

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження організаційно- економічних методів управління якістю
продукції в організації, на прикладі ТОВ КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Холодняк І. А.</u> (підпис)	<u>Холодняк І. А.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шведа Н. М.</u> (підпис)	<u>Шведа Н. М.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u> (підпис)	<u>Мосій О. Б.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u> (підпис)	<u>Сороківська О. А.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Владимир О.М.</u> (підпис)	<u>Владимир О.М.</u> (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Холодняк І.А. Дослідження організаційно-економічних методів управління якістю продукції в організації, на прикладі ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 93 сторінки, 15 рисунків, 26 таблиць, 35 літературних джерел, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – організаційно-економічні методи управління якістю.

Предмет дослідження – напрямки вдосконалення організаційно-економічних методів управління якістю продукції в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Мета дослідження – проведення глибокого дослідження організаційно-економічних методів управління якістю продукції, розгляд їх слабких і сильних сторін та розроблення найбільш оптимальних підходів щодо їх вдосконалення для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Методи дослідження – теоретико-методичний метод; фінансовий і економічний аналіз; статистичний метод; метод прогнозування.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення використання організаційно-економічних методів підвищення якості продукції підприємства.

Основні положення, що отримані під час виконання роботи, можуть бути впроваджені в діяльність досліджуваної компанії.

Ключові слова: якість; управління якістю; організаційно-економічні методи управління якістю; ефективність; організація; сільське господарство.

SUMMARY

Kholodniak I.A. Researching organizational and economic methods of product quality management within the organization (LLC KONTINENTAL FARMERS GROUP as a case study).

Master Degree thesis contains of 93 pages, 15 pictures, 26 tables, 35 literary sources, and 1 appendix.

The Object of Investigation is organizational and economic methods of product quality management in the organization.

The Subject of Investigation is directions for improving organizational and economic methods of product quality management at LLC CONTINENTAL FARMERS GROUP.

The Aim of the Work is to conduct a deep investigation of organizational and economic methods of quality management, examine their strengths and weaknesses, and adapt the most optimal approaches for a specific enterprise - LLC CONTINENTAL FARMERS GROUP.

The Methods of Investigation include theoretical and methodological analysis, financial and economic analysis, and statistical methods.

Recommendations have been developed to improve the use of organizational and economic methods to enhance the quality of the enterprise's products.

The main findings obtained during the research can be implemented in the activities of the investigated company.

Key words: quality; quality management; organizational and economic methods of quality management; efficiency; organization; agriculture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Суть поняття «якість» та особливості управління нею.....	8
1.2 Сутність економічних та організаційних методів управління якістю продукції.....	12
1.3 Особливості організаційно-економічних методів управління якістю продукції в сільському господарстві	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».....	24
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».....	24
2.2 Характеристика процесу вирощування озимої пшениці в досліджуваній організації з точки зору досягнення високого рівня її якості	32
2.3 Аналіз наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції та ефекту від їх застосування для товариства.....	41
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».....	53
3.1 Обґрунтування пропозицій по вдосконаленню організаційно-економічних методів управління якістю продукції для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».....	53
3.2 Прогнозування й оцінка матеріальних і часових витрат на впровадження вдосконалень організаційно-економічних методів управління якістю продукції досліджуваного товариства	68

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих змін для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».....	74
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	79
4.1 Охорона праці в сільському господарстві	79
4.2 Аналіз ризиків в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	86
БІБЛІОГРАФІЯ.....	89
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність роботи. Україна славиться своїми безмежними полями, на яких вирощують пшеницю, ячмінь і кукурудзу. Згідно з матеріалами видання Фенікс Агро, наша країна до війни займала друге місце в світі за обсягами експорту зернових культур і сьоме по експорту олійних культур. Ця інформація свідчить про значний потенціал України у сфері агробізнесу, який вимагає витрати всіх можливих зусиль для підвищення ефективності даного сектору національної економіки та досягнення конкурентної переваги в цьому напрямку. Однак для збільшення якості і кількості готової продукції можна не лише використовувати матеріально-технічні засоби, а й економічні і організаційні методи покращення якості продукції. У цьому контексті, дослідження організаційно-економічних методів управління якістю продукції набуває особливої актуальності, оскільки воно спрямоване на визначення ефективних стратегій та практик для досягнення високого стандарту якості.

Проблеми ефективного управління якістю продукції за допомогою організаційно-економічних методів та аналізу їх фінансових результатів свого часу піднімали у своїх працях як українська так і закордонні вчені, зокрема: Ф. Тейлор, Г. Форд, В. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, А. Фейгенбаум, Г. Тагуті, Ф. Кросбі, Д. Харрінгтон, Петренко І.А., Ходакойський В.Ф., Тарнаваський О.М., Лиса О. В., Андрушко Р. П., Дворник І. В., Безус Р.М., ОСКОЛЬСЬКИЙ В.В. і інші. У сучасних українських та зарубіжних наукових працях в галузі управління якістю можна виявити найбільш перспективні підходи та методи, які можуть бути застосовані для досягнення високого рівня якості продукції в організаціях.

