальної групи транс-національної корпорації, а також, в обґрунтуванні процесу реалізації проекту, спрямованого на підвищення якісних показників та іміджевого ефекту.

В роботі використано такі **методи дослідження**: порівняльний аналіз законодавства у сфері якості; метод аналізу та синтезу; стратегічний аналіз діяльності; SWOT- аналіз; портфельний аналіз - матриця БКГ; діаграма Ганта; СРМ аналіз; карта ризиків.

В даній роботі досліджено систему якості компанії «Danone Україна» та обґрунтовано доцільність запровадження проекту вдосконалення управління системою якості компанії. Здійснено порівняння вимог до якості ЄС та українських, описано реалізацію проекту з вдосконалення продукції компанії та оцінено ефект від реалізації проекту.

Результати проведеного дослідження можуть використовуватись організацією під час реалізації проектів із вдосконалення характеристик продукції та переосмислення ролі синергетичного комплексу «управління проектами-логістика-якість».

Структура роботи: робота складається з 3-х частин, загальний обсяг - 30 с., містить 13 таблиць, 2 рисунки, 5 додатків та 12 літературних джерел.

Ключові слова: управління проектами, проектний менеджмент в управлінні якістю, вдосконалення системи якості на підприємстві.

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	3
1.1. Основи управління якістю в проектному менеджменті підприємства	3
1.2. Вітчизняні та європейські вимоги до якості продукції підприємств молочної галузі	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ FMCG КОМПАНІЇ «DANONE УКРАЇНА» У СФЕРІ ЯКОСТІ	9
2.1. Аналіз діяльності компанії «Danone Україна»	9
2.2. Система управління якістю компанії «Danone Україна»	13
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ «DANONE УКРАЇНА».....	18
3.1. Сутність проекту з вдосконалення нутрієнтного складу йогуртів компанії «Danone Україна»	18
3.2. Оцінка ефекту від впровадження проекту	24
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	31
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах євроінтеграційних процесів в Україні європейські стандарти ставлять вимоги перед суб'єктами господарювання щодо вдосконалення продукції та підвищення її якості. Особливі вимоги діють в сфері FMCG. Так як вона представляє продукти харчування, товари щоденного та масового вжитку, то постає потреба в гарантуванні беззаперечної якості продукції та її безпеки для споживача. Зважаючи на це, постає потреба у вивченні процесу створення товарів у FMCG та дослідженні системи управління якістю в організації. Синергетичний комплекс «управління проектами – система якості» об'єднує дві важливих сфери створення продукту. При ефективному функціонуванні та вдосконаленні цих сфер відбувається і вдосконалення продукції компанії, а також систематичний випуск інновацій, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Метою роботи є дослідження системи проектного менеджменту в організації та аналіз її впливу на управління якістю з метою покращення продукції компанії на ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю на підприємстві та роль проектного менеджменту в даному процесі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації проектних рішень в системі управління якістю.

Для досягнення мети необхідно було вирішити такі **основні завдання**:

- проаналізувати основні аспекти управління якістю в організації;
- здійснити аналіз проектного управління якістю в компанії;
- узагальнити європейські та національні вимоги до управління якістю;
- розробити проект з удосконалення якості продукції компанії;
- обґрунтувати потенційний економічний результат від запровадження проекту зі спрощення складу продукту на шляху до натуральності.

Наукова новизна виконаного дослідження полягає у розробці проекту удосконалення якістю на базі аналізу принципів функціонування системи проектного менеджменту міжнародної FMCG компанії, порівнянні вимог до якості не тільки на національному та міжнаціональному рівні, а на рівні Глобальної групи транс-національної корпорації, а також, в обґрунтуванні процесу реалізації проекту, спрямованого на підвищення якісних показників та іміджевого ефекту.

В роботі використано такі **методи дослідження**: порівняльний аналіз законодавства у сфері якості; метод аналізу та синтезу; стратегічний аналіз діяльності; SWOT-аналіз; портфельний аналіз - матриця БКГ; діаграма Ганта; СРМ аналіз; карта ризиків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основи управління якістю в проектному менеджменті підприємства

Необхідність управління проектами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язана з масовим ростом масштабів і складності проектів, зростанням вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт.

Проектний менеджмент — це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту [1].

Управління якістю – це управління чинниками та умовами, що впливають на властивості продукції. Щоб забезпечити конкурентоспроможність товарів, кожне підприємство повинно обґрунтовано здійснювати управління власними бізнес-процесами заради забезпечення якості власної продукції [1].

Управління якістю проекту - це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації [2].

З аналізу поняття «якість проекту» можна зазначити, що чітке визначення цієї категорії вкрай рідко зустрічається в наукових працях, в основному, замість цього використовують визначення категорії «якість» згідно зі стандартами ISO. Зокрема ДСТУ ISO 9000:2015, визначає якість як ступінь, до якої сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [3].

Основні принципи управління проектами, що впливають на якісні показники продуктів такі:

- зменшення дефектів на всіх стадіях проектного циклу;
- навчання та мотивація талантів;
- надійні відносини з перевіреними постачальниками;
- орієнтація на якість сировини, а не на цінову пропозицію.
- постійна мета діяльності – поліпшення якості продукції;
- постійний контроль бізнес-процесів та аудит внутрішнього процесного середовища [2].

Управління якістю проекту включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості.

Планування якості — це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм [4].

Забезпечення якості — це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості [4].

Контроль якості — це відслідковування певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання [4].

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

International Organization of Standardization (ISO) сформувала основні принципи управління якістю продуктів:

- 1) потреби споживача в центрі уваги виробника;
- 2) постійне вдосконалення – запорука продуктивності;
- 3) плідна співпраця з надійними постачальниками створює можливості для розвитку обох сторін;

- 4) об'єднання системного та процесного підходів в управління якістю;
- 5) будь-які рішення приймаються на основі актуальної, своєчасної, достовірної та релевантної економічної інформації;
- 6) ефективне лідерство має створювати середовище для досягнення поставлених задач і цілей;
- 7) віра в таланти власного персоналу [1].

Структура системи управління якістю визначається як сукупність її компонентів і внутрішніх зв'язків, які впливають на якість продукції на всіх етапах життєвого циклу продукту.

Такими етапами є:

- 1) дослідження потреб споживачів та маркетинговий аналіз ринку;
- 2) розробка та проектування;
- 3) забезпечення матеріалами для розробки та планування;
- 4) виробництво;
- 5) випробування та експерименти;
- 6) пакування і умови зберігання;
- 7) збут продукції та утилізація залишкових компонентів [5].

Запровадження в Україні нормативно-правових актів з урахуванням вимог європейського законодавства в усіх галузях вітчизняної економіки, а зокрема й в харчовій, є пріоритетним напрямком в сфері стандартизації у державі. При осмисленому їх впровадженні підприємства не тільки зможуть задовольнити внутрішньо економічні потреби споживачів, а й вийдуть на міжнародний ринок.

Зважаючи на те, що український ринок харчових продуктів характеризується недостатньою готовністю до жорсткої конкуренції з потужними міжнародними FMCG (Fast Moving Consumer Goods) лідерами світового ринку, існує необхідність вдосконалити стан вітчизняних суб'єктів господарювання, щоб ті змогли пройти міжнародну сертифікацію та вийти з достойним, конкурентоспроможним продуктом на міжнародні ринки.

1.2. Вітчизняні та європейські вимоги до якості продукції підприємств молочної галузі

Необхідно відзначити, що, якщо налагоджена робота служби контролю якості, впроваджена і діє система менеджменту якості (на основі методології Total Quality Management), визначені стандарти і процедури робіт, то, таким чином, й існуючі культура і технологія управління якістю переноситься в сферу проектного менеджменту.

