

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Підвищення ефективності діючих методів управління
підприємством

ШИФР КРБ. МІЛ.1.3-629.03.1.37

Здобувач Вячеслав ЧАЛАК

Керівник к.е.н., доц. Василь МУЖАЙЛО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05. 2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ _____ ” 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Вячеславу ЧАЛАКУ**

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності діючих методів управління підприємством» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 04.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Розділ 1. Теоретичні аспекти визначення методів управління підприємством. 1.1 Методи управління: визначення, сутність, види. 1.2 Сутність економічних та організаційних методів управління якістю продукції. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз діючих методів управління ТОВ «Фудреформ». 2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики. 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Фудреформ». 2.3. Аналіз наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції ТОВ «Фудреформ». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Вдосконалення організаційно-економічних методів управління якістю продукції ТОВ «Фудреформ». 3.1 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічних методів управління якістю. 3.2 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих змін для ТОВ «Фудреформ». Висновки до розділу 3

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць, рисунків.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 12.02.24 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	26.02.24-17.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	18.03.24-20.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	21.03.24-30.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03.24-14.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	15.04.24-25.04.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	26.04.24-30.04.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.24-05.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	06.05.24-11.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.24-22.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	23.05.24-26.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	23.05.24-26.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-29.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач – дипломник _____ Вячеслав ЧАЛАК

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Недосконалість управління підприємствами та його невідповідність вимогам ринкової економіки вимагають нових методів менеджменту для ефективного управління бізнес-процесами. Методи управління мають забезпечувати організацію процесу управління, використання сучасних технологій та підвищення ефективності виробництва.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти визначення методів управління підприємством»** розглянуто основні теоретичні підходи до управління підприємством. Проведено аналіз класичних і сучасних методів управління, їх особливостей та застосування у різних умовах. Зроблено висновки.

У другому розділі **«Аналіз діючих методів управління тов «Фудреформ»** проведено моніторинг сучасний стан та виклики роздрібною торгівлі харчовими продуктами, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Фудреформ», здійснено аналіз наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції підприємства. Зроблено висновки.

У третьому розділі **«Вдосконалення організаційно-економічних методів управління якістю продукції ТОВ «Фудреформ»** обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічних методів управління якістю. Здійснено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих змін для ТОВ «Фудреформ». Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить сторінок 74, таблиць 28, рисунків 14. Перелік посилань нараховує найменувань 32.

Ключові слова: методи управління, адміністративні, організаційно-економічні методи, ефективність, роздрібна торгівля.

ABSTRACT

Actuality of theme. The imperfection of enterprise management and its non-compliance with the requirements of the market economy require new management methods for effective management of business processes. Management methods should ensure the organization of the management process, the use of modern technologies and the improvement of production efficiency.

The first chapter «Theoretical Aspects of Defining Enterprise Management Methods» examines the main theoretical approaches to enterprise management. An analysis of classical and modern management methods, their features and application in different conditions was carried out. Conclusions are made.

In the second chapter, «Analysis of current management methods of Foodreform Co., Ltd.» the current state and challenges of food retail trade were monitored, the external and internal environment of Foodreform LLC was analyzed, and the existing organizational and economic methods of managing the company's products were analyzed. Conclusions have been made.

In the third chapter, «Improving the organizational and economic methods of managing the quality of products of Foodreform LLC», the proposals for improving the organizational and economic methods of quality management are substantiated. The calculation of the economic effect of the implementation of the proposed changes for Foodreform LLC was carried out. General conclusions are made.

The bachelor's qualification thesis contains 74 pages, 28 tables, 14 figures. The list of references includes 32 items.

Keywords: management methods, administrative, organizational and economic methods, efficiency, retail trade.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1 Методи управління: визначення, сутність, види.....	10
1.2 Сутність економічних та організаційних методів управління якістю продукції	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФУДРЕФОРМ».....	27
2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики.....	27
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ФУДРЕФОРМ»	33
2.3. Аналіз наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції ТОВ «Фудреформ»	38
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФУДРЕФОРМ» ..	49
3.1 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення організаційно- економічних методів управління якістю	49
3.2 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих змін для ТОВ «Фудреформ».....	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів менеджменту, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям дії їх. Таким чином, ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів. Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Ступінь дослідження проблеми. Значний внесок у розвиток організації управління зробив **Ф. Тейлор**. У своїй праці «Принципи наукового управління» він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників; кооперація з робітниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками. Означені принципи стосувалися порядку планування і контролю за виконанням роботи [6]. Аналіз попередніх досліджень дає змогу зробити висновок про те, що ці питання є актуальними і досліджуються багатьма вченими. Проте необхідно додатково розглянути

шляхи вдосконалення деяких принципів і методіуправління. Важливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Метою дослідження є підвищення ефективності діючих методів управління ТОВ «Фудреформ»

Відповідно обраній меті роботи повинні бути виконані наступні завдання:

- провести аналіз поточних методів управління, що застосовуються на підприємстві.
- визначити основні недоліки та проблемні аспекти діючих методів управління.
- дослідити світовий досвід ефективного управління підприємствами у харчовій промисловості.
- визначити можливості адаптації сучасних управлінських підходів та технологій до умов ТОВ «Фудреформ».
- розробити рекомендації щодо впровадження нових методів управління для підвищення ефективності діяльності підприємства.
- оцінити потенційний вплив запропонованих змін на загальну ефективність роботи підприємства.
- розробити план впровадження рекомендованих управлінських змін.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством ТОВ «Фудреформ».

Предметом дослідження є методи управління, які застосовуються на підприємстві ТОВ "Фудреформ" і їхня ефективність.

Методи дослідження. Методи дослідження можуть включати аналіз фінансової звітності, опитування керівництва та співробітників,

спостереження за бізнес-процесами, порівняльний аналіз зі світовим досвідом управління, а також математичні моделі для оцінки ефективності методів управління.

Інформаційно-нормативну базу складають теоретичні та методичні розробки, це наукові статті та книги з управління, фінансів, маркетингу та стратегічного планування, а також дані та статистика з відповідних галузей промисловості, доступні в Інтернеті.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції та рекомендації, які були надані в даній роботі, пройшли апробації у матеріалах студентської конференції ОНТУ. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в подальшій практичній діяльності ТОВ «Фудреформ».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Методи управління: визначення, сутність, види

Важливим компонентом системи управління підприємством являються методи управління. Методи управління – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб. Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Методи управління (менеджменту) базуються на дії законів та закономірностей управління, що враховують науково-технічний рівень виробництва і рівень розвитку відносин управління. Методи управління трудовим колективом покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Цим, методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи управління». Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел:

- «методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [6, с. 62];
- «методи управління – це система правил і процедур вирішення

різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації» [7, с. 196]. Ще одним з визначень методів управління є наступне: «способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей» [8, с. 91].

Методи управління виступають інструментарієм професійної роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Той чи інший метод управління буде досить ефективним і дозволить досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва. Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва. Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Сукупність даних груп методів і є тим засобом з допомогою якого можна домогтись, щоб кожен працівник організації якомога краще виконував свої функції для досягнення організаційних цілей. Звідси витікає, що методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, яка визначає напрям дії методів. Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів менеджменту виділяють наступні групи:

- а) економічні;
- б) організаційно-розпорядчі;
- в) соціально-психологічні;
- г) правові (рис. 1.1).

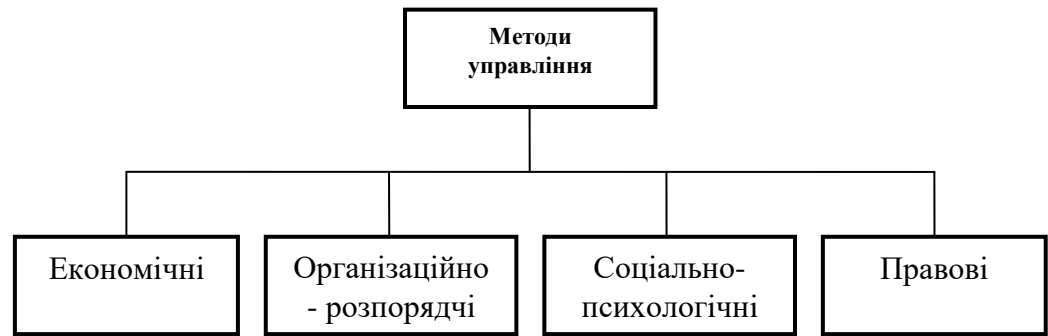


Рис. 1.1. Класифікація методів управління

Джерело: [10]

Всі методи менеджменту взаємопов'язані між собою і їх поділ на групи є досить умовним. Уміння управляти полягає в оволодінні методами, у правильному їх виборі, умінні використовувати на практиці. Розглянемо ці методи більш досконально.

Економічні методи управління – це комплекс способів і прийомів управління, які базуються на використанні економічних законів та економічних категорій (ціна, кошторис, вартість, оплата праці) та врахуванні економічних інтересів особи і колективу. Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому. До цієї групи належать методи стимулювання, ціноутворення, фінансування. Використання даних методів знаходиться в прямій залежності від результатів діяльності кожної конкретної організації.

Дієвим економічним методом є стимулювання працівників через систему посадових окладів і тарифних ставок, надбавок, доплат, премій. Мистецтво управління полягає в тому, щоб сформувати заробітну плату із всіх видів виплат таким чином, щоб місія державної організації реалізувалась при найбільшій зацікавленості в цьому всіх працівників.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств, важливе значення має запровадження оптимальних механізмів ціноутворення, які б

дозволяли одночасно покрити витрати виробництва, залучити додаткові кошти та забезпечити доступність товарів і послуг для якомога більшої кількості споживачів. В основі використання фінансування і кредитування як методів економічного управління лежить вироблення дієвих механізмів залучення фінансових і кредитних ресурсів державними організаціями та забезпечення ефективного їх використання всіма структурними підрозділами підприємства.

Економічні методи менеджменту об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих виконавців. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому. Економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємств і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників до ефективної праці.

Застосування **організаційно-розпорядчих (адміністративних)** методів управління гарантується діючою системою державних законів і нормативних актів, положеннями, інструкціями, наказами, розпорядженнями та є сукупністю засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей. Ці методи передбачають здійснення організаційних і розпорядчих дій у процесі управління підприємством. Організаційні дії виявляються у чіткому розподілі функцій управління, у встановленні прав і обов'язків працівників, регламентуванні основних процедур. Для цього використовується організаційне регламентування, нормування та інструктування. Організаційне регламентування визначає правила, зміст і порядок управління згідно із правовими нормами та інструктивними матеріалами. Нормування передбачає розробку норм і нормативів чисельності управлінського персоналу, витрат праці у сфері управління, тривалості управлінських операцій та процедур тощо. Інструктування

полягає в ознайомленні з умовами роботи чи обставинами дорученої справи, з'ясуванні питань, можливих ускладнень тощо і набирає форму методичної та інформаційної допомоги.

Розпорядчі дії відтворюють динаміку управління і здійснюються у процесі функціонування системи, забезпечуючи злагоджену діяльність підприємства та його апарату управління. Розпорядчі дії оформляються у вигляді усного або письмового розпорядження, наказу начальника відділу або керівника підприємства, договору, контракту. Слід зазначити, що в даному випадку мова йде не про документи, що мають назву «наказ», «розпорядження», «вказівки», а про види розпорядчого впливу. Документи з аналогічними назвами лише зовнішній вираз розпорядчої діяльності, засіб здійснення розпорядчого впливу. Сам же розпорядчий вплив може бути або усним, або документально оформленим.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу і вони поділяються на: організаційні дії; розпорядчі дії та акти; дисциплінарні дії. Організаційно-розпорядчі методи тісно пов'язані з економічними, оскільки спрямовані на вирішення єдиних завдань з досягнення цілей організації. Наприклад, техніко-економічний план починає впливати на працівників підприємства після того, як він оформлюється наказом директора (адміністративний метод).

Соціально-психологічні методи управління – це способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам. Такі методи ґрунтуються на використанні наукових положень психології та соціальної психології. Ці методи реалізуються через різні психологічні та соціальні форми впливу: переконання, налагодження ефективної управлінської взаємодії, регулювання міжособистісних стосунків (міжособистісні комунікації), особистий приклад, гуманізацію праці,

моральні стимули (подяка, підвищення по посаді), премії. До методів соціального впливу належать: соціальне прогнозування; соціальне планування; моральне стимулювання; методи формування колективів.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові і статеві зміни в колективі; зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної і розумової праці. Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку підприємства. Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.

Економічні, організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні методи управління справляють вплив на специфіку управлінської праці, організацію системи і процеси управління, організацію праці управлінців, а також на рівень ефективності управління. Тому, методи управління слід систематично удосконалювати і відбирати найраціональніші. Тільки тоді вони сприятимуть зростанню ефективності діяльності як підприємств, загалом, так і їх персоналу, зокрема. В залежності від характеру відносин, що потребують регулювання, можна виділити такі основні види правових методів, що застосовуються в управлінні (рис. 1.2):

- адміністративно-правові методи менеджменту, за допомогою яких відбувається регулювання відносин між органами управління різного рівня;
- цивільно-правові методи регулювання господарських зв'язків між організацією і зовнішнім середовищем;
- трудові методи, що регулюють трудові відносини всередині організації, а також зв'язки з державними органами.