Мета кваліфікаційної роботи — проведення глибокого дослідження організаційно-економічних методів управління якістю продукції, розгляд їх слабких і сильних сторін та розроблення найбільш оптимальних підходів для конкретного підприємства – ТОВ «Контінентал фармерз груп». Дослідження

спрямоване на вирішення конкретних завдань щодо покращення якості продукції та покращення управління якістю наявних умовах функціонування компанії.

Для досягнення поставленої мети слід виконати такі **завдання**:

- дослідити суть понять «якість» та особливості управління нею в сільському господарстві;
- охарактеризувати ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», дослідити процес вирощування озимої пшениці досліджуваним товариством з точки зору досягнення високого рівня її якості та наявні організаційно-економічні методи управління якістю продукції;
- розробити і обґрунтувати пропозиції по вдосконаленню організаційно-економічних методів управління якістю продукції для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Об'єкт дослідження - організаційно-економічні методи управління якістю.

Предмет дослідження – напрямки вдосконалення організаційно-економічних методів управління якістю продукції в ТОВ «Контінентал фармерз груп».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що в наявній системі організаційно-економічних методів управління якістю продукції наявні певні неточності і необхідно їх знайти і запропонувати комплекс заходів щодо їх покращення і як наслідок підвищення ефективності роботи компанії.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні результати роботи були представлені для розгляду під час XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 26 травня 2023 року).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 93 сторінки, 15 рисунків, 25 таблиць, 1 додаток. Бібліографія складається з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть поняття «якість» та особливості управління нею

Якість, як поняття, стає важливою складовою сучасного підходу до виробництва та надання послуг у світі постійної конкуренції та швидких технологічних змін. У сучасному суспільстві споживачі мають високі очікування стосовно якості, і вона стає ключовим визначником конкурентоспроможності. Проте розуміння сутності якості вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів.

Якість, в першу чергу, може бути визначена як властивість чи характеристика продукту чи послуги, що визначає його здатність задовольнити встановлені або очікувані потреби. Вона не обмежується тільки технічними параметрами, оскільки включає аспекти, такі як споживацьке задоволення, естетика та емоційна взаємодія. Основною метою якості є задоволення клієнтів та перевершення їхніх очікувань. «Якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги» [1, с. 6].

Узагальнюючи сутність поняття, «якість» включає в себе технічні, емоційні та стратегічні аспекти, які визначають вартість продукту чи послуги в очах клієнтів та його конкурентоспроможність на ринку. Управління якістю є ключовим інструментом для досягнення та підтримання високого стандарту якості, що визначає успіх сучасного бізнесу.

Основні аспекти поняття якості:

1. Відповідність вимогам: Продукти чи послуги повинні відповідати визначеним вимогам і стандартам. Це включає в себе технічні характеристики, функціональність та інші параметри, які визначаються споживачами чи стандартами.

2. Задоволення клієнта: Якість повинна відповідати або перевершувати очікування клієнтів. Задоволені клієнти частіше залишаються вірними та рекомендують продукти чи послуги іншим. «Задоволеність клієнта - це сприйняття клієнтом ступеня виконання його вимог» [1, с. 7].

3. Процеси та системи якості: Управління якістю включає в себе розробку та застосування ефективних процесів та систем, спрямованих на забезпечення та покращення якості продукції чи послуг.

4. Стратегічне управління: Визначення стратегій, які спрямовані на досягнення високого рівня якості та конкурентоспроможності.

5. Постійне вдосконалення: Процес постійного вдосконалення забезпечує пошук нових способів покращення процесів та продуктів. «Постійне поліпшування загальних показників діяльності організації треба вважати незмінною ціллю організації» [1, с.V].

Управління якістю є стратегічним аспектом сучасного бізнесу, спрямованим на забезпечення високого рівня якості продукції чи послуг. Основні принципи та практики управління якістю забезпечують не тільки конкурентоспроможність, але й високий рівень задоволеності клієнтів, що є критичним для довгострокового успіху підприємства.

Управління якістю являє собою еволюційний шлях, який визначається відповіддю на вимоги ринку, зміни в технологіях та визнання важливості якості у сучасному підприємстві.

Ось коротка історія управління якістю:

1. Виникнення виробничого контролю (19-й століття): Перші спроби управління якістю відзначаються етапом виробничого контролю, коли ручний контроль виробництва був важливим для визначення відповідності продукції встановленим стандартам.

2. Поява концепції статистичного контролю (20-й століття): З ініціативи американського інженера Вільяма Едвардса Демінга та інших експертів виникла ідея використання статистики для контролю та покращення якості виробництва [3].

3. Запровадження принципів Total Quality Management (TQM) (1940-1950

роки): Після Другої світової війни, концепція TQM отримала визнання якісними експертами та підприємствами, в тому числі і японськими виробниками автомобілів [4].

4. Розробка систем управління якістю (1980-1990 роки): Серія стандартів ISO 9000 була розроблена для встановлення загальних вимог до систем управління якістю. Вперше в 1987 році був випущений стандарт ISO 9001 [5].

5. Підходи Lean та Six Sigma (1990-2000 роки): Lean та Six Sigma стали популярними методологіями для покращення продуктивності та ефективності виробничих процесів, з фокусом на вилученні зайвого та мінімізації відхилень [6].