Методологічною основою управління якістю проектів в Україні є:

- а) принципи та підходи загального менеджменту якості (TQM);
- б) інформація, що в міжнародних стандартах серії ISO.

При цьому найчастіше використовують:

- стандарт ISO 10006 в Україні адаптовано під назвою ДСТУ ISO 10006:2005 "Настанови щодо управління якістю в проектах";
- стандарт ISO 21500:2012 (Guidance on project management);
- стандарти ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю: вимоги та ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю: основні положення та словник термінів [3].

Законом України «Про молоко та молочні продукти», Наказом Міністерства аграрної політики України «Про вимоги до безпечності та якості молока і молочних продуктів», ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі», ДСТУ 2661:2010 «Молоко коров'яче питне». Згідно з цими нормативними актами та стандартами здійснюється виробництво та реалізація молочних продуктів на українському ринку [6], [7].

Молоко, залежно від рівня його якості, вмісту бактерій та забруднення, поділяється на екстра, вищий, перший і другий сорти. Варто зауважити, що за європейськими стандартами придатним для споживання визнається молочні продукти з сировини екстра сорту, тобто після трансформаційних процесів у стандартизації молочних продуктів, поняття «молоко вищого, першого чи другого сорту» буде відсутнє. Така ситуація поставить перед українським

бізнесом ряд викликів та завдань, бо постане потреба змінювати процеси закупівлі, системи оцінки якості сировини у відповідність європейським, однак це відкриє доступ вітчизняним FMCG на міжнародний ринок.

При ввезенні молока та молочних продуктів у країни ЄС необхідно дотримуватися правил, що гарантують їх безпечність.

Регламент (ЄС) «Про контроль забруднюючих речовин» № 315/93 встановлює процедури щодо таких речовин у харчових продуктах на території ЄС. Максимально допустимий вміст забруднювачів у молочних продуктах на ринках країн ЄС визначений у Регламенті (ЄС) №1881/2006. У Регламенті (ЄС) №396/2005 визначено граничні норми пестицидів у продуктах та створено документ «База Пестицидів ЄС» [3], [4].

Експортними бар'єрами для вітчизняної продукції є встановлення вмісту фармакологічних речовин у продуктах тваринного походження у Регламенті (ЄС) №470/2009 та №37/2010 [3].

Країна-експортер, включена до дозвільного списку країн з правом експорту відповідної продукції до ЄС повинна щорічно подавати план моніторингу залишків ветеринарних препаратів, забруднюючих речовин у неперероблених харчових продуктах тваринного походження згідно з Директивою 96/23/ЄС.

Контроль безпечності харчових продуктів тваринного походження, призначених для споживання, гігієнічні вимоги щодо харчових продуктів та спеціальні гігієнічні вимоги для харчових продуктів тваринного походження - Регламент (ЄС) №852/2004 та №853/2004, (ЄС) №2073/2005 [2], [5].

Зокрема, загальні вимоги до імпорту харчових продуктів до ЄС такі:

- продукти повинні походити з зареєстрованих потужностей (Рішення (ЄС) 2011/163);
- продукти повинні супроводжуватися сертифікатом здоров'я, виданим компетентним органом країни-експортера;

- пройти перевірку кожного вантажу із цим товаром на пункті пропуску країни ЄС, де здійснюються ветеринарні перевірки.

Вимога належним чином маркувати або надавати відповідні документи про продукцію. Імпортёр харчової продукції в ЄС має забезпечити наявність інформації щодо всього виробництва (Регламент (ЄС) № 178/2002) [8].

Європейські замовники можуть вимагати від виробника сертифікат відповідності певному міжнародному стандарту безпечності харчових продуктів (зазначається у контракті), зокрема ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS. Ці сертифікати не є обов'язковими для ввезення на територію ЄС, проте вони є необхідною умовою для реалізації продукції на європейській території.

FSSC 22000 (Food Safety System Certification) – схема сертифікації харчової безпеки продукції, що заснована на стандарті ISO 22000 та доповнена технічними стандартами ISO / TS 22002-1, ISO / TS 22002-4 або PAS222 [9].

Схема FSSC, якою управляє Фонд сертифікації харчової безпеки, що враховує GAP-аналіз Глобальної ініціативи харчової безпеки (Global Food Safety Initiative – GFSI). FSSC 22000 – перша схема сертифікації харчової безпеки, що є сумісною з усіма стандартами ISO. Також це відмінний інструмент для управління бізнесом, який дає можливість задовольнити зростаючі споживчі вимоги, пов'язуючи харчову безпеку і бізнес-процеси.

Що дає компанії сертифікація FSSC 22000:

- переваги в роботі з рітейл-мережами;
- відкриває експортні можливості на міжнародний ринок;
- крупні гравці на ринку вимагають від постачальників сертифікацію.
- імідж компанії.

Отже, управління якістю – це сфера, якій приділено багато уваги в межах законодавства. Для того, щоб українські товари відповідали стандартам якості міжнародним, необхідно вдосконалювати якісні показники продукції компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, створювати умови для успішного проходження міжнародних аудитів та міжнародної сертифікації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ FMCG КОМПАНІЇ «DANONE УКРАЇНА» У СФЕРІ ЯКОСТІ

2.1. Аналіз діяльності компанії «Danone Україна»

«Danone» — французька компанія, представлена в 120 країнах. Основні види продукції, що виробляється в Україні: молочні та кисломолочні продукти, вершки, сметана, молоко та йогурти.

Молочна продукція виробляється на двох заводах – «Danone Дніпро» у місті Херсон та «Danone Кременез» у місті Кременчук. «Danone Дніпро» сертифікований за міжнародним стандартом FSSC 22000, що дозволяє здійснювати експорт продукції, що виробляється тут, а завод «Danone Кременез» знаходиться у процесі аудиту та сертифікації [11].

На ринку України серед потужних гравців – АТ «Молочний Альянс», «Danone Україна», «WIMM-BILL-DANN», «LOOSTDORF», «LACTALIS», «Галичина» та ін. При цьому у 2018 році доля ринку за об'ємами АТ «Молочний Альянс» становила – 18%, «Danone Україна» - 15% (Звіт про фінансові результати «Danone Кременез» в Додатку Д), «WIMM-BILL-DANN» - 12%, «LOOSTDORF» - 7%, «LACTALIS» - 6%, «Галичина» - 6% [11].

Ринок молочної продукції поділяється на два сегменти – Tradi (традиційні молочні продукти – молоко, сметана, кефір) та Modern (йогурти, десерти, сирки). Серед найпопулярніших Tradi брендів - «Простоквашино», «Яготинське», «Слов'яночка», «Молокія», «Біла Лінія». Серед найпопулярніших Modern брендів – «Активія», «Живинка», «Чудо», «Дольче», «Галичина».

У портфелі «Danone Україна» представлені бренди обох сегментів – «Активія», «Живинка», «Даніссімо», «Растішка», «Простоквашино», «Простоквашино для малят».

В Modern сегменті «Активія» - бренд №1 за об'ємами реалізації йогуртів у 2018 році. Частка бренду в сегменті – близько 20%. Крім того це бренд №1 в категорії питних йогуртів, частка його – близько 40%. Бренд «Живинка» - №2 в

Modern сегменті та №1 в категорії ложкових йогуртів. «Простоквашино» - №3 на ринку традиційних молочних продуктів.

«Danone Україна» - перша компанія, що розпочала експорт українських молочних продуктів нетривалого зберігання в ЄС (Польща), а від Латвії та Бельгії вже отримала запити. З липня Danone щотижня експортує в Польщу 10 тон «Растішка» та з жовтня 10 тон біфідойогуртів «Активія чорниця-злаки» та «Активія курага-льон».