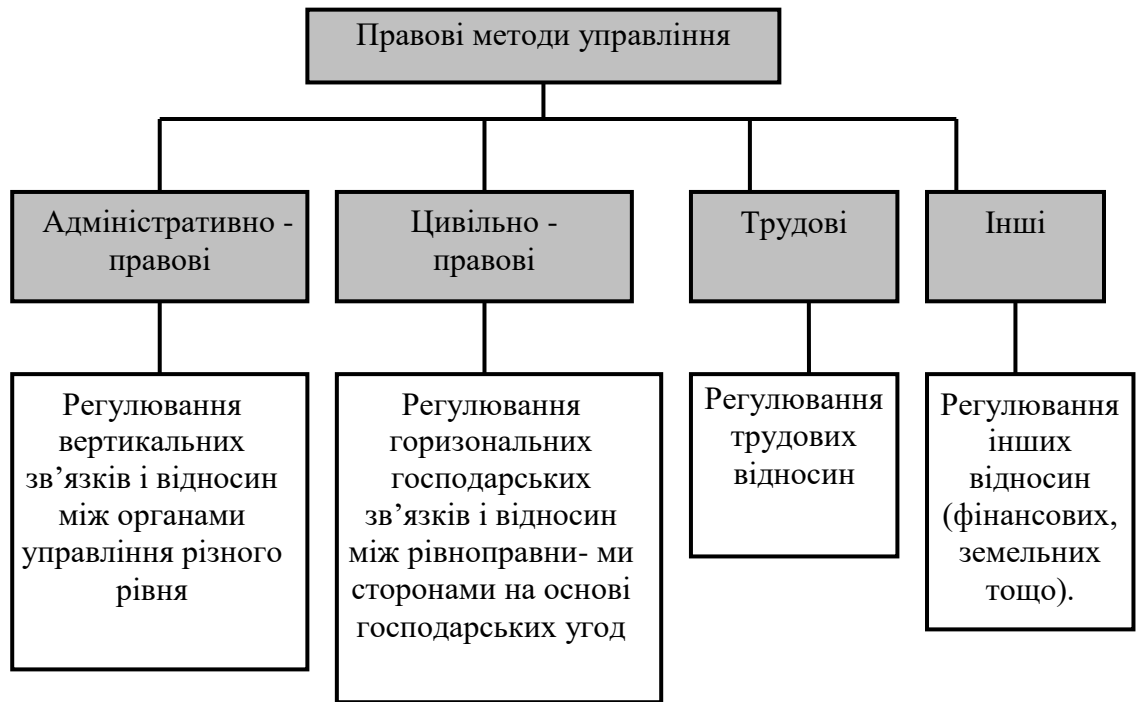


Рис. 1.2. Правові методи управління

Джерело: [12]

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів, як економічних, організаційно-розпорядчих так і соціальних методів.

У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності [10]. Дві найважливіші категорії менеджменту – функції та методи – діалектично взаємопов'язані між собою. Основним завданням функцій менеджменту є формування методів менеджменту, тобто способів і прийомів впливу на працівників. Виникнення функцій менеджменту пов'язане з необхідністю забезпечення впливу на колективи працівників та окремих виконавців. Застосування конкретної функції менеджменту повинно закінчуватись розробкою певного методу впливу. Так, результатом планування, що здійснює планово-економічний відділ організації, є техніко-економічний план, який використовує керуюча система для впливу на керовану; результатом мотивації може бути розробка

положення з преміювання працівників організації; за наслідками контролювання, готується наказ про усунення недоліків в технології виробництва, організації трудових процесів тощо.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи [11]:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).

2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).

3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).

4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт) [11].

Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

За цією ознакою виділяють такі методи управління:

Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях): організаційно-правові (адміністративні); економічні (базові в даній групі); соціально-психологічні.

Група методів, спрямованих на організацію в цілому: мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт); балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і

витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій: ситуаційного аналізу; системного аналізу; відтворювального аналізу; структурно-функціонального аналізу [9, с. 11]. Порівняння найбільш популярних методів, з другої групи, представлено в таблиці 1.1 [11].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика методів управління

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості

Джерело: [11]

Наведені в таблиці 1.1 характеристики методів управління є укрупненими, що відображають переважання, або пріоритет, конкретної ознаки по конкретній групі методів. Новизна наведеної таблиці полягає в системності підходу до проблеми. У практиці управління, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

На практиці в управлінні підприємством, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані

один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній взаємодії.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям дії їх. Загальна характеристика методів управління та їх взаємозв'язок з потребами та інтересами персоналу організації представлені на рис. 1.3.

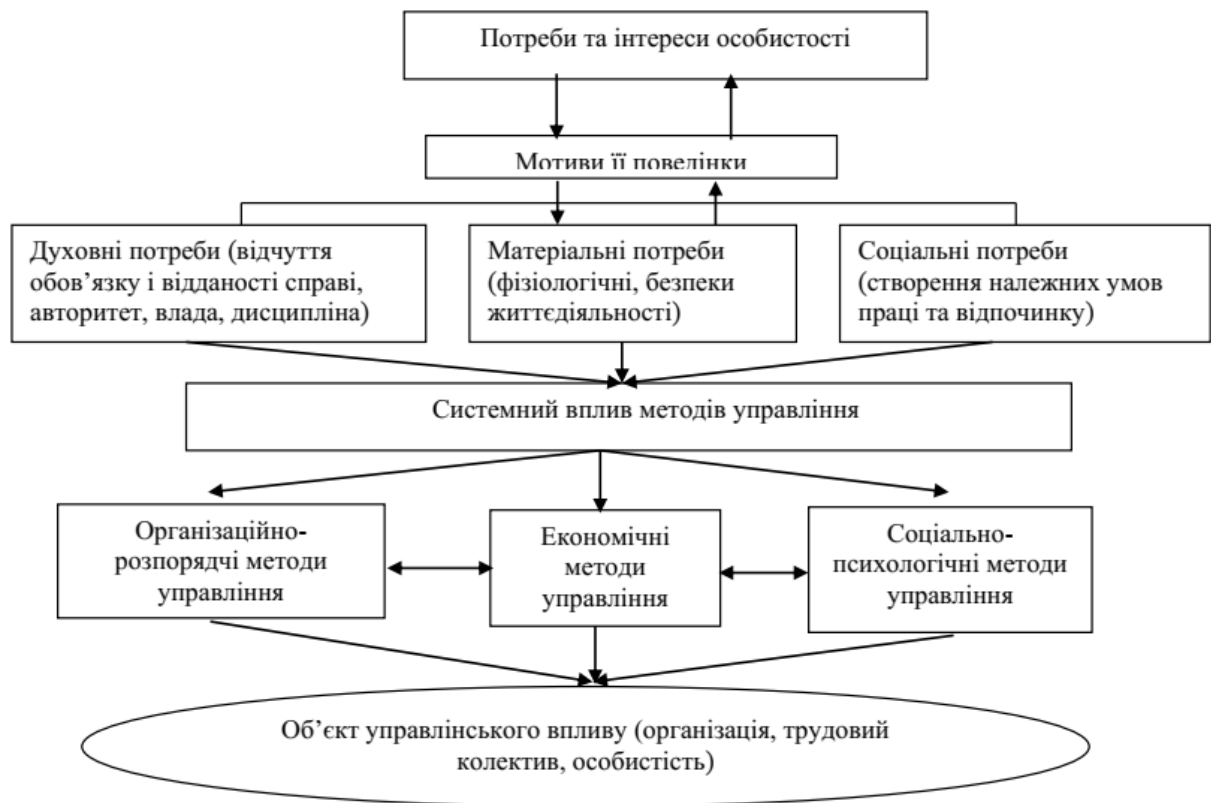


Рис. 1.3. Взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка

З рис. 1.3. видно, що для досягнення максимального ефекту від використання системи методів управління всі вищезазвані групи методів повинні використовуватися комплексно та гармонійно доповнювати одна

одну. Основна мета системного впливу методів управління полягає в сприянні розвитку ініціативи підприємств та їх структурних підрозділів, матеріальній та моральній зацікавленості трудових колективів та особистості, підвищенні якості продукції чи послуг, а також ефективності виробництва. Отже, відповідно до мотиваційної поведінки особистості, виділяють чотири групи методів управління, а саме економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні, психологічні [5, с. 117].

Система методів управління покликана забезпечити умови для чіткого налагодження процесу управління, ефективного використання всіх чинників виробництва задля досягнення цілей підприємства. Але відмовлятися від використання в управлінні інших груп методів недоцільно, оскільки в такому разі втрачається синергетичний ефект, який є властивістю будь-якого підприємства.

Економічні методи управління посідають центральне місце в системі методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють колективи й окремих працівників до ефективної праці. Вони об'єднують усі методи управління, оскільки завдяки їм здійснюється вплив на економічні інтереси колективів та їхніх окремих членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників та колективів підприємства загалом [7, с. 209].

Теорія та практика управління засвідчує тісний діалектичний взаємозв'язок типів і методів управління, що їм відповідають. Цей взаємозв'язок можна простежити за допомогою табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок типів та методів управління

Типи управління	Традиційне управління	Адміністративно командне управління	Ринкове управління
	Ґрунтується на традиціях, звичаях, розподілі праці	Ґрунтується на принципах раціональної організації, що включають розподіл	Ґрунтується на поєднанні самоуправління

	згідно зі статтю та віком.	праці, єдиноначальність, ієрархію підлеглості, систему санкцій та заохочень.	господарського суб'єкта та державному регулюванні економіки
	Властиве для первісного та феодального ладу.	Застосовується в різних соціально-економічних системах.	Діє в державах з державним, колективним та приватним секторами.
Інструменти управління	Вплив через культуру.	Вплив через ієрархію.	Вплив через горизонтальні зв'язки.
	Вироблені та визнані суспільством соціальні норми та цінності, які визначають поведінку людини.	Основним засобом впливу є підлеглисть за допомогою контролю за розподілом матеріальних благ, централізм управління.	Наявність ринку, тобто рівноправних взаємозв'язків на основі власності та інтересів суб'єктного ринку.
Методи управління	Соціально-психологічні методи управління.	Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління.	Економічні методи управління

Джерело: [14]

З табл. 1.2. можна зробити висновки про те, що традиційному типу управління відповідають соціально-психологічні методи управління, які виявляються через певні важелі чи елементи (наприклад, культура, традиції та звичаї народу, що там проживає). Адміністративно-командному типу управління, основним елементом якого є ієрархія, відповідають адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи управління. Ринковому типу управління, який характерний для сучасного розвитку національної економіки країни та передбачає самоуправління власника й перехід на горизонтальні відносини, притаманні економічні методи управління. Основним економічним важелем чи інструментом ринкової економіки виступає ринок, який є стихійним регулятором попиту та пропозицій споживачів продукції чи послуг.

1.2 Сутність економічних та організаційних методів управління якістю продукції

У сучасному світі, де конкуренція надто висока і вимоги споживачів зростають, ефективне управління якістю стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Забезпечення ефективного управління якістю вимагає використання різноманітних спеціальних методів, оскільки комплексність вимог і стандартів в сучасному бізнес-середовищі висуває високі вимоги до процесів контролю та забезпечення якості. Однак, науковці та фахівці з управління якістю особливо віддають перевагу методам економічного і організаційного характеру. Крім того, економічні та організаційні методи управління якістю визначаються як основні стратегії та техніки, спрямовані на забезпечення високого рівня якості продукції чи послуг та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Застосування цих методів може включати в себе впровадження системи стандартів якості, стратегічне планування, аналіз витрат, а також постійне вдосконалення виробничих процесів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні організаційно-економічні методи управління якістю на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6, 8-9]

Розглянемо дані методи більш детально. Організаційні методи управління якістю – це стратегії та системи, які спрямовані на забезпечення високої якості продукції чи послуг у межах організації. Ці методи включають в себе широкий спектр підходів та практик, спрямованих на управління процесами, ресурсами та персоналом для досягнення та підтримки високого стандарту якості [8, с.173].

Основними організаційними методами є:

1. Total Quality Management є однією з основних організаційних стратегій управління якістю. Його сутність полягає у впровадженні культури якості на всіх рівнях організації. TQM включає в себе підтримку лідерства, участь персоналу, постійне вдосконалення та фокус на задоволенні клієнта. Цей метод сприяє визначенню, аналізу та виправленню проблем у всіх аспектах діяльності [4]

2. Six Sigma – це методологія, спрямована на виявлення та усунення дефектів у процесах виробництва та бізнес-операціях. Основною метою Six Sigma є зменшення варіації у процесах до такого рівня, коли кількість дефектів не перевищує 3-4 на мільйон вироблених одиниць. Цей метод дозволяє підприємствам досягати високої якості та ефективності [6].

3. QbD – це стратегічний підхід до розробки та виробництва продукції, при якому з фази проектування починають враховуватися всі аспекти, які визначають якість майбутнього проекту. Це включає у себе ретельне планування, аналіз ризиків та визначення критичних параметрів, що дозволяє забезпечити стабільність якості на кожному етапі виробництва [9].

Економічні методи управління якістю – «забезпечують створення економічних умов, які спонукають колективи підприємств, конструкторських, технологічних та інших організацій вивчати запити споживачів, створювати, виготовляти й обслуговувати продукцію, що задовольняє ці потреби і запити» [8, с. 107].

До них відносять:

1. Економічні методи управління якістю орієнтовані на максимізацію вартості та оптимізацію виробничих процесів. Вони включають в себе використання ефективних технологій, оптимізацію ресурсів та стратегії зниження витрат без втрати якості.

2. Використання економічних моделей для прогнозування та планування якості дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах та забезпечувати стабільність виробництва.