6. Ера цифрових технологій та Industry 4.0 (21-е століття): З розвитком цифрових технологій та концепції Industry 4.0, управління якістю стало ще більш інтегрованим та автоматизованим. Використання аналітики, штучного інтелекту та Інтернету речей стало стандартом для ефективного контролю та управління якістю [7].

Історія управління якістю свідчить про постійний розвиток та адаптацію суті поняття до змін в технологічному, економічному та соціальному середовищі, з метою забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб споживачів.

Основні принципи управління якістю на підприємстві зображені у таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні принципи управління якістю на підприємстві

№ п/п	Принцип	Пояснення суті принципу
1	2	3
1	Стратегічне планування та лідерство	Ефективне управління якістю починається з чіткого стратегічного планування та лідерства. Визначення стратегічних цілей в сфері якості і їхнє включення в загальну стратегію бізнесу є критичним. Лідерство забезпечує впровадження цих стратегій та створює атмосферу, сприятливу для появи культури якості в організації
2	Участь персоналу та навчання	Основна роль персоналу у досягненні високого рівня якості важлива. Участь персоналу в процесі управління якістю стає ключовим елементом. Важливо розвивати та вдосконалювати навички та знання персоналу через навчання та регулярні тренінги, що сприяє створенню експертної команди, здатної ефективно впроваджувати стратегії управління якістю

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	Процесний підхід та система управління	Управління якістю вимагає процесного підходу, що означає розгляд усіх видів діяльності як частини взаємопов'язаних процесів. Система управління якістю, наприклад, така як ISO 9001 чи ISO 9015, надає структуру для впровадження та підтримання ефективних процесів. Застосування системного підходу допомагає забезпечити постійність та сталість якості в часі
4	Вимірювання та аналіз результатів	Важливим елементом управління якістю є визначення ключових показників ефективності (KPI) та регулярне вимірювання результатів. Аналіз вимірювань надає інформацію для постійного вдосконалення процесів та продуктів. Аудити та регулярні оцінки допомагають виявляти можливості для покращення та уточнення стратегій управління якістю
5	Постійне вдосконалення	Однією з ключових особливостей управління якістю є принцип постійного вдосконалення. Впровадження змін на основі аналізу результатів, відгуку клієнтів та інновацій дозволяє компаніям не тільки забезпечувати високий рівень якості, але й залишатися конкурентоспроможними в мінливому бізнес-середовищі
6	Інтеграція технологій та інновацій	З урахуванням швидкого темпу технологічного розвитку важливо впроваджувати передові технології та інноваційні підходи в систему управління якістю. Впровадження цифрових інструментів, штучного інтелекту та автоматизації процесів може підвищити ефективність, забезпечити точність вимірювань та сприяти швидкій реакції на зміни в умовах виробництва
7	Залучення клієнтського відгуку	Активно взаємодіючи з клієнтами та враховуючи їхні відгуки, компанії можуть отримати цінну інформацію для вдосконалення продуктів та послуг. Застосування методів збору та аналізу клієнтського відгуку стає необхідністю для адаптації стратегій управління якістю до змінних потреб ринку
8	Сталість та відповідальність постачальників	Важливо встановлювати стабільні та довірені відносини з постачальниками сировини та компонентів. Відповідальність постачальників за якість їхніх продуктів або послуг стає невід'ємною частиною системи управління якістю підприємства-виробника
9	Система винагородження та визнання	Впровадження ефективної системи винагородження та визнання за досягнення в галузі якості може стимулювати персонал до активної участі в управлінні якістю. Це може включати в себе не лише матеріальні винагороди, але й публічне визнання досягнень та можливості кар'єрного росту для фахівців
10	Врахування екологічних та соціальних аспектів	У сучасному світі важливо враховувати екологічні та соціальні аспекти в управлінні якістю. Здатність компанії дотримуватися екологічних стандартів та відповідати соціальним вимогам може вплинути на її репутацію та сприяти сталому розвитку
11	Система ризик-орієнтованого підходу	В умовах непередбачуваності та змін важливо впроваджувати систему управління якістю, що базується на аналізі та управлінні ризиками. Визначення потенційних ризиків виробничих процесів та продукції дозволяє попереджати можливі проблеми та забезпечувати стабільність якості продукції

Продовження табл. 1.1

1	2	3
12	Співпраця та комунікація	Ефективна комунікація всередині організації та зі зовнішніми зацікавленими сторонами є важливим аспектом управління якістю. Сприяння відкритому обміну інформацією між відділами, командами та партнерами сприяє вирішенню проблем та вдосконаленню процесів
13	Етичність та корпоративна відповідальність	В сучасному суспільстві споживачі все більше звертають увагу на етичні аспекти діяльності компаній. Управління якістю повинно включати етичні стандарти та практики, а також враховувати соціальні наслідки своєї діяльності
14	Адаптивність до змін	У світі, де технологічні та економічні зміни відбуваються швидко, важливо мати систему управління якістю, яка може швидко адаптуватися до нових умов. Гнучкість та здатність до інновацій дозволяють компаніям ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Управління якістю вимагає комплексного підходу, що враховує стратегічне планування, участь персоналу, процесний підхід та системи управління. Визначення та вимірювання результатів, постійне вдосконалення та залучення всіх рівнів персоналу роблять управління якістю ключовим фактором успіху в умовах сучасного бізнесу.