Зважаючи на те, що компанія розпочала співпрацю з європейськими партнерами, доцільно здійснити всебічний аналіз її діяльності (табл. 2.1), щоб зрозуміти можливості та перспективи її діяльності.

Сильні сторони діяльності компанії забезпечують сталі фінансові результати компанії (Додаток Д). Зокрема чистий дохід від реалізації традиційної молочної продукції за 2017 рік на заводі «Danone Кремез» становив 1 234 924 тис. грн, а чистий фінансовий прибуток 5 886 тис. грн.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз «Danone Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. СБУ міжнародної компанії. 2. Прозорість діяльності, дотримання українського законодавства – вимоги на рівні групи. 3. Компанія №2 на українському ринку молочної продукції. 4. В портфелі бренди-лідери на ринку «Активія», «Живинка», «Простоквашино», «Растішка». 5. Перша компанія, що розпочала експортну діяльність в ЄС молочних продуктів нетривалого зберігання. 6. Висока якість продукції. 7. Повний цикл виробництва.	1. Залежність обсягів реалізації продукції від відносин з ритейлерами. 2. Вищі ціни в порівнянні з конкурентами. 3. Чим більша компанія – тим менш гнучкою вона є. 4. Складний та довготривалий CAPEX процес (процес інвестування в технічні ресурси, який здійснюється глобальною групою).

Продовження табл. 2.1

1	2
Можливості	Загрози
1. Міжнародна сертифікація заводу «Danone Дніпро». 2. Підготовка міжнародної сертифікації заводу «Danone Кремез». 3. Партнерські відносини з Польщею. 4. Переговори щодо експорту з Латвією та Бельгією. 5. Грошові потоки валюти від експорту. 6. Імпорт «Alpro» та «Actimel» - розширення зовнішньоекономічного партнерства.	1. Заклатереність рекламного середовища. 2. Присутність сильних конкурентів на ринку. 3. Нестабільність економічної ситуації. 4. Зміни законодавства. 5. Обмеженість в доступі до рекламних площ у зв'язку з виборами 2019 року. 6. Третину доходу 2017 року згенерували інновації – загроза непродуктивних інновацій в подальшому.

Джерело: складено автором

Визначивши долю компанії на ринку та провівши аналіз можливостей і загроз, доцільно звернути увагу на портфельний аналіз компанії «Danone Україна».

Зручним інструментом для порівняння брендів у портфелі суб'єкта господарювання є матриця Бостонської консалтингової групою (БКГ).

Аналіз буде здійснюватися за такою класифікацією (рис. 2.1):

- «зірки» – лідери галузі, які швидко розвиваються;
- «дійні корови» - займають стабільне положення в галузі;
- «дикі кішки» - для них характерний низький рівень споживання та «trial»;
- «собаки» - істотно менша доля ринку ніж у конкурентів.

Для аналізу використали бренди «Активія», «Живинка», «Даніссімо», «Простоквашино», «Простоквашино для малят», «Смішарики», «Avengers».

Бренд «Активія» займає вагому частку на ринку питних йогуртів, що супроводжується маркетинговою підтримкою та постійним запуском інновацій в лінійках. «Даніссімо» після перезапуску показує значний ріст чистих продажів з місяця в місяць. Якщо підтримувати цікавість споживача інноваціями, то споживання брендів ростиме.

«Живинка» та «Простоквашино» забезпечують компанії потужні об'єми реалізації продукції, за рахунок високої зваженої дистрибуції, навіть незважаючи на те, що ціна «Простоквашино» вища, ніж у конкурентів.



Рис. 2.1. Портфельний аналіз компанії «Danone Україна» за матрицею БКГ

Джерело: складено автором

«Смішарики», «Avengers», «Простоквашино для малят» - молоді бренди, які ще не встигли завоювати значну ринкову долю зважаючи на те, що ринок молочних продуктів висококонкурентний і важко прорватися через клатер.

Компанія постійно слідкує за рівнями своїх продажів і ті, SKU (Stock Keeping Unit), що мають низьку ротацію та обсяги продажів змінюються інноваціями.

«Danone» представлена в 120 країнах світу, тому крім дотримання правил та норм Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй, Глобальної ініціативи харчової безпеки, встановлено політики на рівні Глобальної групи, дотримання яких є обов'язковим для всіх CBU (Commercial Business Unit).

Зважаючи на це «Danone Україна» здійснює свою діяльність згідно з вимогами українського законодавства, експортними вимогами ЄС, нормами сертифікації FSSC 22000 (на заводі «Danone Дніпро») та дотримуючись політик Глобальної групи.

Так як «Danone» здійснює вплив на здоров'я людей, то якість продукції та виробництва мають бути досконалыми. Саме тому Група встановлює політики

та цілі, на основі яких здійснює свою діяльність. Таким дороговказом на шляху розвитку всіх СБУ є «Цілі Danone 2030» та соціальна політика «One planet. One health», в межах яких здійснюється розвиток бізнесу і талантів, управління якістю [11].

«Danone Україна» - дуже динамічна компанія на молочному ринку України, що виявляється в частоті реалізації продуктових інновацій. Крім того, що започатковуються проекти з ротації смаків, які погано продаються, компанія запускає продуктивні інновації для розширення категорій та розвитку ніш. Виробництво радикально нових SKU вимагає іноземних інвестицій на нове технологічне обладнання.

Крім реалізації інкрементальних та Сарех інновацій, значна увага приділяється удосконаленню управління якістю, що пов'язано безпосередньо з міжнародною сертифікацією заводів компанії. При цьому значна увага таким проектам приділяється і в розрізі розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а зокрема розвитку експорту українських продуктів закордон.

2.2. Система управління якістю компанії «Danone Україна»

Продуктивні інновації та проекти з покращення якості реалізуються за системою управління проектами SDDIL, що здійснюється за такими етапами:

1. Select (генерування ідей, актуальних для ринку, припущення та ринкові дослідження щодо очікуваної якості продукту, яка б задовольнила споживача);
2. Define (відбір ідей, перевірка їх життєдіяльності в ринкових умовах);
3. Develop (прорахування найбільш життєздатної ідеї в ринкових умовах, лабораторні тести, створення драфтових зразків продукції, їх дегустація та врахування зауважень, вдосконалення та доопрацювання харчових зразків);
4. Implement (реалізація вдосконалених рецептур продуктів, індустріальні та транспортні тести, створення матеріальних зразків та прототипів);
5. Launch (запуск інновації, FMOT, SMOT, відслідковування продуктивності на полицях) [11].

Система управління SDDIL представляє собою ефективний процес запуску продуктової інновації із конкретно встановленими термінами реалізації, фінансовими показниками, дотриманням стандартів якості [12].

Зважаючи на те, що в 2016 році завод компанії «Danone Україна» «Danone Дніпро» отримав право на експорт молочної продукції в країни Європейського Союзу, пройшовши сертифікацію FSSC 22000, що є одним з найбільш всеосяжних підходів до сертифікації системи управління якістю харчових продуктів, «Danone Україна» добросовісно дотримується національних вимог та стандартів виробництва молочної продукції. 2017 року центр незалежних експертиз «ТЕСТ» провів глобальне дослідження українського молока. Виробники, які склали цей іспит на відмінно, отримали спеціальний знак «Чистоту збережено», наявність якого на упаковці, означає, що продукція відповідає трьом критеріям якості - молоко отримане від здорових корів, не містить ніяких добавок і залишається охолодженим від надою до полиці.