3. Ефективний контроль витрат на якість дозволяє компаніям забезпечувати конкурентоспроможність, уникати витрат на непродуктивні заходи та забезпечувати належний рівень якості продукції.

Проте в реальному житті названі організаційні і економічні методи управління якістю на підприємстві рідко використовуються окремо, частіше використовують їх комбіновано. Завдяки правильно обраній комбінації економічних та організаційних підходів, підприємство може не лише відповідати вимогам ринку, але й стати лідером у своїй галузі, забезпечуючи стабільність та ріст.

Важливою частиною цього процесу є постійне вивчення ринкових тенденцій та адаптація методів управління якістю до змінних умов бізнес-середовища. Розглянемо найбільш часто вживані комбінації організаційних і економічних методів:

1) інтеграція Total Quality Management (TQM) та стратегій зниження витрат. Ефективне використання TQM спільно з економічними стратегіями зниження витрат може призвести до створення балансу між високими стандартами якості та ефективним використанням ресурсів.

2) Six Sigma та оптимізація виробничих процесів. Six Sigma, зосереджений на виявленні та усуненні дефектів, може інтегруватися з економічними методами оптимізації виробничих процесів для досягнення високої якості та максимізації ефективності.

3) Economic Value Added (EVA) та стратегії Total Quality Management. Застосування концепції EVA, що вимірює економічну прибутковість

підприємства, разом із стратегіями TQM дозволяє створювати додану вартість через покращення якості та ефективного управління витратами.

Проте впровадження методів управління якістю на підприємстві пов'язане ізрядом викликів, але не позбавлене перспектив. Одними із них є:

1) технологічні виклики: цифрові та інноваційні тенденції. Розробка та впровадження цифрових технологій, використання аналізу даних та штучного інтелекту – ключові фактори ефективності сучасних систем управління якістю.

2) глобалізація та культурні виклики. З урахуванням глобальних ринкових умов, важливо враховувати культурні відмінності та адаптувати методи управління якістю до різноманітності вимог різних регіонів.

3) позитивні впливи на сталість та корпоративну відповідальність. Використання ефективних методів управління якістю не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, але й сприяє сталому розвитку та відповідальному бізнес-підходу.

Таким чином, економічні та організаційні методи управління якістю взаємодіють для досягнення ключової мети – забезпечення високої якості продукції чи послуги. Їхнє впровадження вимагає не лише технічних знань, але й зміни в корпоративній культурі та стратегічному мисленні. Наведені приклади свідчать про те, що інтегрований підхід до управління якістю дозволяє досягати більшого ефекту та створювати стійкі та конкурентоспроможні бізнес-системи.

Висновки до розділу 1

Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів менеджменту, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами. Методи управління (менеджменту) базуються на дії законів та закономірностей управління, що враховують науково-технічний рівень виробництва і рівень розвитку відносин управління. Методи управління трудовим колективом

покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Цим, методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань. Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів менеджменту виділяють наступні групи:

- а) економічні;
- б) організаційно-розпорядчі;
- в) соціально-психологічні;
- г) правові.

На практиці в управлінні підприємством, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній взаємодії.

Однак, науковці та фахівці з управління якістю особливо віддають перевагу методам економічного і організаційного характеру. Крім того, економічні та організаційні методи управління якістю визначаються як основні стратегії та техніки, спрямовані на забезпечення високого рівня якості продукції чи послуг та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»

2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики

Роздрібна торгівля є невід'ємною частиною економіки України, суттєво впливає на її стан та тенденції розвитку. Даний вид підприємницької діяльності діє у сфері товарного обігу, виконуючи одну з найважливіших функцій – задоволення певних потреб споживачів і забезпечення населення різними благами, в тому числі продуктами харчування. Насьогодні розвиток роздрібної торгівлі характеризується значним розширенням асортименту товарних груп, диверсифікованістю каналів розподілу, якістю товарів, що пропонуються до продажу, культурою обслуговування, зручністю місця розташування та особливостями інтер'єру магазинів тощо.

Разом з тим, в умовах кризових явищ у національній економіці України роздрібна торгівля стикається з рядом викликів, що пов'язані з нераціональною організацією торговельної діяльності, активізацією міграційних процесів, імпортозаміщенням вітчизняних товарів через формування дефіциту сировинної бази, недостатнім рівнем державного регулювання підприємницької діяльності в сфері торгівлі та ін. товарів кінцевому споживачеві та надавання йому торговельних послуг [1]. Головною метою роздрібної торгівлі є стабільне забезпечення високоякісними товарами широкого асортименту різних категорій населення для задоволення їхнього попиту.

Основним показником який характеризує результативність роздрібної торгівлі є обсяг роздрібного обороту або роздрібний товарооборот. Під товарооборотом розуміють продаж товарів масового споживання та надання платних послуг населенню для задоволення особистих потреб в обмін на

його грошові доходи або іншим підприємствам – для подальшої переробки чи продажу.

Таким чином, роздрібний товарооборот – це частина обороту підприємств за видом економічної діяльності «роздрібна торгівля», який включає дохід від перепродажу переважно населенню нових або уживаних товарів (за готівку, банківські платіжні картки тощо) як у магазинах, так і поза магазинами, з урахуванням податку на додану вартість [2].

На думку американського психолога Абрагама Маслоу [3], батьки якого довгий час проживали в Києві, досягнути найвищого рівня розвитку індивідуум зможе лише за рахунок задоволення ієрархії потреб, базовою з яких є фізіологічні потреби, в т.ч. потреба в споживанні продуктів харчування. Без її задоволення неможливе саме життя. Тому роздрібна торгівля продуктами харчування набуває неабиякої актуальності, оскільки попит на дану товарну групу буде завжди.

Слід зазначити, що в законодавстві не визначено сутність поняття «продукти харчування». Деякі дослідники вважають його стилістично некоректним, оскільки в українській літературі даний термін є синонімом слова «корм», що міцно вкорінилось в українську розмовну мову під час радянської експансії, під час якої кормом називали лише їжу для тварин. Проаналізувавши походження слова «корм» і літературні джерела датовані до колективізації в Україні, ми дійшли висновку, що кормом або продуктами харчування потрібно називати будь-яку їжу, в.ч. й для людей.

Натомість, в Законі України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» є визначення харчового продукту, під яким розуміють речовину або продукт (неперероблений, частково перероблений або перероблений), що призначені для споживання саме людиною [4].

В даному дослідженні під продуктами харчування будемо розуміти харчові продукти, які призначені для споживання не лише людьми, але й іншими живими істотами.

Виходячи із зазначеного вище, можемо зробити висновок, що обсяг реалізації продуктів харчування характеризує соціально-економічне становище країни, оскільки продаж даних товарів значною мірою впливає на грошовий оборот, визначає бюджетні надходження, і знаходить відображення в багатьох інших макроекономічних показниках. За темпами реалізації продуктів харчування можна оцінити зміни у рівні життя населення країни. Динаміку обсягів продажу продуктів харчування зображено на рис. 2.1.

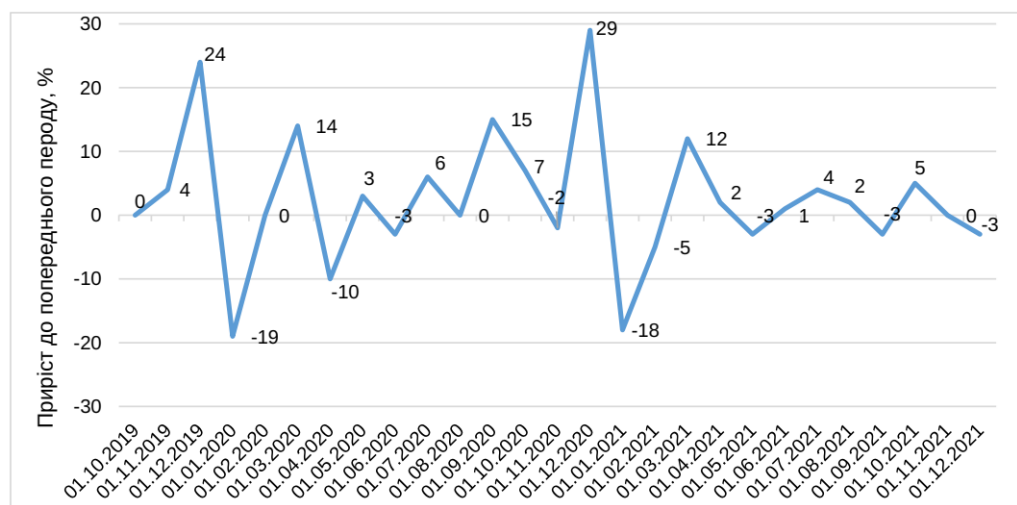


Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажу продуктів харчування (приріст до попереднього періоду), %

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Як свідчать дані рис. 2.1, динаміка обсягів продажу продуктів харчування має циклічний характер. Незважаючи на зниження купівельної спроможності населення, споживачі збільшують витрати на купівлю харчових продуктів напередодні новорічних свят і суттєво їх скорочують в січні наступного року.

Як зазначено в ЗУ «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» [6] всі суб'єкти господарювання, які здійснюють розрахункові операції в готівковій

та/або безготівковій формі у сфері роздрібної торгівлі, повинні використовувати реєстратор розрахункових операцій (РРО) або програмний реєстратор розрахункових операцій (ПРРО) (виключення в 2021 році становили продуктові магазини і магазини в селах). Тому більшість покупок продуктів харчування здійсню- валось через касові апарати (рис. 2.2).

Аналізуючи динаміку обсягів продажу продуктів харчування в Україні через касові апарати, можемо зробити висновок, що, незважаючи на їх зростання протягом 2019–2020 рр., в 2021 році спостерігається скорочення реалізації даної товарної групи нижче рівня 2019 року. Це пов'язано зі збільшенням обсягів продажу харчової продукції без застосування касових апаратів. Як було зазначено, продуктові магазини, незалежно від місця розташування і обсягу обороту, в 2021 році могли реалізовувати продукцію з використанням книги обліку розрахункових операцій (без касових апаратів). Враховуючи наявність внутрішньої міграції, пов'язаної з карантинними обмеженнями, багато українців почали віддавати перевагу проживанню в віддалених від великих міст містечках і селищах.

Враховуючи сучасну активізацію міжнародних міграційних процесів, що стала наслідком військової агресії росії проти України, та використовуючи рівняння лінійної регресії, яке зображено на рис. 2, з великою вірогідністю можна спрогнозувати продовження даної негативної динаміки в майбутньому. Слід зазначити, що обов'язки суб'єктів господарювання у сфері застосування РРО/ПРРО у зв'язку з встановленням воєнного стану суттєво не змінилися.

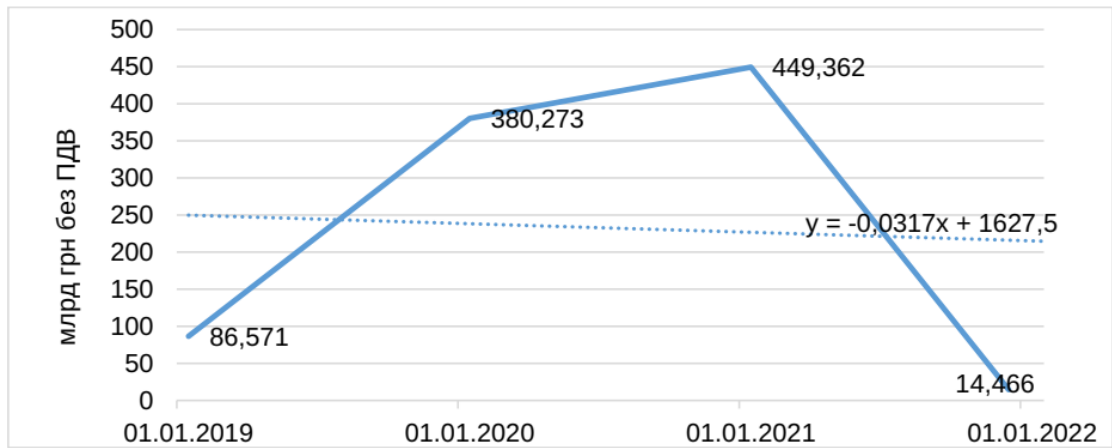


Рис. 2.2 Динаміка продажу продуктів харчування через касові апарати в Україні, млрд грн без ПДВ

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Важливим для втримання своїх позицій на внутрішньому ринку є оцінювання структури вітчизняного товарообороту роздрібної торгівлі за групами продуктів харчування (рис. 2.3).