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. 1.1).

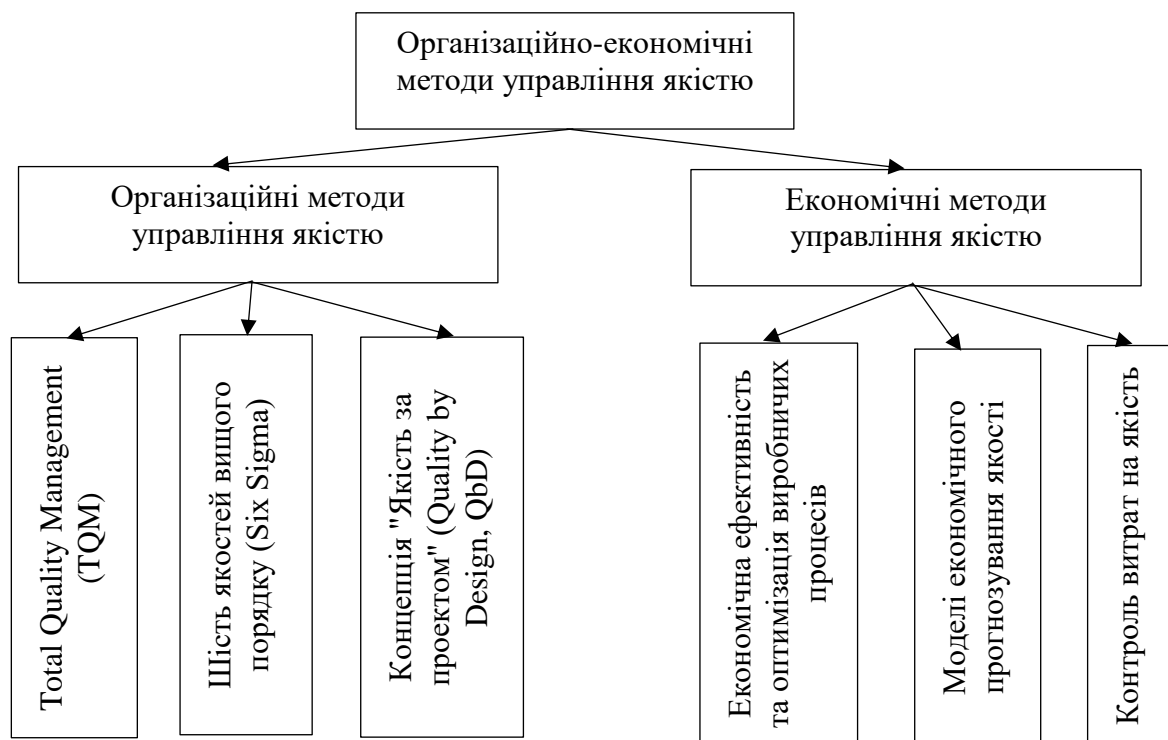


Рисунок 1.1 – Основні організаційно-економічні методи управління якістю на підприємстві

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 із рядом 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.

1.3 Особливості організаційно-економічних методів управління якістю продукції в сільському господарстві

Економічні методи управління якістю в сільському господарстві є важливою частиною стратегії підвищення ефективності виробництва та покращення конкурентоспроможності. Розглянемо особливості таких методів в агросекторі:

1. Економічна обґрунтованість системи управління якістю

Проведення економічно обґрунтованого управління якістю в сільському господарстві є ключовим аспектом для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності. При впровадженні системи управління якістю необхідно ретельно аналізувати та оцінювати економічні аспекти цього процесу.

Оцінка витрат на впровадження системи якості включає в себе різноманітні складові, починаючи від витрат на сертифікацію, яка є важливим етапом забезпечення відповідності стандартам, і закінчуючи витратами на навчання персоналу та придбання необхідного обладнання. Оцінювання витрат повинно враховувати конкретні умови сільського господарства, такі як розмір господарства, види виробництва та особливості ринку збуту.

Додатково, важливо звертати увагу на довгострокову економічну вигоду від впровадження системи управління якістю. Хоча початкові витрати можуть бути значними, ефективна система управління якістю може призвести до збільшення продуктивності, зменшення витрат та підвищення рівня довіри споживачів. Це може мати позитивний вплив на прибутковість господарства в середньостроковому та довгостроковому періодах.

Ураховуючи специфічність агросектору, важливо також аналізувати

ефективність системи управління якістю в контексті динамічних змін в галузі. Наприклад, зміни в регулюванні, нові технології чи зміни у споживчих уподобаннях можуть впливати на ефективність системи та вимагати її адаптації.

Таким чином, економічно обґрунтоване управління якістю в сільському господарстві передбачає не лише вивчення конкретних витрат на впровадження, але й глибокий аналіз потенційних економічних вигод та стійкості системи в умовах мінливого господарського середовища.

2. Застосування економічних інструментів у процесах виробництва

Застосування економічних інструментів у процесах виробництва є необхідним елементом стратегії управління якістю в сільському господарстві. Врахування ефективності використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості господарства.

Перш за все, ефективне використання ресурсів включає в себе раціональне використання землі, води, енергії та інших природних ресурсів. Виробництво сільськогосподарської продукції повинно бути спрямоване на максимізацію врожаю при мінімальному використанні природних ресурсів, що визначає ефективність виробництва та впливає на економічну стійкість [13].