Експерти «ТЕСТу» провели перевірку «Простоквашино». На першому етапі інспекції фахівці «ТЕСТу» відвідали ферму, молоко з якої використовується на виробництві. Тут вони перевірили, в яких умовах утримують корів, як стежать за їх здоров'ям, яким чином перевіряють молоко і чи дотримуються температурного режиму. На фермі приділяють величезну увагу здоров'ю тварин. Приміром, у кожної корови є електронна медична книжка, її раціон ретельно продуманий ветеринаром і т. п. Тільки так можна отримати чисте молоко. Але також важливо зберегти його охолодженим до самого заводу – для цього сировину охолоджують до температури +4 °C відразу після надою".

До речі, «Danone Україна» співпрацює лише з перевіреними та надійними постачальниками. 80% постачальників-ферм молока для виробництва продукції співпрацюють з компанією понад 5 років та мають відповідні ліцензії та дозвільні документи.

На другому етапі перевірки експерти відвідали завод, на якому виготовляють молочну продукцію «Простоквашино» – «Danone Кремез». Тут вони простежили за молоком від моменту вивантаження сировини до упаковки готового продукту. До речі, на заводі тестування новоприбулого молока проводиться за 12-ма показниками, в тому числі і на антибіотики. Молоко, яке не відповідає стандартам, ні за яких обставин не потрапить на виробництво – його повертають постачальнику. Тобто, сировину, яка одержана від хворої корови або містить добавки, буде забраковано.

На заводі також перевірили температурний режим – третій важливий критерій чистоти молока – і впевнилися, що продукту забезпечують правильну температуру на всіх етапах виробництва. За результатами повторної перевірки ферми і заводу, експерти "ТЕСТу" дійшли висновку, що виробник дотримується всіх трьох критеріїв чистоти, а продукція ТМ "Простоквашино" може маркуватися знаком "Чистоту збережено".

Крім того, що злагоджено працює система забезпечення якості, логістичні операції налагоджені так, щоб продукція доставлялась вчасно та не залежувалась на складах.

Логістична система компанії перейняла ряд основних принципів концепції «lean production». Наприклад, для кожного SKU визначається мінімальна партія продукції. Ці дані отримують на основі планування та прогнозів, які регулярно переглядаються, за рахунок чого компанія може оперативно реагувати на зміни попиту, які відображаються в цих прогнозах.

Якщо попит зменшується, наприклад, у зв'язку з впливом сезонності, то плани коригуються, працівники відділу планування фіксують це, передають данні на виробництво. Однак обсяги мінімальних партій із-за стрибків попиту змінювати не доцільно, тому на заводі визначається необхідна актуальним умовам частота виробництва.

За рахунок налагодженого процесу планування та прогнозування, стійких відносин з постачальниками, підприємствам вдається закупляти мінімальні

партії матеріалів, визначені з кожним контрагентом індивідуально, та економити ресурси на утримуванні складських приміщень.

Кількість залишків відслідковує програма SAP ERP. Вона показує, коли доцільно закупити мінімальну партію ресурсу, щоб продовжувати виробництво, а людина, яка працює з цією програмою, докладає зусиль для того, щоб при внесенні даних було пропорційно розраховано затребувані матеріали на майбутні замовлення.

Таким чином, ефективно використовуючи систему управління якістю та логістичну концепцію ощадливого виробництва в синергетичному комплексі, компанії вдається з точністю планувати об'єми виробництва та реалізації, підтримувати постійні та довгострокові зв'язки з постачальниками, економити фінансові ресурси, уникаючи перевантаження власної інфраструктури та забезпечувати ринок високоякісною продукцією.

Розглянемо показники якості продукту, що використовуються в компанії, однак зважаючи на комерційну таємницю, уникнемо викриття числових значень, а вкажемо лише їх відповідність стандартам якості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Якісні та кількісні показники продукції компанії «Danone»

Показник	Методика розрахунку	Зміст показника	Відповідність стандартам та вимогам Глобальної групи
1	2	3	4
Якісний показник			
PPED	Нормативне значення підприємства	Ступінь нереалізованої продукції	В межах, згідно нормативам «Danone Україна»
CLE	Нормативне значення підприємства	Чистота за еталоном	Відповідає стандарту ЄС №853/2004
E	Нормативне значення підприємства	Рівень експлуатаційних витрат на забезпечення якості	В межах, згідно нормативам «Danone Україна»

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
U _g	$U_g = \sum M_{iu} P_i$, де M_{iu} — параметр вагомості i-го показника; P_i — значення i-го показника якості;	Узагальнений показник якості	В межах, згідно нормативам «Danone Україна»
U	$U = \sum M_{iu} P_i$, де M_{iu} — параметр вагомості i-го показника якості; P_i — значення i-го показника якості;	Комплексний показник якості	В межах, згідно нормативам «Danone Україна»
Кількісний показник			
C	Нормативне значення підприємства	Температура зберігання	Відповідає стандарту ЄС №853/2004 та ДСТУ 3662-97
S _{Aided}	Нормативне значення підприємства	Вміст доданого цукру в продукті	Потребує вдосконалення згідно з вимогами Глобальної групи «Danone»
S _{Total}	Нормативне значення підприємства	Загальний вміст цукру в продукті	Потребує вдосконалення згідно з вимогами Глобальної групи «Danone»
T	Нормативне значення підприємства	Кислотність молочної продукції	Відповідає стандарту ЄС №853/2004
Q _d	$Q_d = \sum_{p=1}^n M_i Q_i$, де M_i — к-сть дефектів i-го виду; n — кількість продукції; Q_i — вагомість i-го дефекту	Брак продукції на виробництві	В допустимих межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»
K _n	Нормативне значення підприємства	Коефіцієнт оновлення продукції	В допустимих межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»

Джерело: систематизовано автором за даними [11]

Зважаючи на наведені показники та їх відповідність стандартам якості та внутрішнім вимогам щодо якості, можемо зробити висновки, що принаймні два показника - S_{Aided}, S_{Total} не відповідають вимогам Глобальної групи щодо якості продуктів, що реалізуються (Додаток А). Тому проект вдосконалення якості продукції, а саме спрощення нутрієнтного складу та зменшення вмісту цукру – це актуальне питання, яке необхідно реалізовувати для розвитку системи якості та підвищення довіри й визнання споживача.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ «DANONE УКРАЇНА»

3.1. Сутність проекту з вдосконалення нутрієнтного складу йогуртів компанії «Danone Україна»

Від якості харчових продуктів залежить вподобання споживача та як наслідок – прибутковість цієї продукції, тому відповідальні компанії турбуються не тільки про P&L (Profit & Loss Statement – Звіт про фінансові результати), а й про здоров'я власного споживача. Хімічні елементи, замінники натуральних або ідентичні натуральним значно здешевшують собівартість продукції, що відображається в P&L, а натуральні інгредієнти роблять собівартість продукту вищою, неприйнятно для більшості суб'єктів господарювання.

«Danone Україна» здійснює свою діяльність згідно з вимогами до якості харчових продуктів українського законодавства, ЄС, нормами сертифікації FSSC 22000 та дотримуючись політик Глобальної групи. Також існують Європейські вимоги до складу продуктів молочної галузі (Додаток А).

Відповідність продукції стандартам буде визначена на основі аналізу складу продуктів двох брендів – «Активія», «Живинка».

Детально вивчивши нутрієнтний склад продуктів «Активія», можемо сказати, що зобов'язання компанії на рівні Групи Danone до 2021 року досягти певних покращених нутрієнтних показників продукції, а зокрема, зменшення загального рівня цукру в «Активія» до 11,5% г\100 г продукту, виконані. І українська «Активія» питна та «Активія Drink&Go» вже відповідають цьому показнику.