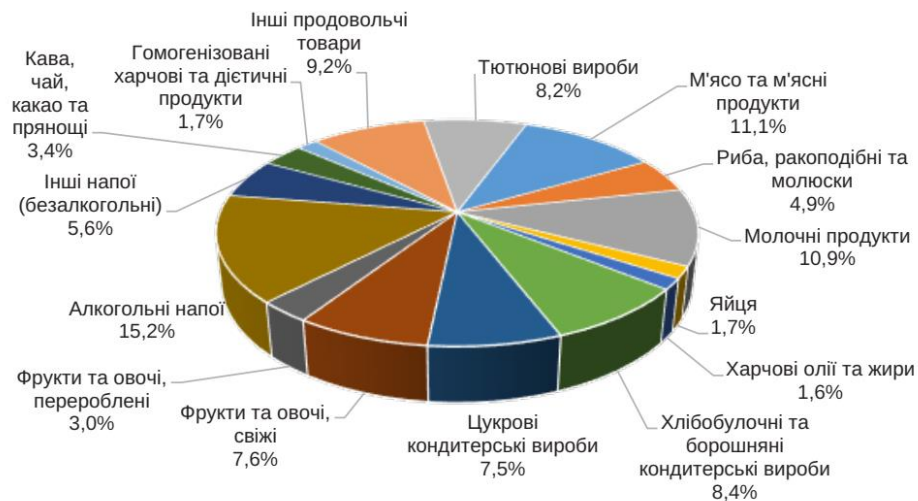


Рис. 2.3. Структура вітчизняного товарообороту роздрібної торгівлі за групами продуктів харчування в 2021 році, %

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Дані рис. 2.3 свідчать про те, що найбільша частка в структурі

вітчизняного товарообороту роздрібно́ї торгівлі за групами продуктів харчування в 2021 році належала алкогольним напоям, м'ясу та м'ясним продуктам і молочним продуктам, на долю яких приходилось 15,2%, 11,1% і 10,9% відповідно. Найменша частка належала харчовій олії і жирам. Ця тенденція є небезпечною, оскільки, на наш погляд, може свідчити про наявність «відкладеного» попиту на фрукти та овочі, рибу та рибні вироби, які містять велику кількість необхідних для розвитку організму мікроелементів. Разом з тим, погіршення економічної ситуації і зменшення доходів громадян можуть призвести до перерозподілу продажів алкогольних виробів всередині категорії в бік дешевших.

Проаналізуємо динаміку вітчизняного товарообороту роздрібно́ї торгівлі за групами продуктів харчування в 2017–2021 рр. (рис. 2.4).

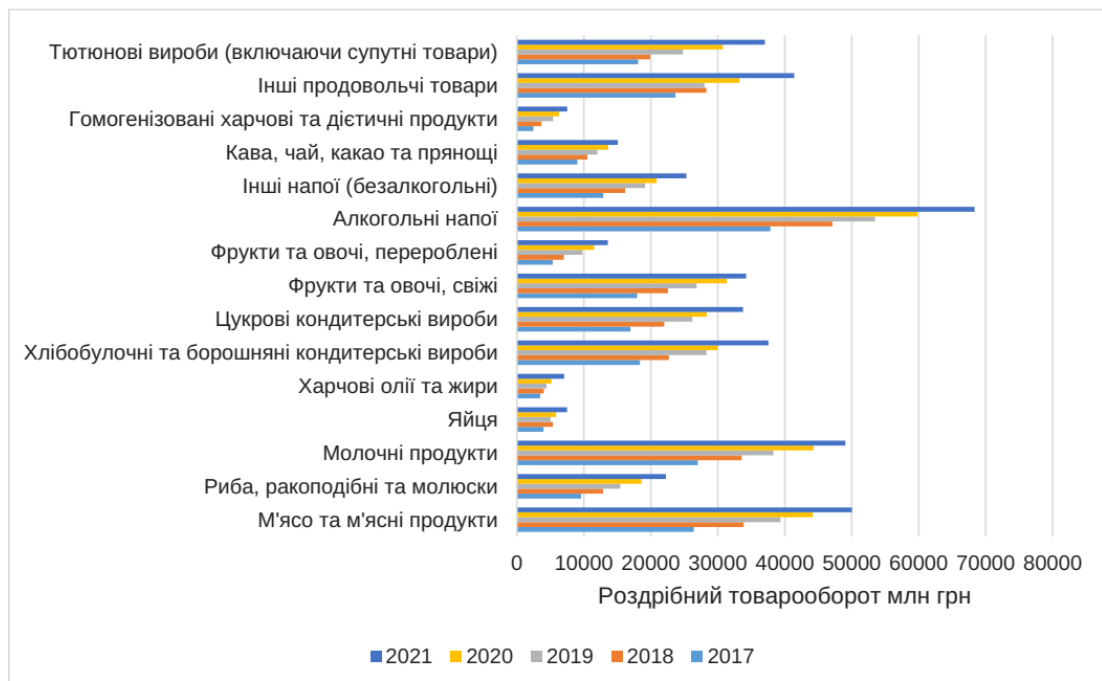


Рис. 2.4. Динаміка вітчизняного товарообороту роздрібно́ї торгівлі за групами продуктів харчування в 2017–2021 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Згідно даних рис. 2.4 можна зробити висновок, що динаміка обсягів товарообороту в 2017–2021 рр. є позитивною за усіма групами продуктів

харчування. Однією з головних причин, що позначилась на даній динаміці, стало суттєве подорожчання паливо-мастильних матеріалів, яке, в свою чергу, призвело до збільшилися не лише прямих операційних витрат, але й витрат на збут і, як наслідок, споживчих цін. Через проблеми із постачанням та тиск інфляції, зокрема у галузях енергетики, транспорту та пакування, ціни на продукти харчування, на наш погляд, будуть рости і наступного року. Суттєво вплинули на зміну динаміки товарообороту та методів просування товарів в сфері роздрібної торгівлі і карантинні обмеження спричинені пандемією коронавірусної інфекції COVID-19.

Ритейли почали запроваджувати інновації, що стосуються повторного використання різноманітних відходів для створення нових страв, наприклад, енергетичні батончики із зерна, використаного у виробництві пива. Популярності набувають використання зображень відомих шеф-кухарів на полицях магазинів. Під час пандемії багато представників роздрібної торгівлі продуктами харчування почали більшу увагу приділяти підтриманню тісних зав'язків з постачальниками для зміцнення логістичних ланцюгів. Слід відзначити, що завдяки повному або частковому переходу багатьох бізнесів на віддалений графік, ресторани та заклади громадського харчування продовжують працювати як вдень, так і вночі для людей, стомлених від кухонних столів, що перетворилися на домашні офіси.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ФУДРЕФОРМ»

ТОВ «ФУДРЕФОРМ» – наукомістка компанія, яка займається активним реформуванням харчової промисловості. Її інноваційна діяльність не лише задовольняє поточні потреби, а й суттєво збільшує коло можливостей стосовно створення нових різновидів продукції у будь-якій галузі харчової промисловості. Науково-виробничою базою компанії ФУДРЕФОРМ є компанія ДІМ СПЕЦІЙ (сучасний, обладнаний за останнім

словом техніки, завод, сертифікований відповідно до стандартів ISO 22000:2005).

На сьогоднішній день компанія пропонує комплексні рішення для всіх видів харчової промисловості: виробництво м'ясної продукції; виробництво молочної продукції; виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів; виробництво майонезів, соусів, дрейсінгів, кетчупів, гірчиці; переробка риби та морепродуктів. Спеції, екстракти спецій, комплексні суміші, функціональні препарати (стабілізатори, розсольні препарати, засоби для дозрівання, засоби для куттерування), маринади, смакоароматичні добавки, консерванти, ферменти, стартові культури. Компанія ФУДРЕФОРМ є ексклюзивним представником в Україні франко-канадського концерну Lallemand Specialty Cultures, світового лідера у галузі виробництва мікроорганізмів.

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «ФУДРЕФОРМ».

Назва англійською мовою: «FOODREFORM» LLC.

Адреса: Україна, 17072, Чернігівська область, Чернігівський район, село Савин, вулиця Механізаторів, будинок 19а. Дата заснування: 04.11.2013.

Статутний капітал: 1 650 000 грн

Основний вид діяльності: 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами.

Інші види діяльності: виробництво прянощів і приправ, виробництво інших харчових продуктів, неспеціалізована оптова торгівля, вантажний автомобільний транспорт, інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами. Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво сухарів і сухого

печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. А також складське господарство, дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук.

Фінансова звітність ТОВ «Фудреформ» є важливим інструментом управління, контролю та планування, що забезпечує прозорість діяльності підприємства, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та залученню інвестицій, а також допомагає забезпечити відповідність законодавчим вимогам.

Таблиця 2.1

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Фудреформ»

Назва рядка	Показники			Абс.приріст, +/-		Відн.приріст, %	
	2021 р., тис.грн	2022 р, тис. грн	2023 р, тис.грн	2023 р. до 2021	2023 р. до 2022	2023 до 2021	2023 до 2022
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1 650.00	1 650.00	1 650.00	0	0	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	35364,40	56595,40	84670,0 0	49305,6	28074,6	239	149
товари, роботи, послуги	2 570,60	1082,20	4643,60	2073	3561,4	180	429
розрахунками з бюджетом	945,10	2918,70	1201,70	256,6	-1717	127	41
Баланс	46019,00	63924.70	96012,9 0	49993,9	32088,2	208	150

Джерело: розраховано за даними підприємства

На основі поданих даних фінансової звітності за період з 2021 по 2023 рік бачимо, що зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним і становить 1 650 тис. грн. Абсолютний та відносний приріст за період 2023 року до 2021 та 2022 років дорівнює 0 і 100% відповідно, що вказує на стабільність цього показника без жодних змін. В цей період нерозподілений прибуток збільшився з 35 364,4 тис. грн у 2021 році до 84 670,0 тис. грн у

2023 році. Абсолютний приріст склав 49 305,6 тис. грн (2023 до 2021 року) та 28 074,6 тис. грн (2023 до 2022 року). Відносний приріст становить 239% та 149% відповідно. Це свідчить про значне зростання нерозподіленого прибутку підприємства.

Дослідження показали, що зобов'язання за товарами, роботами, послугами зросли з 2 570,6 тис. грн у 2021 році до 4 643,6 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст склав 2 073,0 тис. грн (2023 до 2021 року) та 3 561,4 тис. грн (2023 до 2022 року). Відносний приріст – 180% та 429% відповідно. Це свідчить про значне збільшення заборгованості за цією статтею, що може вказувати на зростання операційної діяльності підприємства або накопичення зобов'язань. Зобов'язання за розрахунками з бюджетом збільшилися з 945,1 тис. грн у 2021 році до 1 201,7 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст за період 2023 до 2021 року становив 256,6 тис. грн (27%), але у порівнянні з 2022 роком спостерігається зниження на 1 717,0 тис. грн (-59%). Це може свідчити про зменшення податкового навантаження або більш ефективне управління податковими зобов'язаннями.

За досліджуваний період загальна сума активів (баланс) збільшилася з 46 019,0 тис. грн у 2021 році до 96 012,9 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст за період 2023 до 2021 року становив 49 993,9 тис. грн (109%), а за період 2023 до 2022 року – 32 088,2 тис. грн (50%). Відносний приріст балансу свідчить про суттєве збільшення обсягу активів підприємства, що може вказувати на його ріст та розвиток.

Таблиця 2.2

Фінансова звітність ТОВ «Фудреформ» (актив)

Назва рядка	Показники			Абс.приріст, +/-		Відн.приріст %	
	2021 р, тис.грн	2022 р, тис. грн	2023 р, тис.грн	2023 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021	2023 до 2022
Первісна вартість	33,10	33,10	40,20	7,1	7,1	121	121
Накопичена амортизація	23,60	26,60	29,60	6	3	125	111
Незавершені капітальні	0,00	375,00	5238,20	5238,20	4863,2	0	1396

інвестиції							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17131,70	17597,60	22078,30	4946,6	4480,7	128	125
Баланс	46019,00	63 924,70	96 012,90	49993,9	32088,2	208	150

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Слід зазначити, що підприємство «Фудреформ» демонструє стабільність власного капіталу та значне зростання нерозподіленого прибутку, що є позитивною ознакою його фінансового стану. Збільшення зобов'язань за товарами, роботами та послугами може вказувати на розширення операційної діяльності, хоча потребує уважного моніторингу для уникнення надмірної заборгованості. Зниження зобов'язань перед бюджетом у 2023 році порівняно з 2022 роком може свідчити про покращення управління податковими зобов'язаннями. Загалом, фінансовий стан підприємства покращується, що видно з суттєвого збільшення балансу.

На основі проведеного аналізу поданих даних фінансової звітності за період з 2021 по 2023 рік можна зробити наступні висновки:

Первісна вартість активів зросла з 33,1 тис. грн у 2021 році до 40,2 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст склав 7,1 тис. грн як у порівнянні з 2021, так і з 2022 роком. Відносний приріст становить 121%. Це вказує на збільшення інвестицій в основні засоби.

Накопичена амортизація зросла з 23,6 тис. грн у 2021 році до 29,6 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст склав 6 тис. грн (2023 до 2021) та 3 тис. грн (2023 до 2022). Відносний приріст становить 125% та 111% відповідно. Це свідчить про поступове зношування основних засобів.

Незавершені капітальні інвестиції значно збільшилися з 0,0 тис. грн у 2021 році до 5 238,2 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст становив 5 238,2 тис. грн (2023 до 2021) та 4 863,2 тис. грн (2023 до 2022). Відносний приріст дуже високий - 1396%. Це вказує на суттєві вкладення в розвиток та розширення виробничих потужностей.

Дебіторська заборгованість збільшилася з 17 131,7 тис. грн у 2021 році до 22 078,3 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст склав 4 946,6 тис. грн (2023 до 2021) та 4 480,7 тис. грн (2023 до 2022). Відносний приріст становить 128% та 125% відповідно. Це вказує на зростання обсягу продаж та відповідно дебіторської заборгованості, що потребує ефективного управління для підтримання ліквідності.

Загальна сума активів (баланс) збільшилася з 46 019,0 тис. грн у 2021 році до 96 012,9 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст становив 49 993,9 тис. грн (2023 до 2021) та 32 088,2 тис. грн (2023 до 2022). Відносний приріст – 208% та 150% відповідно. Це свідчить про значне зростання загального обсягу активів підприємства, що вказує на його розвиток.