Оптимізація виробничих процесів включає в себе впровадження сучасних технологій, автоматизацію, та удосконалення методів обробітку ґрунту та вирощування культур. Використання інноваційних агротехнологій може привести до підвищення розміру врожаю та зменшення ризику втрат у виробництві. Оптимізація ланок постачання та виробництва, врахування сезонних особливостей, а також використання високоефективного обладнання дозволяють досягти економічної ефективності виробництва.

До економічних інструментів також включається впровадження систем контролю за витратами та аналізу ефективності виробництва. Моніторинг та аналіз ключових показників продуктивності, таких як вартість одиниці продукції та ефективність використання ресурсів, допомагають визначити слабкі місця виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ефективне використання ресурсів та оптимізація виробничих процесів,

побудовані на економічно обґрунтованих стратегіях, становлять основу управління якістю в сільському господарстві, що сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності агросектору.

3. Визначення ефективності за допомогою ключових показників продуктивності

Визначення та моніторинг ключових показників продуктивності в сільському господарстві є важливою складовою ефективного управління якістю. Враховуючи унікальні аспекти галузі, аналіз цих показників дозволяє забезпечити не лише високу якість продукції, а й оптимізацію господарської діяльності.

А) Врожайність: один із ключових показників продуктивності в сільському господарстві - врожайність. Визначення величини врожаю на одиницю площі дозволяє оцінити ефективність використання земельних ресурсів та ефективність сільськогосподарських технологій. Аналіз врожайності допомагає керівнику визначити оптимальні культури та методи вирощування для досягнення максимальної продуктивності [14].

Б) Якість продукції: іншим важливим показником є якість продукції. Це може включати параметри, такі як розмір, смакові якості, вміст поживних речовин та відсутність шкідливих речовин. Визначення та стеження за якістю продукції є важливим для забезпечення задоволення потреб споживачів та впливу на репутацію господарства на ринку [15].

В) Витрати на одиницю продукції: аналіз витрат на одиницю продукції є ключовим елементом ефективного фінансового управління. Врахування витрат на засоби виробництва, робочу силу та інші ресурси дозволяє оптимізувати виробничі процеси та мінімізувати витрати, що є важливим для підтримання фінансової стійкості господарства [16].

Г) Інші показники: до інших ключових показників можуть входити час обробітку землі, використання води та енергії, рівень використання техніки та технологій. Моніторинг цих показників дозволяє керівнику господарства адаптувати стратегії виробництва для максимізації результативності та забезпечення сталого розвитку.

В цілому, систематичний аналіз ключових показників продуктивності є необхідним для ефективного управління якістю в сільському господарстві, надаючи керівнику засоби для прийняття обґрунтованих рішень та постійного покращення процесів виробництва.

Організаційні методи управління якістю в сільському господарстві відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності виробництва, збереженні якості продукції та досягненні конкурентоспроможності на ринку. Розглянемо основні особливості цих методів:

1. Визначення та впровадження стандартів якості

Визначення та впровадження стандартів якості в сільському господарстві є стратегічним елементом, спрямованим на підвищення якості продукції та забезпечення сталості виробництва. Організаційні методи, пов'язані із стандартами якості, визначаються конкретними вимогами для кожного етапу аграрного процесу, починаючи від підготовки ґрунту для вирощування сільськогосподарських культур і закінчуючи готовою продукцією та її транспортуванням.

Один із ключових аспектів цього підходу є встановлення внутрішніх стандартів, що відображають найвищі вимоги до якості на різних етапах виробництва. Наприклад, на етапі вирощування культур можуть визначатися параметри ґрунту, обробки та використання добрив, щоб забезпечити оптимальні умови для росту рослин.

Значущим етапом в управлінні якістю є також контроль якості на етапі збору врожаю та подальшої його переробки. Встановлення стандартів для пакування та транспортування дозволяє підтримувати цілісність продукції під час транспортування, щоб уникнути можливих пошкоджень чи втрат якості [17].

Застосування стандартів якості в сільському господарстві не тільки сприяє стійкій підтримці високих стандартів якості продукції, але і збільшує конкурентоспроможність господарства на ринку. Сертифікація за міжнародними стандартами, такими як GlobalGAP або Organic, може відкривати нові можливості для експорту та розширення асортименту продукції [11-12].

Такий підхід до визначення та впровадження стандартів якості в сільському

господарстві стає необхідним кроком для підтримання високих стандартів виробництва, забезпечення задоволення потреб споживачів і відповідь на вимоги сучасного ринку.

2. Впровадження систем управління якістю

Впровадження систем управління якістю в сільське господарство визнається ключовим етапом у розвитку в умовах ринкової економіки. Зростання вимог до якості та безпеки продукції в умовах сучасного агробізнесу вимагає системного підходу до управління всіма аспектами виробництва. Створення та впровадження ефективних систем, таких як ISO 22000:2018 та інші, не лише сприяють вдосконаленню процесів виробництва, але й гарантують високий стандарт якості та конкурентоспроможність на ринку [18].