Що ж до бренду «Живинка», то в продукті слід зменшувати кількість загального вмісту цукру (відхилення від норми становить 15%) та кількість доданого цукру (у складі фруктових наповнювачів відхилення від норми – 29%), щоб досягти еталонних значень цих показників.

Процес проектування почнемо з характеристики концепції проекту (табл. 3.1.) та діяльності організації, яка здійснюватиме основний вплив на реалізацію проекту.

Таблиця 3.1

Концепція проекту

Дата створення: 10.11.2018	
Точність наведеної числової інформації	+/- 20%
Причини ініціалізації проекту Компанія «Danone» в цілому та компанія «Danone Україна» зокрема турбуються про здоров'я людей, створюючи продукцію, що відповідає міжнародним стандартам безпеки харчової продукції. Для того, щоб покращити якісні характеристики власних продуктів задля здобуття кращих іміджевих показників, відбувається запуск проекту спрощення нутрієнтного складу.	
Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми Сутність запропонованої ідеї полягає у виведенні нової, вдосконаленої формули молочних продуктів, яка буде більш натуральною.	
Мета проекту полягає у розвитку вищої конкурентоспроможності продукту та підвищення іміджевих показників як продукту, так і компанії.. Слід зазначити, що однією з п'яти базових передумов успішної організації майбутнього, які були сформульовані у ході глобального дослідження, проведеного компанією IBM у 2008 р. (IBM Global CEO Study – 2008), визнана соціальна відповідальність.	
Дата початку роботи проекту 10 грудня 2018 року.	
Допущення/ризик Розробка доцільної продуктової формули Проведення індустріального тесту Визначення коректного терміну придатності для продуктів	

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що проект спрощення складу продукту варто проводити паралельно із запуском нових SKU або із ротацією поточних смаків. Поєднання двох проектів дасть можливість скоротити витрати на роботу персоналу та не перевантажувати розробників продукту.

Розглянемо, хто входить до проектної команди та які обов'язки виконує (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Учасники проекту

Учасник	Код	Посадові обов'язки
Менеджер з управління проектами	М	Координація дій під час реалізації проекту, забезпечення ефективних комунікацій всередині проектної команди.
Старший бренд менеджер Modern категорії	СБ	Проектний лідер, ініціює проект, контролює результати переходу на кожен проектну стадію.
Молодший спеціаліст з маркетингу	СМ	Підготовка статистичних даних для аналізу проекту, адміністративна робота з підготовки документації.
Фінансист	Ф	Попередня оцінка економічних результатів, планування та прогнозування витрат та прибутковості у разі успішної реалізації проекту.
Старший технолог	СТ	Координація розробки нового продукту, внесення пропозицій щодо якісних показників продукту, контроль смакових якостей та координація дегустацій.
Молодший технолог	МТ	Розробка продукту, пропозиції щодо формули нового продукту та смакових показників, проведення дегустацій та внесення коректив у вигляді доопрацювання формули.
Спеціаліст департаменту продажів	СП	Переговори з клієнтами, рекомендації щодо потреб та бажань споживачів, Selling story та забезпечення дистрибуції.

Джерело: запропоновано автором

Детальніше наведемо основні операції проекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Перелік основних операцій проектного циклу

Початок	Кінець	Тривалість	Зміст операції	Код	Ресурси
1	2	3	4	5	6
10.Гру		0	Початок проекту	1,1	
12.Гру	18.Гру	5	Формування команди	1,2	
19.Гру	21.Гру	3	Проектна команда визначається з напрямками розвитку і визначаються терміни, перспективи реалізації	1,3	СБ1
24.Гру	25.Гру	2	Брифування технологів та лаборантів на виведення нової формули	1,4	СМ1
26.Гру	02.Лют	28	Розробка нової формули продукту	1,5	СТ1
04.Лют	04.Лют	1	Проведення дегустації	1,6	СБ1, СТ1, МТ1
05.Лют	13.Лют	7	Доопрацювання формули	1,7	СТ1
14.Лют	20.Лют	6	Фіналізація формули	1,8	СБ1
21.Лют	22.Лют	2	Лабораторний тест	1,9	МТ1

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
25.Лют	27.Лют	3	Індустріальний тест	2	СТ1
28.Лют	07.Бер	6	Керування ре дизайном	2,1	СМ1
15.Лют	05.Бер	13	Переговори з покупцями	2,2	СП1
08.Бер	11.Бер	2	Ініціювання першого виробництва з новим складом і дизайном	2,3	М1
11.Бер			Продукт на полицях	2,4	Ф

Джерело: складено автором

Діаграма Ганта з розподілом ресурсів (рис. 3.1) показує відповідальних за стадії проекту.



Рис. 3.1 Діаграма Ганта з розподілом ресурсів

Сітковий графік проекту наведено на рис. 3.2.

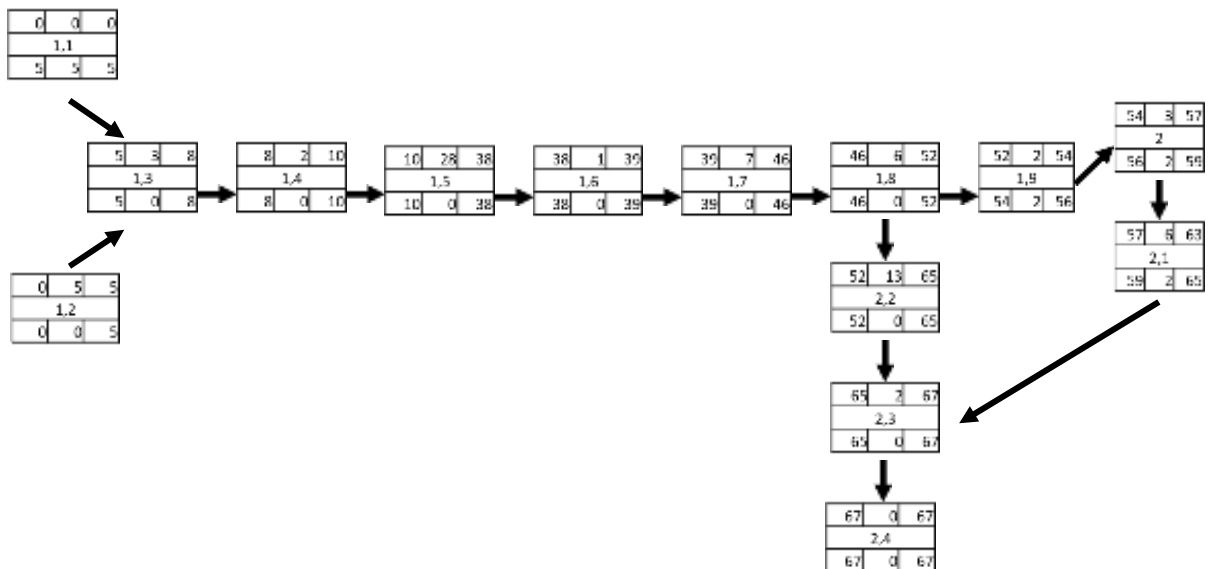


Рис. 3.2. Сітковий графік проекту

Сітковий графік допоможе визначити критичний шлях проекту. Критичний шлях – це найдовший з усіх існуючих у проекті шляхів, який показує найменший час, який потрібно, аби повністю виконати усі роботи за

проектом. Оскільки роботи критичного шляху визначають загальний термін виконання проекту, мінливість цих робіт впливатиме на мінливість часу виконання проекту в цілому. Інші роботи мають резерв часу, тому їх коливання не впливають на загальну тривалість.