Фінансовий стан активів підприємства «Фудреформ» за період з 2021 по 2023 рік свідчить про значний ріст і розвиток. Збільшення первісної вартості та накопиченої амортизації відображає інвестиції в основні засоби та їх поступове зношування. Значне зростання незавершених капітальних інвестицій вказує на активний розвиток і розширення підприємства. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про збільшення обсягу продаж, хоча потребує ефективного управління для підтримання ліквідності. Загалом, збільшення балансу підтверджує позитивні тенденції у фінансовому стані підприємства.

2.3. Аналіз наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції ТОВ «Фудреформ»

Організаційно-економічні методи управління якістю продукції на даному підприємстві не є теоретичними концепціями, а являють собою реалізовану на практиці відповідь на ті виклики і умови, в яких знаходиться сучасний бізнес в Україні. Тому дані методи не є ідеальними, але стають оптимальними в сучасному українському середовищі. Дослідимо більш детально організаційні і економічні методи управління якістю продукції в

ТОВ «Фудреформ». Основні економічні методи управління якістю продукції, що застосовуються в досліджуваному товаристві, зображені на рисунку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Основні економічні методи управління якістю продукції, що застосовуються в ТОВ «Фудреформ»

Джерело: розроблено автором

Охарактеризуємо їх детальніше.

1. Премії за досягнення цілей: в ТОВ «Фудреформ» створено систему преміювання за досягнення робітниками показників якості роботи та якості продукції. Розмір зміни премії залежить від відхилення особистих результатів працівника від запланованих (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Співвідношення між показниками якості роботи працівника і величиною премії

% відхилення особистих результатів працівника від планових показників	% премії працівника
$\leq 80\%$	-
81-100%	+ 5% за кожен 1% досягнення планових показників
$\geq 101\%$	збільшується відносно отриманого економічного ефекту чи відносно політики щодо економічного стимулюванню

Джерело: розроблено автором

Сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю відображені в таблиці (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони премій за досягнення цілей працівниками, що використовується в ТОВ «Фудреформ»

Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
Стимулює підвищення якості роботи та якості продукції	Залежність винагороди від виконання планових показників може збільшити нездорову конкуренцію між працівниками
Прозора система, яка дозволяє працівникам розуміти критерії отримання премії	Відсутність премії при досягненні нижче 80% планових показників може демотивувати працівників, особливо при умові його неспроможності досягнути планових показників через незалежні від нього причини
Система стимулює працівників до перевищення планових результатів	
Більші винагороди за перевищення планових показників можуть сприяти інноваціям	

Джерело: розроблено автором

2. Підвищення заробітної плати за активну участь в покращенні якості: застосовується на підприємстві для працівників, які досягли систематичного підвищення показників якості, зокрема за допомогою інновацій і раціоналізаторських пропозицій. Збільшення розміру заробітної плати також можливе при умові підвищення кваліфікаційного і професійного рівня працівника, який конвертувався в економічний ефект. В таблиці (табл. 2.5) зображені сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю.

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони підвищення заробітної плати за активну участь в покращенні якості

Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
Сприяє мотивації працівників	Конкуренція за бонуси може викликати конфлікти між працівниками та призвести до недружелюбної атмосфери на робочому місці
Сприяє росту якості продукції	Важкість розроблення інновацій з одного боку і можлива суб'єктивна недостатність винагороди з

	іншого, може деморалізувати працівника почати розробку інновацій
Стимулює інновації та раціоналізацію	Велика витрата коштів на систему підвищення заробітної плати може вплинути на економічну ефективність підприємства
Привертає та утримує кваліфікованих прац	

Джерело: розроблено автором

3. Організація і проведення різних спеціальних заходів: відбувається реалізація програми мотивування працівників з врученням подарунків або інших призів для тих працівників, які вирізняються в покращенні якості своєї роботи. Проведення заходів з врученням подарунків можуть виявитися не тільки винагородою (матеріальною мотивацією) для працівників, які вирізняються у покращенні якості своєї роботи, але і нематеріальною мотивацією, яка полягає в отриманні визнання своїх трудових досягнень, поваги від керівників і колег, що є важливим інструментом для підтримки та збереження мотивації персоналу. Сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю зображено в таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони організації і проведенні різних спеціальних заходів

Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
Винагороди та подарунки стимулюють працівників у покращенні якості роботи	Щорічні нагородження можуть важко підтримувати мотивацію протягом усього року
Визнання та повага сприяють збереженню та підтримці мотивації персоналу	Система нагородження може не враховувати групові досягнення працівників та обмежувати розвиток командної роботи
Спільні заходи сприяють підтримці колективного духу та позитивно впливають на робочі відносини	

Джерело: розроблено автором

4. Системи пільг на продукцію чи послуги компанії: надання працівникам можливості скористатися пільгами на продукцію чи послуги ТОВ «Фудреформ» або іншими фінансовими вигодами в разі активної участі у програмах покращення якості. Це може виражатися в купівлі продукції

компанії по пільгових цінах, частини її ТМЦ, проведенні технікою компанії робіт на ділянках працівників тощо. Сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю відображено в таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони системи пільг на продукцію чипослуги

Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
Стимулює активну участь працівників у програмах покращення якості	Для ефективної мотивації потрібна достатня кількість тих працівників, яким цікавий даний метод мотивації
Підвищує мотивацію персоналу через фінансові вигоди	
Сприяє залученню працівників до спільної відповідальності за якість	
Передбачає можливість розширення програми мотивації на інші сфери життя	

Джерело: розроблено автором

5. Страхові вигоди: створення страхових програм, які дають певні вигоди працівникам за досягнення високих результатів у забезпеченні якості роботи, становлять ефективний механізм мотивації та визнання трудового внеску співробітників. Оскільки компанія страхує своє майно, то вона домовляється з страховою компанією на більш вигідні страхові поліси для своїх працівників, ніж страхова компанія може надати звичайному клієнту. Цей підхід не лише стимулює працівників до активної участі в програмах управління якістю, але й сприяє збереженню талановитих та відданих фахівців у складі команди. Страхові вигоди розглядаються як інвестиція у довгостроковий успіх підприємства. Сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю зображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони страхових вигод, що використовується в ТОВ

«Фудреформ»

Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
Визнання трудового внеску і почуття впевненості працівників, щодо нещасних випадків які підпадають під страхові ситуації	Залежність від бажання працівників брати участь у страховій програмі
Мотивація тієї частини працівників, які хочуть	

користуватися страховими програмами	
Збереження таких співробітників, від переходу в інші компанії, якщо у цих компаній немає відповідної програми	
Є не тільки матеріальним, а і нематеріальним стиму	

Джерело: розроблено автором

Отже, економічні методи управління якістю продукції в ТОВ «Фудреформ» включають ряд методів, які впливають на матеріальну складову зацікавленості працівників в дотриманні високого рівня якості власної діяльності. Основні організаційні методи управління якістю продукції, що застосовуються в досліджуваному товаристві, зображені на рисунку (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Основні організаційні методи управління якістю продукції, що застосовує ТОВ «Фудреформ»

Охарактеризуємо їх детальніше.

1. Визначення та впровадження стандартів якості: стандарти якості продукції в сільськогосподарських компаніях, зокрема у компанії, формуються на основі ряду документів, включаючи міжнародні, національні та галузеві нормативи. Для досліджуваного підприємства основними джерелами стандартів якості є:

– міжнародні стандарти: стандарти ISO визначають якість продукції в різних галузях, в тому числі харчових продуктів (наприклад, ISO 9001

встановлює вимоги до систем управління якістю, а ISO 22000 - стандарт для систем управління безпечністю харчових продуктів);

– національні стандарти: національні органи стандартизації в Україні (наприклад, УкрНДНЦ) розробляють та затверджують стандарти для вітчизняних компаній;

– галузеві стандарти: українські аграрні асоціації та організації (наприклад, Всеукраїнська аграрна рада) активно сприяють розробці та рекомендаціям щодо стандартів якості для продукції у вітчизняних компаніях;

– законодавчі норми: законодавчі акти та правила в Україні визначають стандарти якості продуктів, щоб гарантувати безпеку та якість для споживачів;

– клієнтські вимоги: ТОВ «Фудреформ» враховує вимоги своїх клієнтів та ринку при визначенні стандартів якості, щоб забезпечити відповідність продуктів українським та світовим стандартам;

– стандарти виробничого департаменту: в компанії розробляють і впроваджують стандарти виробничого департаменту, які визначають оптимальні технологічні процеси та виробничі практики. Ці стандарти можуть об'єднувати ефективні методи виробництва, технічні вимоги до обладнання та засобів виробництва, а також стандарти щодо контролю за якістю на кожному етапі виробничого процесу. Сильні сторони застосування даного організаційного методу управління якістю в досліджуваному товаристві відображені в таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сильні сторони визначення та впровадження стандартів якості

№ п/п	Сильні сторони методу
1	Використання міжнародних, національних і галузевих стандартів, як гарантію відповідності стандартів якості наявним світовим трендам
2	Можливість вирощування продукції по індивідуальним клієнтським стандартам, дає доволі велику конкурентоздатність компанії на ринку
3	Оптимізація стандартів виробничим департаментом згідно наявного матеріально технічного стану компанії

Джерело: розроблено автором

2. Впровадження систем управління якістю. В компанії розроблено комплексну і багатоступеневу систему управління якістю, в якій задіяні працівники з різних відділів компанії, із залученням сторонніх фахівців і провідних українських лабораторій. До них відносять:

А) Стандартизація процесів виробництва: в компанії для стандартизації процесів виробництва розроблено і впроваджено Стандартні операційні процедури (СОП), для кожного виробничого процесу. Стандартні операційні процедури (СОП) – це документований набір інструкцій та кроків, які описують стандартний порядок виконання конкретних операцій або завдань в організації. СОП розробляються для забезпечення сталості, ефективності та високої якості виконання рутинних робіт або процесів. СОП необхідні для того, щоб кожен працівник знав як правильно і якісно виконувати покладені на нього обов'язки.

Б) Визначення відповідальності за якість: в компанії розроблені документи, в яких є чіткий розподіл робіт і відповідальності за якість роботи між працівниками, та їх начальниками. Це необхідно для того, щоб підвищити особисту відповідальність працівників, якщо вони свідомо чи несвідомо порушують встановлені процедури, чи стандарти роботи.

В) Механізми контролю та виправлення невідповідностей: в ТОВ «Фудреформ» працює багаторангова система контролю якості продукції та виконання робіт.

3. Моніторинг та аналіз процесів виробництва: в ТОВ «Фудреформ» є відділ внутрішньої безпеки в Департаменті безпеки, який займається постійним моніторингом та аналізом процесів виробництва. У відділі працюють експерти різного профілю, які слідкують за дотриманням стандартів і встановлених процедур роботи, а також якості продукції і робіт. В їх обов'язки входять:

А) вимірювання ключових показників продуктивності, для чого працівники відділу використовують різні способи оцінки обсягів і якості роботи;

Б) відстеження якості сировини та готової продукції, для чого працівники ВВБ разом з працівниками виробничого департаменту і лабораторіями компанії проводять аналіз відповідності якості отриманих компанією ТМЦ;

В) виявлення можливих відхилень від стандартів, в зв'язку із відсутністю зацікавленості в наданні неправдивої інформації заради власної вигоди працівників ВВБ можуть підтвердити або спростувати надану виробничими працівниками інформацію про наявність факторів, які напряду чи опосередковано, незалежно від волі працівників впливають на якість їх роботи, а саме погодні умови, захворювання рослин чи технічні несправності, тощо. Сильні сторони даного організаційного методу управління якістю зображені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони моніторингу та аналізу процесів виробництва

№ з/п	Сильні сторони методу
1	Зниження ймовірності появи неякісної продукції
2	Чіткий розподіл відповідальності за якість
3	Точний і швидкий механізм контролю якості
4	Швидке реагування на відхилення у якості

Джерело: розроблено автором

4. Тренінги та розвиток персоналу: в ТОВ «Фудреформ» постійно проходить процес навчання нових працівників і підвищення кваліфікації працівників, що працюють тривалий час. Процес навчання відбувається з метою ознайомлення працівників з новими винаходами, інноваціями, новинками науковотехнічного прогресу в їх професійній сфері, а, отже, сприяє підвищенню якості їх роботи і отриманої в результаті роботи продукції. Навчання персоналу включає такі види:

А) освіта та підготовка персоналу: навчальна підготовка персоналу до роботи в ТОВ «Фудреформ» поділяється на два види: навчання людей з

профільною освітою особливостям роботи в компанії і навчання людей без профільної освіти їх професійним навичкам. Різниця між цими підходами полягає в тому, що не на кожну посаду можна взяти людину без профільної освіти;

Б) навчання навиків управління та організації робочого процесу: тренінг персоналу компанії щодо раціоналізації їхнього робочого процесу, покращення їх навичок володіння технічними засобами, покращення роботи в колективі, для досягнення більшої якості їх роботи тощо;

В) навчання стандартів якості та сертифікації: полягає в систематичному ознайомленні персоналу із наявними стандартами та вимогами до сертифікації. Це важливий аспект діяльності, особливо в умовах швидкого науково-технічного прогресу, а отже, швидкої зміни міжнародних стандартів якості продукції.