У цьому контексті, розглянемо ряд аспектів впровадження систем управління якістю у сільському господарстві:

А) Стандартизація процесів виробництва: системи управління якістю встановлюють стандарти для кожного етапу виробництва в сільському господарстві, від підготовки ґрунту та вирощування рослин до збору врожаю та подальшої переробки. Це дозволяє господарствам забезпечувати стабільну якість продукції та ефективно керувати всією ланкою виробництва [19].

Б) Визначення відповідальності за якість: впровадження систем управління якістю визначає ролі та відповідальність за якість продукції персоналу. Це включає чітке розподілення обов'язків та визначення стандартів для кожної посади, сприяючи підвищенню самосвідомості та відповідальності працівників у справах якості.

В) Механізми контролю та виправлення невідповідностей: системи управління якістю передбачають механізми контролю, які дозволяють вчасно виявляти будь-які невідповідності стандартам. Це може включати проведення аудитів, внутрішніх перевірок та систематичний моніторинг процесів. Коли невідповідність виявляється, встановлені механізми виправлення дозволяють швидко та ефективно впроваджувати необхідні корективи.

Г) Сприяння стійкості та конкурентоспроможності: впровадження систем

управління якістю у сільському господарстві сприяє підвищенню стабільності виробництва та зміцненню позицій на ринку. Забезпечуючи стабільність та якість продукції, господарства можуть розширювати свої ринкові можливості.

Такий підхід до управління якістю в сільському господарстві допомагає підвищити впевненість у якості продукції, сприяючи не тільки внутрішній стабільності господарства, а й його успішності на ринку.

3. Моніторинг та аналіз процесів виробництва

У сфері сільського господарства впровадження організаційних методів моніторингу та аналізу процесів виробництва є важливим елементом забезпечення ефективності та якості продукції. При цьому систематичний контроль виробничих процесів відіграє ключову роль у забезпеченні сталості та високої якості сільськогосподарської продукції.

Розглянемо ряд аспектів управління моніторингу та аналізу процесів виробництва у сільському господарстві:

А) Вимірювання ключових показників продуктивності: в сільському господарстві важливо визначати та моніторити ключові показники продуктивності. Це може включати в себе вимірювання врожайності, витрат ресурсів, таких як вода та добрива, а також часу, необхідного для виконання різних сільськогосподарських операцій. Здійснення моніторингу цих показників дозволяє господарствам точно визначати ефективність своєї діяльності та вчасно вносити необхідні корективи [20].

Б) Відстеження якості сировини та готової продукції: моніторинг у сільському господарстві включає відстеження якості використовуваної сировини та готової продукції. Визначення параметрів якості для сировини, такої як ґрунт чи насіння, дозволяє вчасно реагувати на можливі відхилення від стандартів та вдосконалювати методи вирощування. Аналіз якості готової продукції перед її відправленням на ринок забезпечує відповідність вимогам споживачів.

В) Виявлення можливих відхилень від стандартів: моніторинг і аналіз дозволяють своєчасно виявляти можливі відхилення від стандартів, що може бути спричинено різноманітними факторами, такими як погодні умови, захворювання

рослин або технічні несправності. Проведення аналізу цих відхилень надає можливість розробити та впровадити ефективні стратегії для управління ризиками та забезпечення сталості виробництва.

В цілому, впровадження організаційних методів моніторингу та аналізу процесів виробництва у сільському господарстві сприяє вдосконаленню управління, підвищенню продуктивності та забезпеченню високої якості сільськогосподарської продукції.

4. Тренінг та розвиток персоналу

У контексті сільського господарства, ефективне управління якістю неможливе без належно підготовленого та компетентного персоналу. Організаційні методи, спрямовані на підвищення якості виробництва, включають в себе систему тренінгів та розвитку для працівників, забезпечуючи їхню ознайомленість із найсучаснішими методиками в сільському господарстві та контролю якості.

А) Освіта та підготовка персоналу: специфіка сільського господарства вимагає високого рівня експертизи у кожному аспекті виробництва, від обробки ґрунту до технологій зберігання та транспортування. Тренінгові програми повинні охоплювати широкий спектр тем, включаючи використання новітніх агротехнічних засобів, методів захисту рослин та впровадження ефективних систем управління.

Б) Навички управління та організації робочого процесу: тренінг персоналу в сільському господарстві також повинен акцентувати на розвиток навичок управління та організації робочого процесу. Це включає в себе планування виробничих операцій, ефективне використання технічних засобів та координацію роботи колективу для досягнення високих показників якості та продуктивності.

В) Освіта щодо стандартів якості та сертифікації: при вирощуванні та обробці продукції важливо ознайомлювати персонал із стандартами якості та вимогами щодо сертифікації, що є особливо актуальним в умовах глобального ринку. Знання та виконання цих стандартів допомагає забезпечити відповідність продукції міжнародним вимогам та підвищує її конкурентоспроможність.

Г) Впровадження екологічної ефективності виробництва: тренінг персоналу також може охоплювати аспекти екологічної ефективності в сільському

господарстві, такі як зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та використання сталих практик. Ознайомлення працівників із сучасними екологічно чистими методами виробництва сприяє не лише якості продукції, але і збереженню природних ресурсів [12].