Таким чином критичний шлях виконання усіх робіт становить:

$$T = 5 + 3 + 2 + 28 + 1 + 7 + 6 + 13 + 2 = 67 \text{ днів}$$

Тепер розрахуємо напруженість сіткового графіка. Для розрахунку напруженості сіткового графіка перш за все обчислюються коефіцієнти напруженості робіт. Після цього знаходиться питома вага робіт кожної зони – критичної $C(\%)$, субкритичної $S(\%)$, резервної $R(\%)$.

Таблиця 3.4

Зони проектних робіт

Зона	Кількість робіт	Питома вага
Критична зона (C)	10	86%
Субкритична зона (S)	-	-
Резервна зона (R)	2	14%

Джерело: розраховано автором

На підставі розрахованих коефіцієнтів знаходять коефіцієнт напруженості всього сіткового графіка за формулою:

$$K(\%) = C(\%) + 0,5 S(\%), \quad (1.1)$$

Таким чином коефіцієнт напруженості всього сіткового графіка становить 86%. Коефіцієнт напруженості графіка повинен знаходитися в межах 15-25%. Варто зробити висновок про те, що даний сітковий графік є напруженим, оскільки майже всі роботи потрапляють в критичну зону і лише 2 роботи мають резерв часу.

Однак зважаючи на те, що в команді працюють висококваліфіковані кадри, що не вперше здійснюють реалізацію проектів такого типу (інкрементальна інновація), а також мають досвід управління ризиками та вміють ефективно взаємодіяти в проектній команді, то затримка у термінах виконання робіт не прогнозується.

Проектний таймінг розплановано так, щоб не було перевантаження ресурсів. Навантаження ключових членів команди наведено у додатку Ж.

Розглянемо принципи впровадження проекту на кожній стадії проектного циклу в компанії. Нагадаємо, що продуктові інновації та проекти покращення якості реалізуються за системою SDDIL, що здійснюється за такими етапами: Select; Define; Develop; Implement; Launch.

1. На стадії Select відбувається генерування ідей та визначення потреб. Так як місія компанії турбуватись про споживачів, то виникає потреба досягнути Європейських стандартів складу продукції, а зокрема йогуртів. На цій стадії ініціатори повинні відповісти собі на питання – навіщо впроваджувати такий проект. Спрощення складу продукції – проект, який відповідає місії компанії нести здоров'я через продукти харчування не лише на словах, а й на ділі.

2. Define. Якщо проект зі зменшення цукру та спрощення поточного складу проводиться разом із ротацією смаків вже наявних продуктів, то на цьому етапі формують документи на створення зразків та передають їх у R&I (Research and Innovations) центр, де технологи та лаборанти будуть працювати над створенням нових продуктів зі зменшеним вмістом цукру. Нагадаємо, що в нашому випадку загальний вміст цукру у новій формулі потрібно зменшити на 15%, а вміст цукру у складі наповнювача – на 29%.

3. Develop. На цій стадії відбувається безпосередня розробка продуктів, яка триває близько місяця, тестування натуральних складників у білій масі. Проводяться дегустації та постійне доопрацювання формули та кількісних, якісних показників нутрієнтних властивостей продукту. Фіналізація формули та складу нових продуктів зі зменшеним вмістом цукру, згідно з вмогами.

4. Implement. Коли формула повністю визначена, відбувається підготовка до виробництва. Для того, щоб переконатися у правильності всіх пропорцій у формулі, проводять індустріальні тести, які визначають життєздатність нової формули в умовах реального виробництва.

5. Launch. Індустріальні та лабораторні завершені, продукція відповідає вимогам якості, стандартам, зі зменшеним вмістом цукрів. Після переходу на цю стадію, товар із новими характеристиками стає на полиці магазинів.

Коли продукт стає на полиці магазинів, він має зацікавити споживача так, щоб він прийшов за ним повторно. Для забезпечення такого ефекту визначають критерії впливу, які розділяються на сукупність двох груп, що позначаються термінами FMOT (First moment of trust) і SMOT (Second moment of trust).

FMOT вміщує в себе зовнішній вигляд продукту, зручність упаковки, ціна, термін придатності та перелік складників, а SMOT – критерії, які споживач може виділити після споживання, тобто текстура, запах, смак, який безпосередньо залежить від переліку нутрієнтних складників [12].

Після впровадження продуктів зі зменшеним вмістом цукру, отримаємо більшу позитивну оцінку FMOT, бо при виборі продукції споживач звертає увагу на термін придатності (який у новому продукті буде зменшено) та перелік складників (у новому продукті – тільки натуральні).

3.2. Оцінка ефекту від впровадження проекту

Ефект від проекту можна побачити лише після його реалізації, а в нашому випадку – після того, як продукт з новим складом стане на полиці торгових мереж. Тому оцінимо можливий ефект від впровадження на собівартість продукту та на імідж бренду, розглянувши P&L нових продуктів та показники BHT (Brand Health Tracking), а також оцінимо ризики за допомогою експертного методу.

В собівартість продукту включають логістичні та виробничі витрати, вартість молока, упаковки та інгредієнтів. Очевидно, що при зменшенні цукру та вдосконаленні складу (тепер - це молоко нормалізоване, йогуртна закваска та фруктовий наповнювач), отримаємо здешевлення формули. Однак, якщо при попередньому складі термін придатності становить 35 діб, то при оновленому – він зменшиться приблизно в 1.5 рази.

Зважаючи на те, що вартість інгредієнтів це 33-37% від собівартості готового продукту, то спрощення формули шляхом вилучення зі складу хімічних цитрату натрію, цитрату кальцію, рибофлавіну зроблять формулу дешевшою, однак приведуть до списань нереалізованої продукції при зменшенні попиту.

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів. Від того, наскільки об'єктивно та всебічно проведена ця оцінка, залежать строки повернення вкладеного капіталу. Загальні витрати на закупівлю дослідницького обладнання становлять 774 тис. грн. Відрахування на соціальне страхування становить 22% від витрат на оплату праці. В матеріали та комплектуючі віднесено вартість паперу. Початкові інвестиції в 2018 р. становлять 500 000 грн. Додаткові інвестиції плануються на кінець 2019 р. на суму 300 000 грн. Амортизація нараховується щорічно у розмірі 5% від початкової вартості інвестицій. Податок на прибуток становить 18%.

Розрахунки наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Попередні розрахунки для оцінювання NPV інвестиційного проекту

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Доходи		1607	1799	2051	2339	2619
Витрати		980	1107	1262	1439	1612
EBITDA		627	692	789	899	1007
Амортизація		25	15	15	15	15
EBIT		602	677	773	884	992
Податок на прибуток		108	122	139	159	179
NORAT		493	555	634	724,75	813,24
Плюс амортизація		518	570	649	740	829
Операційний грошовий потік		518	570	649	740	829
Кінцева вартість						2072
Інвестиції	-500	-300				
Чистий грошовий потік	-500	200	570	650	740	2900
Коефіцієнт дисконтування	1	0,72	0,52	0,4	0,3	0,2
Дисконтований чистий грошовий потік	-500	150	295	242	198	560
Кумулятивний потік	-500	-350	-54	188	386	946

У таблиці 3.6 представлено оцінку NPV інвестиційного проекту

Таблиця 3.6

Оцінювання NPV інвестиційного проекту

Назва показника	Показник	Примітки
Чистий дисконтований дохід (NPV)	946 тис. грн	$NPV > 0$ – проект можна приймати
Індекс прибутковості (PI)	1,17	Проект приймається, оскільки $PI > 1$.
Дисконтований коеф. рентабельності (DROI)	0,17	DROI більше 0 – проект приймається.
Дисконтований термін окупності (DPP)	1,78 років	Проект приймається, тому що є окупність.