Багато працівників компанії відвідують лекції і освітні вебінари, які спрямовані на засвоєння і виконання стандартів якості. Це сприяє підвищенню рівня знань та умінь персоналу у сфері стандартів, що, в свою чергу, сприяє зростанню відповідності продукції компанії міжнародним вимогам. Сильні і слабкі сторони даного організаційного методу управління якістю зображені в таблиці (табл. 2.11). Отже, організаційні методи управління якістю продукції включають ряд методів, які створюють підґрунття для дотримання високого рівня якості при веденні діяльності.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони тренінгів та розвитку персоналу

№ з/п	Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
1	Постійний процес навчання сприяє актуалізації знань та вивченню новинок у сфері науково технічного прогресу	Нестабільність стандартів, а саме регулярні зміни міжнародних стандартів можуть викликати труднощі у їх систематичному вивченні
2	Підвищення кваліфікації сприяє вдосконаленню навичок та професійному росту працівників	Лекції і вебінари в своїй суті мають навчання працівників через передачу знань усним способом, що є не найнадійнішим способом передачі знань, особливо в сфері комп'ютерних технологій, великої кількості точної чи візуальної інформації

3	Освіта щодо стандартів забезпечує обізнаність персоналу зі стандартами якості та сертифікації	
4	Лекції та вебінари являються доволі легкими і дешевими способами навчання персоналу	

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проаналізувавши наявні економічні і організаційні методи управління якістю продукції ТОВ «Фудреформ», ми дійшли висновку, що в компанії зроблено багато для досягнення високого рівня якості, проте деякі методи не знайшли свого застосування. Це вказує на можливість їх розширення в майбутньому.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши фінансовий стан досліджуваного підприємствами бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Станом на 2023 рік частка власного капіталу становить 95,6 %. Також простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів; зниження показників рентабельності; наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги, що вказує на нераціональну збутову політику організації.

Проаналізувавши наявні економічні і організаційні методи управління якістю продукції ТОВ «Фудреформ», ми дійшли висновку, що в компанії зроблено багато для досягнення високого рівня якості, проте деякі методи не знайшли свого застосування. Це вказує на можливість їх розширення в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»

3.1 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічних методів управління якістю

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища стає важливим більш ефективно управління якістю продукції, котре є критичним для будь-якої організації. З метою відповіді на наявні слабкі сторони та забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Фудреформ» необхідно зайнятися виробленням пропозицій щодо розроблення нових і покращення наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції. Розуміючи важливість цього завдання, пропонуємо конкретні заходи для вдосконалення методів управління якістю продукції, що застосовуються в досліджуваному товаристві.

1. Пропозиції щодо покращення економічного методу «Премії за досягнення цілей» зображені в таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропозиції для покращення економічного методу «Премії за досягнення цілей»»

Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
Залежність винагороди від виконання планових показників може збільшити конкуренцію між працівниками	Введення командних бонусів до структури премії за досягнення загальних цілей виробничого департаменту, що сприятиме співпраці між працівниками та вирішить проблему конкуренції між ними
Відсутність премії при досягненні нижче 80% планових показників може демотивувати працівників	Є високий ризик непередбачуваних факторів (погодні умови, поява хвороб чи шкідників тощо) то потрібно розробити систему апеляцій, які працівники можуть подати, якщо вважають, що недостатні результати сталися не з їх вини

Джерело: розроблено автором

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Введення командних бонусів» зображені на рисунку 3.1.

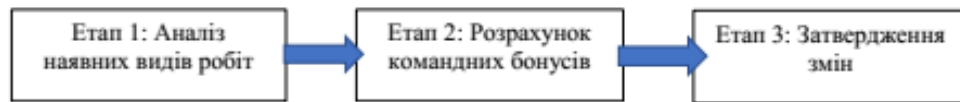


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Введення командних бонусів»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Аналіз наявних видів робіт. Цей етап передбачає ретельний аналіз наявних робіт для визначення їх актуальності та потенційного командного впливу на результати роботи виробничого департаменту ТОВ «Фудреформ». Цей етап включає в себе такі дії:

1) оцінка робочих процесів – передбачає ретельний аналіз поточних робочих процесів у виробничому департаменті досліджуваного товариства для ідентифікації областей, де можливе впровадження командних бонусів;

2) збір відгуків від співробітників – передбачає проведення опитування членів департаменту для отримання їхнього відгуку та оцінки ідеї введення командних бонусів;

3) оцінка поточних результатів - включає аналіз результатів роботи окремих команд чи окремих працівників, щоб визначити мотивацію яких працівників можна покращити за допомогою введення командних бонусів.

Етап 2: Розрахунок командних бонусів. Після завершення аналізу наступним етапом буде розрахунок величини командних бонусів (для кожної команди окремо) та включення їх в структуру премії працівників ТОВ «Фудреформ». Цей етап включає в себе такі дії:

1) визначення критеріїв для розрахунку бонусів – передбачає встановлення чітких критеріїв, за якими будуть визначатися командні бонуси, наприклад, досягнення загальних цілей виробничого департаменту, творчий підхід до роботи, співпраця та інші;

2) розподіл бонусів між членами команди – передбачає встановлення правил, відповідно до яких будуть розподілятися бонуси між членами команд ТОВ «Фудреформ» залежно від їхнього внеску та результатів;

3) розробка системи визнання досягнень – передбачає створення системи визнання та нагородження для активних учасників команд, які допомагають досягти або перевищувати встановлені цілі товариства.

Етап 3: Затвердження змін. Останнім кроком буде затвердження введення командних бонусів в структуру премії для працівників команд ТОВ «Фудреформ». Цей етап включає такі дії:

1) підготовка пропозиції – включає підготовку документації, яка містить результати аналізу, розрахунки бонусів та інші важливі аспекти введення системи командних бонусів;

2) проведення презентацій – передбачає проведення презентацій відділом розробки та контролю бюджету з затвердженням даних змін і даної системи преміювання як стандартної для досліджуваного товариства;

3) офіційне затвердження - передбачає отримання офіційного затвердження введення командних бонусів у структуру премії від начальника відділу розробки та контролю бюджету, а також подальшу реалізацію відділом бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Після завершення цих трьох етапів можна розпочати практичне впровадження командних бонусів в діяльність виробничого департаменту. Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Розроблення системи апеляцій» для працівників ТОВ «Фудреформ» зображено на рис. 3.2.

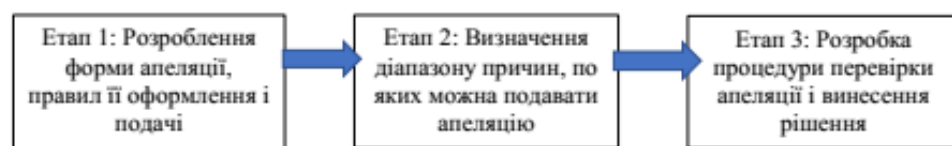


Рис. 3.2. Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Розроблення системи апеляцій»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Розроблення форми апеляції, правил її оформлення і подачі. Для успішно реалізації цього етапу потрібно виконати такі дії:

1) створення форми апеляції – передбачає розробку стандартної форми, яка включає всі необхідні поля для заповнення, а також інструкції для правильного оформлення апеляційного звернення від працівника;

2) визначення правил подачі апеляції – передбачає встановлення чітких правил щодо того, як подавати апеляцію включно зі строком подачі, доступними каналами подачі (електронна пошта, внутрішня платформа тощо) та необхідними додатковими документами.

Етап 2: Визначення діапазону причин, по яких можна подавати апеляцію. Цей етап передбачає виконання наступних дій:

1) аналіз можливих ситуацій для апеляції – передбачає оцінку всіх можливих сценаріїв, за якими працівники можуть бажати подати апеляцію (включно якість роботи, дисциплінарні питання, питання компенсації тощо);

2) визначення обмежень – вказує на встановлення чітких обмежень та виключень, які можуть стосуватися певних типів робіт або ситуацій.

Етап 3: Розробка процедури перевірки апеляції і винесення рішення. Етап включає виконання таких дій:

1) створення комісії апеляцій – передбачає формування спеціальної комісії або використання існуючих для розгляду поданих апеляцій працівниками;

2) розробка процедури перевірки – передбачає визначення чіткої процедури, включаючи часові рамки для розгляду апеляцій, долучення необхідних експертів та документації;

3) прийняття рішення та повідомлення сторін – передбачає розроблення механізму для винесення рішення та ефективного повідомлення сторін про результати апеляції.

2. Пропозиції щодо покращення економічного методу «Підвищення рівня заробітної плати за активну участь в покращенні якості» зображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції для покращення економічного методу «Підвищення рівня заробітної плати за активну участь в покращенні в сфері якості»

Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
Важкість розроблення інновацій з одного боку і можлива суб'єктивна недостатність винагороди з іншого, може деморалізувати працівника почати розробку інновацій	Створення фонду винагороди за інновації і раціоналізаторські пропозиції, з якого працівникам, що запропонували інновацію в якості продукції, буде виплачуватися відсоток з економічного ефекту від запропонованих змін
Велика витрата коштів на систему підвищення заробітної плати може вплинути на економічну ефективність підприємства	Оптимізувати систему підвищення заробітної плати, визначивши ефективні межі витрат

Джерело: розроблено автором

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Створення фонду винагороди за інновації і раціоналізаторські пропозиції в сфері якості» зображені на рис. 3.3.

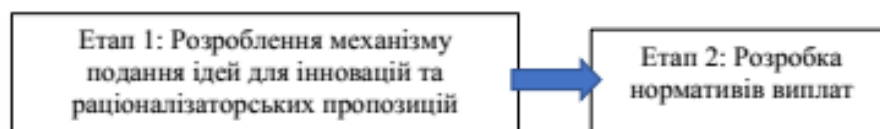


Рис. 3.3 Етапи робіт для впровадження методу «Створення фонду винагороди за інновації і раціоналізаторські пропозиції в сфері якості»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Розроблення механізму подання ідей для інновацій та раціоналізаторських пропозицій. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) створення органу прийому заявок – передбачає розроблення органу, який буде збирати та опрацьовувати ідеї та пропозиції працівників. Це може бути відділ оптимізації технологічних процесів, відділ інновацій та пошуку нових можливостей чи інтернет-додаток, створений на внутрішньому веб-сайті компанії;

2) створення механізму обробки пропозицій - передбачає розроблення алгоритму для систематичної обробки ідей, відбір найкращих, їх аналіз і прийняття.

Етап 2: Розробка нормативів виплат. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) формування фонду виплат – передбачає розроблення системи розподілу фінансових винагород за успішну реалізації інновацій та раціоналізаторських пропозицій в сфері якості;

2) затвердження системи винагород – передбачає проведення консультацій та затвердження нової системи винагород для працівників відділом розробки та контролю бюджету. Після завершення цих етапів важливо регулярно аналізувати та вдосконалювати систему для усунення виниклих проблемних місць, що можуть виникати під час формування фонду оплати праці в ТОВ «Фудреформ». Система має бути прозорою, мотивуючою та зрозумілою у використанні для всіх працівників товариства.

3. Пропозиції щодо покращення економічного методу «Організація і проведення спеціальних заходів» зображені в таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозиції для покращення економічного методу «Організація і проведення спеціальних заходів»

№ з/п	Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
1	Щорічні нагородження можуть ажко підтримувати мотивацію протягом усього року	Впровадження системи визнання досягнень працівників не лише під час щорічних подій, але й протягом чи в кінці робочого процесу.
2	Система нагородження може не враховувати групові досягнення	Запровадити додаткове винагородження робочих колективів, які

	працівників та обмежувати розвиток командної роботи	продемонстрували високу якість роботи чи продукції.
--	---	---

Джерело: розроблено автором

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Впровадження системи визнання за досягнення в сфері якості» зображені на рис. 3.4.



Рис. Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Впровадження системи визнання за досягнення в сфері якості»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Впровадження системи визнання через заходи нагородження після завершення виробничих процесів. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) визначення критеріїв для визнання досягнень – передбачає розробку чітких критеріїв для визначення досягнень, які заслуговують на визнання. Ці критеріїмають включати досягнення цілей, якість виконаної роботи, творчий підхід, ефективність, якість продукції тощо.

2) створення системи винагород – передбачає розробка видів винагород, таких як сертифікати, подарункові картки, грамоти або фінансові бонуси. Кожен тип винагороди має відображати різні рівні визнання досягнень;

3) планування проведення заходів – передбачає створення плану проведення заходів нагородження, включаючи дату, час, місце, тему, формат заходу тощо;

4) комунікація процесу визнання – передбачає забезпечення прозорості і залученості працівників шляхом повідомлення персоналу про критерії визнання та нагородження, а також сповіщення про плановані заходи.

Етап 2: Впровадження системи визнання через заходи нагородження в кінці року. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) огляд річних результатів роботи працівників - передбачає проведення огляду річних досягнень роботи працівників, щоб визначити тих, хто зробив найбільший внесок у покращення якості продукції компанії та досягнення поставлених цілей;

2) визначення видів нагород – передбачає встановлення видів нагород для визнання різних видів внеску, наприклад, кращий співробітник, кращий проект, найкраща команда тощо;

3) підготовка матеріалів для нагородження – передбачає підготовку грамот, сертифікатів або інших матеріалів, які будуть вручатися на церемонії нагородження;

4) організація і проведення церемонії нагородження – передбачає планування та проведення церемонії нагородження вкінці року, включаючи виступи, вручення нагород, чествування та висловлення вдячності кращим працівникам товариства. Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Додаткове винагородження робочих колективів» зображені на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Додаткове винагородження колективів (команд)»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Додаткове нагородження колективів (команд) через аналіз результатів роботи працівників в сфері якості. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) Проведення аналізу результатів роботи колективів – передбачає спрямування команди або відділу, відповідального за аналіз, на оцінку

результатів роботи колективів в сфері якості; визначення ключових показників продуктивності, співпраці та внеску в загальні цілі ТОВ «Фудреформс» щодо дотримання та підвищення якості продукції та процесів;

2) висування кращих колективів до нагородження – передбачає визначення та висування тих робочих колективів, які відзначаються особливо високою якістю своєї діяльності та досягненнями в сфері підвищення якості продукції. Це може включати експертне оцінювання отриманих результатів або використання системи оцінки;

3) розробка критеріїв нагородження – передбачає встановлення чітких критеріїв, які визначатимуть результати, що підлягають нагородженню, визначення величини та виду нагород для кращих колективів досліджуваного товариства.