Д) Командна робота та комунікація: також важливо розвивати навички командної роботи та ефективної комунікації серед працівників. Сільське господарство часто вимагає взаємодії між різними групами працівників, від фермерів до технічних спеціалістів. Комунікативна ефективність є ключовим фактором для досягнення спільних цілей у виробництві та контролю якості.

Усі ці аспекти тренінгу та розвитку персоналу в сільському господарстві спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, підтримання високих стандартів якості та забезпечення сталого та ефективного виробництва.

З урахуванням зазначених аспектів економічних і організаційних методів управління якістю в сільському господарстві можна зробити висновок, що ці методи є важливою складовою для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі. Зокрема, економічні методи управління якістю направлені на найефективніше використання обмежених ресурсів, для стимулювання і забезпечення підвищення якості продукції. В свою чергу, організаційні методи управління якістю сільського господарства передбачають побудову такої оргструктури підприємства, при якій працівники і керівники можуть найбільш ефективно використовувати свої професійні навички, не відволікаючись на зайве, для систематичного підвищення якості продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

ТОВ "Контінентал Фармерз Груп" є українською агропромисловою компанією з іноземними інвестиціями. Початково компанія була заснована під назвою "Мрія Агрохолдинг" у 1992 році. Земельний банк компанії становить 195 тисяч гектарів, що робить її шостою за розміром земельною власністю в Україні. Земельні ділянки компанії розташовані в Львівській, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській та Чернівецькій областях.

"Контінентал Фармерз Груп" займається вирощуванням різних сільськогосподарських культур, таких як пшениця, соняшник, ячмінь, цукровий буряк, ріпак, соя та інші (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Види культур і їх сорти, що вирощує ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Культура	Сорти
1	2
Картопля	Арizona, Карелія, Медісон, Отолія, Коннект, Гранада, Коломба, Лусінда, Сіфра, Мелоді
Ячмінь	КВС ТАЛІС, КВС ФАРО, КВС КРІССІ, КВС УОЛЛЕС
Ріпак	Донський, Чемпіон України, Атлант, Чорний Велетень, АЛІОТ
Пшениця	КВС СПЕНСЕР, КВС ШАРКІ, СТРОМБОЛІ, КВС СТАРЛАЙТ
Соя	Галлек, ОАЦ Лейквью, СС Ментор, Аріса
Соняшник	Лускунчик, Форвард, Ласунка, Олівер, Люкс, Рімісол
Кукурудза	Амарос, РАМ 1333, ГРАН 6, Сингент, ТОР ФАО 280
Цукровий буряк	Білоцерківський ЧС 57, Олександрія, Іванівсько-Веселоподільський ЧС84, Етюд

Крім того, компанія є одним із найбільших виробників картоплі в Україні. У власності "Контінентал Фармерз Груп" є чотири елеватори, три сушильно-зернових комплекси потужністю 420 тисяч тон, насіннєвий завод і крохмальний завод.

У 2021 році "Контінентал Фармерз Груп" оголосила про запуск крохмального заводу після успішної модернізації.

Коротка історія "Контінентал Фармерз Груп"

Компанія "МРІЯ Агрохолдинг" була заснована як селянсько-фермерське науково-виробниче господарство. Згодом відбулася послідовність подій, яка призвела до створення компанії "Контінентал Фармерз Груп" (CFG) з іноземними інвестиціями:

Фонд державних інвестицій Королівства Саудівська Аравія створив акціонерне товариство SALIC (Saudi Agricultural and Livestock Investment Company). Компанія SALIC придбала активи компанії CFG. "МРІЯ Агрохолдинг" та SALIC уклали договір купівлі-продажу активів українського агрохолдингу, до яких належали технічний парк, об'єкти інфраструктури та права оренди земельного банку. Антимонопольний комітет України схвалив угоду купівлі-продажу активів агрохолдингу "МРІЯ."

Компанія CFG та агрохолдинг "МРІЯ" завершили процес злиття бізнесів і створили єдиний бренд – "Контінентал Фармерз Груп". Георг фон Нолкен був призначений генеральним директором компанії. Ці події призвели до створення "Контінентал Фармерз Груп," що стала однією з провідних агропромислових компаній в Україні.

Компанія має організаційну структуру функціонального типу, що зображена на рисунку (рис. 2.1).