Джерело: розраховано автором

Показники ефективності проекту свідчать про те, що проект варто реалізувати. У разі оптимістичного варіанту розвитку подій проект швидко окупиться і підприємство матиме змогу завдяки новому обладнанню наростити обсяги продажу, скоротити рівень витрат та отримати вищі прибутки.

Brand Health Tracking – це трекінгове маркетингове дослідження, яке дозволяє отримати в динаміці інформацію про те, чи відомий бренд, його положення на ринку, конкурентоспроможність, імідж, репутацію, лояльність споживачів. У ВНТ для йогуртової категорії визначають такі іміджеві показники – знання бренду, знання з підказкою, покупка за останній місяць, покупка за 3 останні місяці, а також натуральність, доступність продукту, текстуру, корисність тощо. Сьогодні «Живинка» не має визначеного позиціонування на ринку, а сприймається лише як доступний продукт. Ринкове позиціонування бренду наведено в Додатку Б.

До реалізації проекту були показники якості, що вимагали вдосконалення до відповідності вимогам Глобальної групи компанії. Після реалізації проекту вдосконалення якості дані показники отримують позитивну динаміку. А зокрема показники «Вміст доданого цукру в продукті» та «Загальний вміст цукру в продукті» досягнуть допустимих значень.

Як і кожен проект, цей має низку можливих ризиків, які можуть стати на заваді реалізації проекту. Можливі ризики розглянемо за допомогою карти

ризиків. Визначимо перелік сфер, у яких є загроза виникнення ризиків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Перелік найбільш ймовірних ризиків проекту

Група ризиків	Найменування ризику
Маркетингові ризики	Законодавчий ризик використання клейму "натуральний"
	Привабливість продукту для споживача нижче, ніж очікується
Торгові ризики	Нижча за очікувану зважена дистрибуція
	Інформаційний ризик (донесення коректної інформації до торгових мереж)
Виробничі ризики	Виведення працюючої формули
	Визначення оптимального терміну придатності
Фінансові ризики	Ринковий ризик
	Збільшення рівня списань у зв'язку зі зменшенням терміну придатності

Джерело: складено автором

Зважаючи на даний перелік ризиків можемо скласти карту ризиків, оцінивши кожен за п'ятибальною шкалою. Врахуємо також вплив ризику, якщо він настане, можливість його настання та експертизу за п'ятибальною шкалою, а також визначимо відповідальних представників проектної команди, які контролюватимуть здійснення превентивних дій для зменшення ймовірності виникнення даного ризику. Карта ризиків наведена в таблиці 3.8, а їх категоризація за зонами ймовірності виникнення наведена в додатку В.

Кожен проект має свої ризики і те, як проектна команда вміє з ними справлятися і визначає ймовірність його реалізації. Бачимо, що у проекту відсутня червона зона ризику, а отже, при відсутності значних збоїв у роботі та дотриманні планування реалізації проекту, новий вдосконалений продукт стане на полиці своєчасно.

Таблиця 3.8

Карта ризиків по проекту спрощення нутрієнтного складу продукції

Відповідальний відділ	Ризик	Оцінка	Вплив	Можливість виникнення	Експертиза	Вплив ризику	Привентивні дії
Регуляторний відділ	Ризик використання клею "натуральний"	15	3	3	2	Відсутність ключового привабливого повідомлення для споживача	Пошук дієвого альтернативного варіанту
Маркетинг	Привабливість продукту для споживача нижче, ніж очікується	8	2	2	2	Низький «trial» та продажі	Реклама у всіх каналах комунікації
Відділ продажів	Низька зважена дистрибуція	21	3	4	3	Чим менша дистрибуція, тим менше торгових точок, де продають продукт	Робота з торговими партнерами
R&D	Недієва формула продукту	8	2	2	2	Вплив на смак та властивості продукту	Проведення індустріальних та лабораторних тестів, дегустацій
R&D	Визначення оптимального терміну придатності	21	3	4	3	Загроза привабливості продукту для споживача, великі списання нереалізованого продукту	DLC тест
Відділ планування	Збільшення рівня списань у зв'язку зі зменшенням терміну придатності	18	3	2	4	Фінансові втрати від списань	Коригування планів для виробництва, пошук варіантів збуту продукції, термін якої скоро сплине

Джерело: складено автором

Для того, щоб оцінити доцільність реалізації проекту необхідно розглянути 3 варіанти розвитку подій: оптимістичний, нормальний та песимістичний (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Сценарії розвитку проекту

Показник	Оптимістичний	Нормальний	Песимістичний
Ймовірність (Pi)	0,11	0,54	0,28
Очікуваний прибуток, тис грн.	2008	1607	803

Джерело: складено автором

Таблиця 3.10

Розрахунок ймовірності виникнення сценаріїв

Назва показника	Формула для обчислення показника	Значення показника
Математичне відхилення (Mi)	$(M_i) = \sum x_i P_i$	1313
Дисперсія D(x)	$D(x) = \sum (x_i - M(x_i))^2 P_i$	172446
Середньоквадратичне відхилення	$\Omega(x) = (D(x))^{0,5}$	415
Коефіцієнт варіації	$Var(x) = \Omega(x) / (M_i)$	0,32

Джерело: розраховано автором

Оскільки в нашому випадку немає порівняння з іншим проектом, тому можна сказати, що можливість виникнення одного з варіантів (оптимістичного чи песимістичного) становить 32%.

Незважаючи на всебічну оцінку та аналіз даного проекту, керівництву підприємства необхідно постійно здійснювати моніторинг ситуації в країні, стан ринку, конкурентів та постачальників, мікросередовище самого підприємства, щоб імовірність виникнення будь-якого ризику зменшити до мінімуму.

Отже, в даному розділі запропоновано проект по зміні складу продуктів компанії «Danone Україна». Даний проект вирішить проблему низьких іміджевих показників, що в свою чергу впливає на загальний обсяг прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. В умовах інтеграції України в міжнародну економічну спільноту виникає потреба підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств сфери FMCG, які здійснюють свою діяльність на вітчизняному ринку. Європейські стандарти ставлять вимоги перед суб'єктами господарювання щодо вдосконалення продукції та підвищення її якості.

2. Запровадження в Україні нормативно-правових актів з урахуванням вимог європейського законодавства в усіх галузях вітчизняної економіки, а зокрема й в харчовій, є пріоритетним напрямком в сфері стандартизації у державі. При осмисленому їх впровадженні підприємства не тільки зможуть задовольнити внутрішньо економічні потреби споживачів, а й вийдуть на міжнародний ринок.

3. У 2016 році завод компанії «Danone Україна» «Danone Дніпро» отримав право на експорт молочної продукції в країни Європейського Союзу, пройшовши сертифікацію FSSC 22000, що є одним з найбільш всеосяжних підходів до сертифікації системи управління безпечністю харчових продуктів. Сьогодні компанія провадить активні дії для проходження такої ж сертифікації заводом «Danone Кремез».

4. Після завершення реалізації на виході отримуємо нові продукти зі зменшеним вмістом доданого цукру, зі зменшеним загальним вмістом цукру у продукті, зі спрощеним складом за рахунок заміни хімічних нутрієнтних складників натуральними.