Етап 2: Додаткове нагородження колективів (команд) через організацію позасвяткових заходів. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) планування заходів – передбачає розроблення плану заходів, включаючи вибір місця проведення, програму, дату та час. Це може бути вечірка, тематична подія або корпоративна зустріч;

2) організація церемонії нагородження – передбачає виділення часу під час проведення заходу для нагородження кращих колективів, тобто вручення призів, сертифікатів або інших форм визнання;

3) стимулювання командного духу – включає організацію командних ігор, конкурсів або інших активностей, які підвищують командний дух та налагоджують співпрацю між членами команди;

4) залучення вищого керівництва – передбачає запрошення вищого керівництва для вручення нагород та висловлення вдячності за досягнення колективів (команд).

4. Пропозиції щодо покращення економічного методу «Формування системи пільг на продукцію чи послуги досліджуваного товариства» зображені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Пропозиції для покращення економічного методу «Формування системи пільг на продукцію чи послуги досліджуваного товариства»

№ п/п	Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
1	Для ефективної мотивації потрібна достатня кількість тих працівників, яким цікавий даний метод мотивації	Проведення консультацій та опитувань серед працівників для з'ясування їхніх очікувань та пропозицій до участі в програмі мотивації, з подальшим аналізом раціональності даних пропозицій

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Проведення консультацій та опитувань серед працівників. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) розроблення опитувальників – передбачає створення структурованих опитувальників для працівників, які охоплюють ключові аспекти їхньої зацікавленості даним методом мотивації;

2) проведення консультацій – включає організацію відкритих консультацій або зустрічей, де працівники можуть висловлювати свої ідеї, зауваження та пропозиції відносно продукції чи послуг, які вони хочуть отримувати;

3) забезпечення конфіденційності – включає забезпечення працівникам конфіденційності та анонімності при подачі інформації, щоб стимулювати відвертість та відсутність страху перед можливими негативними наслідками.

Етап 2: Аналіз раціональності. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) збір та систематизація отриманих відповідей – передбачає збір та аналіз відповідей з опитувань та консультацій, систематизація отриманої інформації;

2) формування аналітичного звіту – передбачає створення аналітичного звіту, в якому визначаються основні види продуктів чи послуг, які найбільше хочуть отримувати працівники досліджуваного товариства;

3) створення плану заходів для покращення мотивації – передбачає розроблення конкретного плану дій вдосконалення мотивації на основі результатів аналізу. Цей план повинен включати конкретні види продукції чи послуг, які хочуть отримати працівники і одночасно ТОВ «Фудреформ» вважає прийнятними.

5. Пропозиції щодо покращення економічного методу «Страхові вигоди для працівників при покращеннях в сфері якості» зображені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Пропозиції для покращення економічного методу «Страхові вигоди для працівників ТОВ «Фудреформ» при покращеннях в сфері якості»

№ п/п	Слабка сторона	Пропозиції для покращення слабкої сторони
1	Залежність від бажання працівників брати участь у страховій програмі	Регулярне інформування щодо програми і її переваг для працівників. Проведення періодичних опитувань та оцінок зацікавленості страховою програмою серед працівників, впровадження змін з урахуванням отриманих результатів

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Регулярне інформування щодо програми страхових вигід. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) створення текстових і відеоматеріалів – передбачає розроблення інформаційних буклетів, брошур або електронних презентацій, які чітко пояснюють переваги та умови використання страхових вигід для працівників досліджуваного товариства;

2) підготовка відеоматеріалів з короткими інтерв'ю із працівниками, які вже скористалися страховими послугами та поділилися своїм позитивним досвідом;

3) створення внутрішнього порталу або розділу на сайті – передбачає розміщення створених матеріалів на внутрішньому порталі компанії або спеціальному розділі на сайті для зручного доступу працівників до необхідної інформації.

Етап 2: Презентація створених матеріалів працівникам. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) організація інформаційних сесій – передбачає проведення інформаційних сесій або тренінгів для всіх працівників з розглядом створених матеріалів та детальним поясненням переваг страхових вигід;

2) залучення фахівців – включає запрошення представників страхової компанії або фахівців зі страхової сфери для проведення презентацій та надання відповіді на питання працівників;

3) створення форумів обговорення – передбачає відкриття електронного форуму або чату в меседжері для обговорення питань щодо страхових вигід, де працівники можуть ділитися своїми думками та досвідом.

6. Пропозиції щодо покращення організаційного методу «Тренінг та розвиток персоналу в сфері якості» зображені в табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропозиції для покращення організаційного методу «Тренінг та розвиток персоналу в сфері якості» для ТОВ «Фудреформ»

№ п/п	Слабкі сторони	Пропозиції для покращення слабкої сторони
1	Нестабільність стандартів, а саме регулярні зміни міжнародних стандартів можуть викликати труднощі у їх систематичному вивченні	Розроблення централізованого ресурсу, який автоматично оновлюється при змінах прийнятих стандартів. Додавання апдейт щоденників, в яких можна швидко побачити які стандарти змінилися і як саме
2	Лекції і вебінари в своїй суті мають навчання працівників через передачу знань усним способом, що є не найнадійнішим способом передачі знань, особливо в сфері комп'ютерних технологій, великої кількості точної чи візуальної інформації	Заміна односторонньої і одноразової передачі інформації із лекцій та вебінарів на інтерактивні методи навчання, такі як створення фото- і відеоматеріалів, інтерактивних тестів. Це дозволить забезпечити краще засвоєння матеріалу, а при потребі його повторне вивчення

Джерело: розроблено автором

Розглянемо етапи детальніше.

Етап 1: Розроблення централізованого ресурсу – корпоративної онлайн бібліотеки СОПа і стандартів якості. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) визначення обсягу та структури ресурсу – включає аналіз потреб підприємства та визначення необхідного обсягу і структури онлайн-бібліотеки, а також створення категорій та підрозділів для зручного пошуку інформації і доступу до неї;

2) розроблення і створення матеріалів – передбачає створення текстових та графічних матеріалів, які в тому числі описують СОПи та стандарти якості;

3) вибір та налаштування платформи – передбачає вибір платформи для розміщення онлайн-бібліотеки (внутрішня частина веб-сайту, спеціалізоване програмне забезпечення), а також налаштування доступу, дозволів та зручного інтерфейсу для неї.

Етап 2: Створення апдейт щоденників. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) розроблення інструментарію зручного внесення змін – передбачає створення інструменту, за допомогою якого фахівці виробничого департаменту товариства можуть швидко вносити зміни в наявні СОПи чи стандарти якості;

2) розроблення інструменту формування порівнянь змін – передбачає створення окремих документів чи додатків до вже існуючих, в яких повідомляють про зміни в стандартах з конкретними розмітками змінених позицій.

Розглянемо ці етапи детальніше.

Етап 1: Створення мультимедійного навчального контенту. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) аналіз потреб і визначення тем – передбачає проведення аналізу основних потреб персоналу та визначення ключових тем для навчання;

2) розроблення сценаріїв та зйомка контенту – включає розробку детальних сценаріїв для мультимедійного контенту, зйомку або створення анімацій для включення в навчальні матеріали;

3) монтаж та оптимізація відео- та аудіоматеріалів – включає монтаж відеота аудіоматеріалів для отримання професійного та цікавого контенту, оптимізацію розмірів файлів для ефективного зберігання та використання;

4) створення графічних матеріалів – передбачає розроблення ілюстрацій, схем, графіків для наочного представлення матеріалів, впровадження графічних елементів у відео та презентації.

Етап 2: Створення інтерактивних тестів. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) визначення об'єктів та тем для тестування – передбачає визначення цілей та об'єктів інтерактивних тестів, розподіл тестів за тематикою для оптимального покриття матеріалу;

2) розроблення питань – включає створення збалансованих питань, які відображають ключові аспекти навчального матеріалу;

3) розроблення варіантів відповідей та пояснень до кожного питання;

4) вибір технічної платформи для тестів – передбачає вибір або розроблення платформи для проведення інтерактивних тестів (наприклад, вбудована система на внутрішньому порталі);

5) визначення правил проведення тесту та доступу до нього – включає визначення часових рамок для проходження тестів, налаштування доступу для різних груп працівників.

Отже, в даному розділі розроблено загальні пропозиції по покращенню слабких сторін економічно-організаційних методів управління якістю продукції, що застосовуються в ТОВ «Фудреформ».

3.2 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих змін для ТОВ «Фудреформ»

Важливим аспектом впровадження запропонованих вдосконалень організаційно-економічних методів управління якістю продукції в ТОВ «Фудреформ» є оцінка матеріальних і часових витрат на реалізацію покращень. Оцінка матеріальних і часових витрат створює підґрунтя для ефективного впровадження покращень, сприяючи досягненню високого рівня якості впроваджених змін та забезпечує успіх діяльності товариства. Розрахунок часових витрат для впровадження запропонованих пропозицій в досліджуваній організації відображено в таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Планування виконавців та розрахунок часу впровадження вдосконалень організаційно-економічних методів управління якістю продукції

Метод	Пропозиція	Етапи з реалізації запропонованих рішень	Відділ, який реалізує захід	Кіл-ть працівників	Термін впровад., днів
Премії за досягнення цілей	Введення командних бонусів до премії за досягнення загальних цілей виробничого департаменту	Аналіз наявних робіт для визначення їх актуальності та потенційного командного впливу на результати роботи	Відділ організації та контролю виробничих процесів	12	30
		Розрахунок величини командних бонусів в структурі премії	Відділ розробки та контролю бюджету	2	14
		Затвердження змін структури премії	Відділ розробки та контролю бюджету, Відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності	3 4	7
	Розроблення системи апеляцій	Розроблення форми апеляції, правил її оформлення і подачі	Відділ управління робочими відносинами	2	7
		Визначення діапазону причин, по яких можна подавати апеляцію	Відділ організації та контролю виробничих процесів	10	30
		Розробка процедури перевірки апеляції і винесення рішення	Відділ організації та контролю виробничих процесів, Відділ внутрішньої безпеки	10 6	14
Підвищення заробітної плати за активну участь в покращенні в сфері якості	Створення фонду винагороди за інновації і раціоналізаторські пропозиції в сфері якості	Розроблення механізму подання ідей для інновацій та раціоналізаторських пропозицій	Відділ оптимізації технологічних процесів, Відділ інновацій та пошуку нових можливостей	2 1	7
		Розробка нормативів виплат	Відділ розробки та контролю бюджету	2	7
	Оптимізація системи підвищення заробітної плати	Визначення ефективних меж витрат	Відділ розробки та контролю бюджету	2	14
Організація і проведення різних	Впровадження системи визнання за досягнення в	Впровадження системи визнання через заходи нагородження після завершення виробничих процесів	Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації	5	14

спеціальних заходів	сфері якості	Впровадження системи визнання через заходи нагородження вкінці року	Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації	10	21
	Додаткове нагородження робочих колективів	Додаткове нагородження колективів (команд) через аналіз результатів роботи працівників в сфері якості	Відділ організації та контролю виробничих процесів	10	30
		Додаткове нагородження колективів (команд) через організацію позасвяткових заходів	Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації	10	7
Система пілг на продукцію чи послуги компанії	Формування системи пілг на продукцію чи послуги компанії	Проведення консультацій та опитувань серед працівників	Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації	2	7
		Аналіз раціональності	Відділ організації та контролю виробничих процесів, Відділ розробки та контролю бюджету	10 2	7
Страхові вигоди	Додаткові страхові вигоди для працівників	Регулярне інформування щодо програми страхових вигід	Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації	5	14
		Презентація створених матеріалів працівникам	Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації	5	7
Тренінги та розвиток персоналу в сфері якості	Розроблення централізованого ресурсу навчальних матеріалів	Розроблення централізованого ресурсу – корпоративної онлайн бібліотеки СОПа і стандартів якості	Відділ набору та розвитку персоналу Відділ організації та контролю виробничих процесів	10 20	30
		Створення апдейт щоденників	Відділ набору та розвитку персоналу	5	14
	Створення фото- і відеоматеріалів в, інтерактивних тестів в сфері якості	Створення мультимедійного навчального контенту	Відділ набору та розвитку персоналу Відділ організації та контролю виробничих процесів	10 20	60
		Створення інтерактивних тестів	Відділ набору та розвитку персоналу	3	14

Джерело: розроблено автором

Важлива особливість більшості запропонованих покращень заключається в тому, що вони потребують невеликих витрат, бо роботи по їх впровадженню ТОВ «Фудреформ» може провести, залучаючи власних працівників в межах їх функціоналу та поставивши їм нові завдання, і не потребуючи додаткових витрат на зарплату, канцелярські потреби чи інші засоби. Окрім того, запропоновані премії в сфері якості для працівників товариства не стільки потребують додаткових виплат, а потребують переформатування системи наявних виплат.

Дані покращення:

1. Впровадження системи визнання:

1) Планування і організація заходів нагородження вкінці виробничих процесів:

Виготовлення нагородних грамот – 25,0 грн. за 1 шт. при вручені 25 грамот

$$25,0 * 25 = 625,0 \text{ грн.}$$

Оформлення залу для проведення події – 2000,0 грн.

Проведення фото- і відеофіксації події – 2500,0 грн.

Організування шведського столу – 3500,0 грн.

Отже, загальні витрати на проведення події:

$$625 + 2000 + 2500 + 3500 = 8625 \text{ грн.}$$

2) Планування і організація заходів нагородження вкінці року:

Виготовлення нагородних грамот – 25 грн. за 1 шт. при вручені 50 грамот

$$25 * 50 = 1250,0 \text{ грн.}$$

Оренда приміщення - 25000 грн.

Оформлення залу для проведення події – 13000,0 грн.

Оренда апаратури для фото-і відеозйомки, звукового, світлового обладнання для залу – 12000,0 грн.

Проведення фото-і відеофіксації події – 12000,0 грн.

Організування шведського столу – 8000,0 грн.

Загальні витрати на проведення події:

$$1250 + 25000 + 13000 + 12000 + 12000 + 8000 = 71250,0 \text{ грн.}$$

2. Розроблення централізованого онлайн ресурсу навчальних матеріалів:

1) Найм ІТ спеціалістів для створення онлайн бібліотеки СОПа і стандартів якості - 60000,0 грн.

2) Найм ІТ спеціалістів для створення програми для ведення апдейт щоденників 15000,0 грн.

Загальні витрати для розроблення централізованого онлайн ресурсу навчальних матеріалів:

$$60000 + 15000 = 75000 \text{ грн.}$$

Отже, витрати на реалізацію запропонованих заходів є цілком прийнятними для ТОВ «Фудреформ». Ці витрати не лише виправдаються покращенням якості, але й створюють позитивний тренд на покращення мотивації працівників щодо покращення якості в довгостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих покращень в діяльність досліджуваного підприємства передбачає значні економічні вигоди та позитивний вплив на його фінансовий стан. Перераховані нижче аспекти є ключовими взаємопов'язаними факторами, які сприятимуть забезпеченню стійкого економічного ефекту:

1. Аналіз початкового стану:

Для початку аналізу початкового визначаємо за якими критеріях будемо визначати економічний ефект від впроваджених змін і їх розмір:

1) Збільшення чистого доходу від реалізації:

Впровадження змін, спрямованих на мотивацію працівників на більш якісне реалізацію виробничих процесів та вдосконалення технічних аспектів виробництва, сприятиме зменшенню браку прокції і, як наслідок, збільшенню обсягів реалізації продукції ТОВ «Фудреформ». Це може включати в себе збільшення якості роботи працівників, впровадження

більшої кількості інновацій, покращення методів виконання робіт, а також оптимізацію працівниками робочих процесів для збільшення продуктивності.

2) Зменшення витрат:

Результати впроваджених змін, які можуть сприяти зменшенню витрат, можуть включати в себе більш якісне виконання виробничих операцій, вироблення і впровадження раціоналізаторських рішень, підвищення кваліфікації працівників. Це дозволить знизити загальні витрати та забезпечити раціоналізацію використання ресурсів.

3) Зменшення втрат:

Зміни, спрямовані на покращення мотивації і постійне навчання працівників новим стандартам якості, можуть допомогти зменшити кількість непередбачених втрат внаслідок нехтування правильністю виконання технологічних процесів і невідповідністю знань працівників наявному стану речей під час вирощування продукції, що може проявитися в проведенні непотрібних робіт, внесенню понаднормової або недостатньої кількості ТМЦ тощо.

2. Прогнозування ефекту від впровадження змін Оскільки запропоновані покращення мають непрямий, а опосередкований вплив на якість проведених робіт і продукції ТОВ «Фудреформ» через мотивування працівників і покращення їхнього навчання, то можна скласти тільки приблизний прогноз економічного ефекту від впроваджених змін. За дослідженнями американського інституту дослідження громадської думки Геллапа середній відсоток залучених в покращення своєї роботи працівників у світі становить 23% [21]. Це означає, що очікуватимемо, що внаслідок запропонованих покращень 23 % працівників виробничого департаменту компанії ТОВ «Фудреформ» будуть готові збільшувати якість своєї роботи внаслідок мотивації і покращенню їхніх знань.

Отже, внаслідок запропонованих покращень, з урахуванням кількості працівників, які будуть намагатися покращити якість своєї праці, загальне збільшення якості роботи прогнозується за допомогою методу нормального

розподілу ймовірностей підвищення якості всього виробничого департаменту на 1,1 %.

Визначення економічного ефекту від змін по показниках:

1) Збільшення чистого доходу від реалізації становить:

$$8056,38 * 1,1 \% = 8862,02 \text{ тис. грн.}$$

2) Зменшення витрат на вирощення продукції:

$$4853,34 * 1,1 \% = 5338,67 \text{ грн.}$$

3) Зменшення непродуктивних втрат:

$$1534,23 * 1,1 \% = 1687,6 \text{ грн.}$$

Отже, в даному розділі було зпрогнозовано розмір економічного ефекту від реалізації запропонованих змін для ТОВ «Фудреформ»

Висновки до розділу 3

Витрати на реалізацію запропонованих заходів є цілком прийнятними для ТОВ «Фудреформ». Ці витрати не лише виправдаються покращенням якості, але й створюють позитивний тренд на покращення мотивації працівників щодо покращення якості в довгостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих покращень в діяльність досліджуваного підприємства передбачає значні економічні вигоди та позитивний вплив на його фінансовий стан. Перераховані нижче аспекти є ключовими взаємопов'язаними факторами, які сприятимуть забезпеченню стійкого економічного ефекту:

Внаслідок запропонованих покращень, зрахуванням кількості працівників, які будуть намагатися покращити якість своєї праці, загальне збільшення якості роботи прогнозується за допомогою методу нормального розподілу ймовірностей підвищення якості всього виробничого департаменту на 1,1 %.

ВИСНОВКИ

В дослідженні було розглянуто теоретичні аспекти методів управління якістю продукції та практичні рекомендації для їх покращення. Управління якістю продукції – це один з найважливіших пріоритетів діяльності компанії, що має на меті організацію і проведення робіт, які надають можливість виготовляти продукцію тої якості, яка задовільняє клієнтів, максимально зменшити кількість браку і витрати, пов'язані з низькою якістю.

Протягом досліджуваного періоду в ТОВ «Фудреформ» ми спостерігали збільшення середньої заробітної плати одного працівника, середньорічної вартості основних фондів. Разом з тим зростають витрати компанії внаслідок знецінення гривні відносно долара. Така ситуація, в поєднанні з складною ситуацією в країні, призвели до погіршення економічної ситуації в компанії.

Згідно установчих документів ТОВ «Фудреформ» займається вирощуванням сільськогосподарської продукції, виготовленням насіннєвого матеріалу. Клієнтами компанії є як вітчизняні так і закордонні покупці. Протягом аналізованого періоду компанія відчуває певні важкості особливо через невизначеність майбутнього. Загалом досліджувана компанія до початку війни демонструвала тенденцію до розширення своїх виробничих потужностей, однак під час війни будь-які прогнози дати важко.

Під час аналізу методів управління якістю продукції я виявив, що компанія використовує наступні методи управління якістю продукції: економічні (премії за досягнення цілей, підвищення заробітної плати за активну участь в покращенні якості, організацію і проведення різних спеціальних заходів, страхові вигоди для працівників, систему пільг на продукцію чи послуги) та організаційні (визначення та впровадження

стандартів якості продукції, впровадження систем управління якістю, моніторинг та аналіз процесів виробництва, тренінги та розвиток персоналу).

Нашими пропозиціями по покращенню використання організаційно-економічних методів управління якістю є: введення командних бонусів до премії за досягнення загальних цілей виробничого департаменту, розроблення системи апеляцій, створення фонду винагороди за інновації і раціоналізаторські пропозиції в сфері якості, оптимізація системи підвищення заробітної плати, впровадження системи визнання за досягнення в сфері якості, додаткове нагородження робочих колективів, формування системи пільг на продукцію чи послуги компанії, додаткові страхові вигоди для працівників товариства, розроблення централізованого ресурсу навчальних матеріалів, створення фото- і відеоматеріалів, інтерактивних тестів в сфері якості.

Більшість запропонованих пропозицій не будуть коштувати компанії додаткових коштів, оскільки вони можуть бути виконані працівниками компанії згідно їх професійних обов'язків в робочий час. Однак все ж є пропозиції, на впровадження яких потрібні додаткові матеріальні витрати а саме: планування і організація заходів нагородження в кінці виробничих процесів (передбачають додаткові витрати на проведення події 8625,0 грн.), планування і організація заходів нагородження в кінці року (передбачають додаткові витрати 71250,0 грн.), озроблення централізованого онлайн ресурсу навчальних матеріалів (загальні витрати дорівнюють 75000,0 грн.). Отже, загальні витрати на впровадження пропозицій які потребують додаткових витрат становить 154875 грн.

Під час прогнозування економічного ефекту від впроваджених змін ми спрогнозували, що свою працю покращують 23 % працівників виробничого департаменту. Приріст якості від покращення їх праці складатиме від 0,02 % до 10 %. Застосувавши статистичний метод прогнозування нормальний розподіл ми розрахували, що середнє покращення якості роботи виробничого департаменту буде на 1.1%. Це дає для певний економічний ефект, а саме

збільшення чистого доходу від реалізації продукції (становить 8862,0 тис. грн.), зменшення витрат на вирощення продукції (дорівнює 5338,6 тис. грн.) та зменшення непродуктивних втрат (дорівнює 1687,6 тис. грн.). Отже, запропоновані пропозиції дозволять покращити економічні показники компанії і створити їй конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку : монографія / за ред. О. О. Шубіна, Я. А. Гончарука. Донецьк-Львів : ДонНУЕТ, 2007. 404 с.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Тишкевич М. Абрагам Маслоу та його кроки до щастя. *Український інтерес*. URL: <https://uain.press/blogs/abragam-maslou-ta-jogo-kroku-do-shhastya-1209346>.
4. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97. Дата оновлення: 20.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Торгівля. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. URL: <https://q.rating.zone/>.
6. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР. Дата оновлення: 01.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
7. ДСТУ ISO 9000:2015 «Система управління якістю. Основні положення».
8. Холодняк І.А., Шведа Н.М. Переваги використання серії стандартів ISO 9000 для управління якістю підприємства. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 137 с. С. 124-125.
9. Вільям Едвардс Демінг URL: <http://surl.li/uhgwb>
10. Загальне управління якістю. URL: <http://surl.li/uhgwf>

11. ISO 9000. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_9000.
12. Шість сигма. URL: <http://surl.li/uhgwi>
13. Четверта промислова революція. URL: <http://surl.li/uhgwk>
14. Ковальчук С. Я. Європейські орієнтири аграрної сфери України: перспективи та можливості. Економіка та суспільство. 2016. №6. С. 54-60. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/11.pdf
15. Quality by design. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_by_design.
16. What is economic value added? URL: <https://universidadeuropea.com/en/blog/what-is-economic-value-added/>.
17. Globalgap. URL: <https://www.globalgap.org/>.
18. Органік стандарт. URL: <https://organicstandard.ua/>.
19. Лиса О. В., Андрушко Р. П. Оцінка якості сільськогосподарської продукції. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/122.pdf>.
20. Костякова А. А. Класифікація витрат виробництва за цільовим підходом. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/3580/1/3.pdf>.
21. Інструкція з ведення кількісно-якісного обліку зерна та продуктів його переробки на зернових та зернопереробних підприємствах усіх форм власності/ URL: <http://surl.li/uhgwr>.
22. ISO 22000:2018. Системи менеджменту харчової безпеки.
23. Стандартизація і сертифікація як нормативні засади якості й безпечності продукції/ URL: <http://surl.li/uhgwv>
24. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. 2021. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/ujae_2021_r02_a30.pdf.
25. Ваша бізнес-стратегія залежить від залучення співробітників. URL: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>
26. Форма розподілу. URL: <http://surl.li/uhgxc>

27. Формування врожаю та якості зерна пшениці озимої залежно від строків сівби, попередників та сорту в умовах лісостепу правобережного. URL: <https://www.pdatu.edu.ua/kova-miznarodnadiyalnist/svr/dus201606.pdf>
28. Боженко Л. І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції: навчальний посібник. Львів: Афіша, 2001. 123 с.
29. Клименко Л. П., Пізінцалі Л. В., Александровська Н. І., В. Д. Метрологія, стандартизація та управління якістю: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 345 с.
30. Управління якістю. 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834033.pdf>
31. Гандзюк М. П., Желебо Є. П., Халімовський М. О. Основи охорони праці. Київ: Каравелла. 2004. 408 с.
32. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці. Львів: Афіша 2005. 318 с.
33. Валінкевич О.Г. Мотивація праці як основа управління персоналом в сучасних компаніях. Наука й економіка: Науково-теор. журнал ХЕУ. 2009. Вип. 3(15). Т. 1. С. 173-181.
34. Оскольський В. В. Екологічно чисте виробництво: економічні та організаційні аспекти управління якістю продукції. Економіка України. 2013. №11 (624).
35. 32.Безус Р. М. Організаційно-економічні засади ефективного розвитку органічного агровиробництва: монографія. Дніпро: "Лізунов Пресс". 380 с.
36. Кирилюк І. М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.
37. Девід П. Деякі нові стандарти економіки стандартизації в епоху інформації. Економічна політика та технологічна продуктивність. Кембрідж: Кембриджська університетська преса, 1987. Р. 206-234.