5. Проаналізувавши очікуваний ефект від проекту отримаємо позитивні показники «trial», FMOT, SMOT, підвищення іміджевих показників Brand Health Tracking. Також, здійснивши систематизацію ризиків та оцінивши міру їх впливу, визначено, що лише два з них - низька зважена дистрибуція та визначення оптимального терміну придатності, - чинять вплив, однак проектна команда знає, як з ними впоратися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бушуєв С.Д. Управління проектами: основи професійних знань і система оцінки компетенцій проектних менеджерів: навч. посібник. Київ : Ірідіум, 2010. 208 с.
2. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібник. Київ : Саміт-Книга, 2010. 200 с.
3. International Organization of Standardization. URL: <https://www.iso.org/home.html>
4. Векслер Е. М. Менеджмент якості: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 320 с.
5. Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент: конспект лекцій і семінарів. Тернопіль : Економічна думка, 2001. 95 с.
6. Про молоко та молочні продукти: Закон України від 25.06.2004, N 1870-4. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
7. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua/>
8. World Health Organization. URL: <http://www.euro.who.int>
9. Євроінтеграційний портал. URL: <https://eu-ua.org/eksport>
10. Генеральний директорат здоров'я та безпечності харчових продуктів (DG SANTE). URL: <https://eu-ua.org/eksport>
11. Офіційний сайт компанії Danone Україна. URL: <http://danone.ua/>
12. Стандарти управління проектами: Клуб проектних менеджерів. URL: <http://info.pm-club.org/standarty>

ДОДАТКИ

Додаток А

	Dairy Dailyness Standards	Occasional Standards
	Criteria per 100g + energy/per serving	Criteria per serving
Total Sugar	≤11.5g/100g	Family ≤20g/svg Adults ≤25g/svg
Added Sugar	≤7.0g / 100g	
Calcium	≥120mg / 100g (or > local "source of" svg)	
Protein	≥2.2g / 100g (or > min to be dairy product)	
Fat		
Saturated Fat	≤2.5g / 100g	Family ≤5g/svg Adults ≤7g/svg
Energy	kCal Per serving Adults 7-12yr & Family 4-6yr ≤200 ≤170 ≤140	kcal Per serving Family Adults ≤170 ≤200


```

graph TD
    EFM[Essential Fermented Milks (EFM) (dayliness)] --> DDS[Dairy Dailyness Standards]
    CSP[Chilled Sweet Pleasure (CSP) (≈ 2 per week)] --> DDS
    KTP[Kids & Tweens products] --> DDS
    FP[Family products] --> DDS
    AP[Adult products] --> DDS
    DDS --> OS[Occasional Standards]
    DDS --- C1[100% compliance by 2020]
    OS --- C2[100% compliance by 2020]
  
```

Рис. А. 1. Вимоги Глобальної групи «Danone» до складу молочної продукції (Modern Dairy)



Рис. Б.1. Цінове позиціонування портфелю бренду «Живинка» у сегментах (115 г., 270 г., 280 г., 460 г., 850 г.)



Рис. Б.2. Цінове позиціонування сегменту ложкових йогуртів бренду «Живинка»

Класифікація ризиків у компанії «Danone Україна»

	1	2	3	4	5
Вплив	Незначний	Мінімальний вплив	Максимальний вплив	Загроза проекту	Провал проекту
Можливість виникнення	Дуже не бажана	Не бажана	Може статися	50/50	Трапиться
Експертиза	Ми вже справлялися з таким ризиком раніше	Ми справлялися з подібними ризиками раніше	Інші справлялися з таким ризиком раніше	Не зустрічалися раніше, але знаємо як впоратись	Не зустрічалися раніше, не знаємо як вирішувати

Звіт про фінансові результати «Danone Кремез» 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1234924	1329728
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1126915)	(1057217)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	108009	272511
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5432	3728
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(49499)	(12129)
Витрати на збут	2150	(33290)	(38991)
Інші операційні витрати	2180	(8800)	(27132)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21852	197987
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4	
Інші доходи	2240	6292	1167
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(19705)	(86009)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(621)	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7822	113145
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1936	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		61
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5886	113206
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

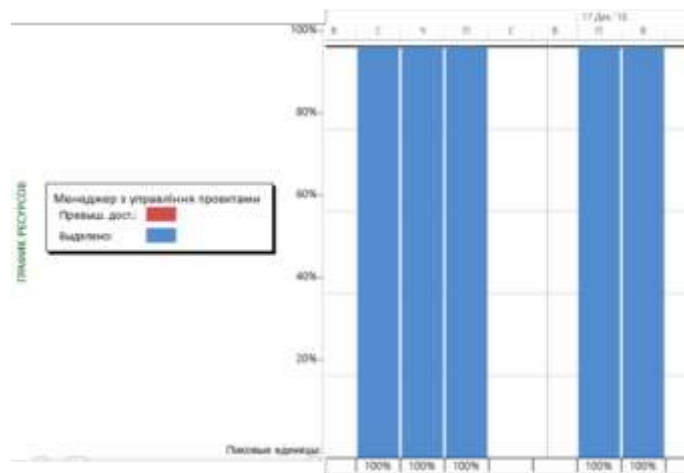


Рис. Ж.1. Ресурсна діаграма менеджера з управління проектами

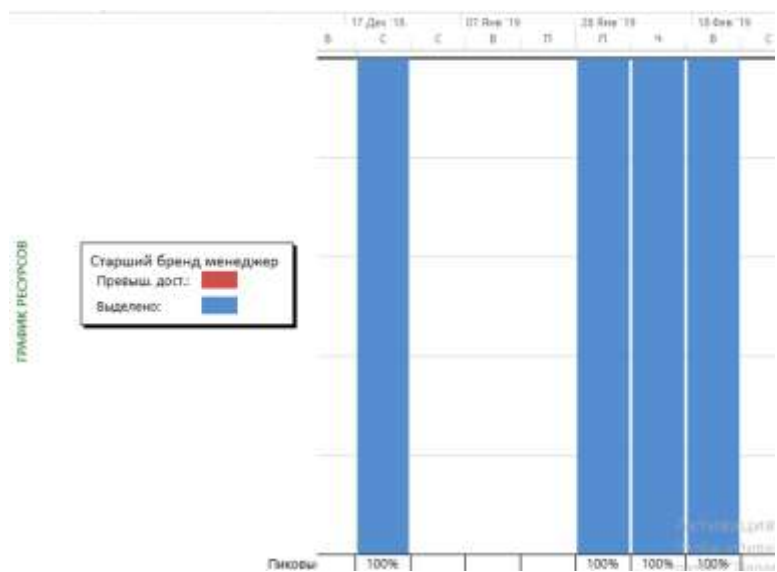


Рис. Ж. 2. Ресурсна діаграма старшого бренд менеджера

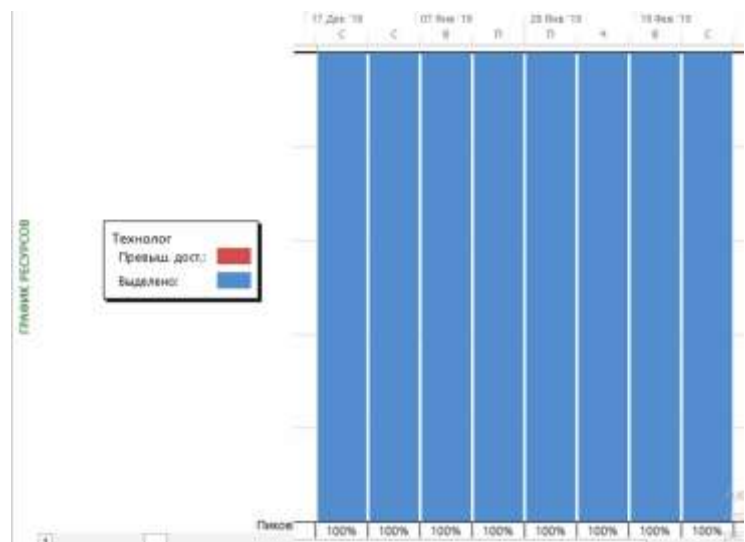


Рис. Ж. 3. Ресурсна діаграма старшого технолога