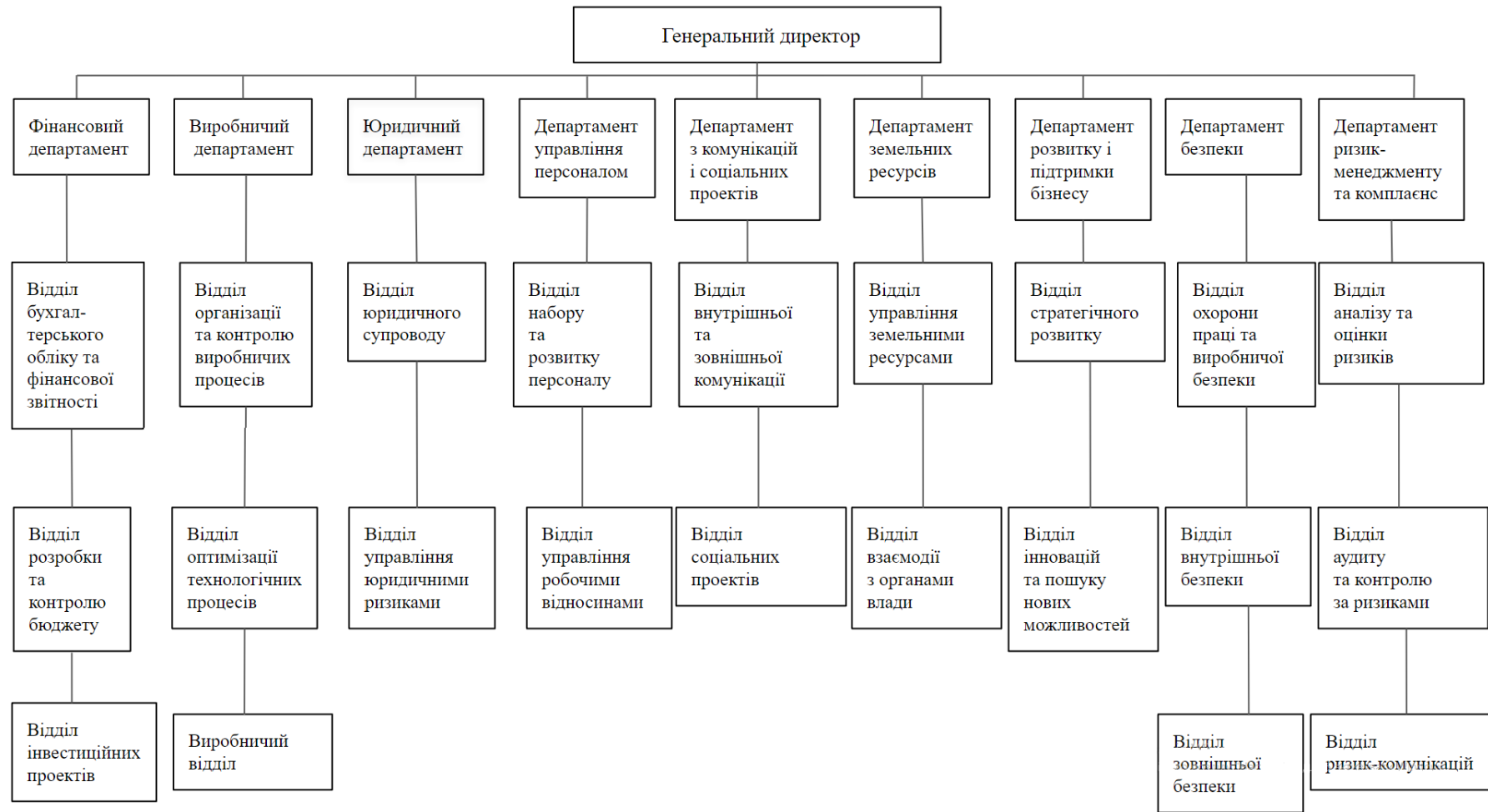


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ "Контінентал Фармерз Груп"

Проаналізуємо більш детально департаменти і відділи досліджуваного товариства, охарактеризувавши їх чисельність та основні функції, що вони виконують. Результати аналізу зведемо в таблицю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика департаментів і відділів ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Назва департаменту/ відділу	Чисельність працівників, осіб	Основні обов'язки
1	2	3	4
1	Фінансовий департамент	26	
1.1	Відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності	13	- Ведення бухгалтерського обліку та аналіз фінансової звітності
1.2	Відділ розробки та контролю бюджету	6	- Забезпечення фінансової стійкості та раціонального використання ресурсів підприємства. - Розробка та контроль бюджету підприємства
1.3	Відділ інвестиційних проектів	7	- Фінансове планування та оцінка інвестиційних проектів
2	Виробничий департамент	2215	
2.1	Відділ організації та контролю виробничих процесів	152	- Організація та контроль виробничих процесів
2.2	Виробничий відділ	1991	- Проведення робіт по вирощуванню продукції. - Забезпечення високої якості вирощеної продукції.
2.3	Відділ оптимізації технологічних процесів	72	- Планування та оптимізація виробничої діяльності. - Удосконалення технологічних процесів та впровадження нових технологій
3	Юридичний департамент	30	
3.1	Відділ юридичного супроводу	23	- Правове супроводження діяльності підприємства. - Робота з юридичними питаннями та регулятивами. - Участь у веденні юридичних консультацій та укладенні контрактів
3.2	Відділ управління юридичними ризиками	7	- Моніторинг та врегулювання правових ризиків

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
4	Департамент управління персоналом	15	
4.1	Відділ набору та розвитку персоналу	9	- Підбір та найм персоналу. - Організація навчання та розвитку кадрів.
4.2	Відділ управління робочими відносинами	6	- Управління кадровими процесами та конфліктами. - Розробка та впровадження політик у сфері робочих відносин
5	Департамент з комунікацій і соціальних проектів	36	
5.1	Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації	20	- Організація внутрішньої та зовнішньої комунікації. - Розробка та реалізація соціальних та корпоративних проектів
5.2	Відділ соціальних проектів	16	- Ведення відносини з громадськістю та взаємодія з громадою. - Розвиток бренду та позиціонування компанії на ринку
6	Департамент земельних ресурсів	42	
6.1	Відділ управління земельними ресурсами	31	- Управління та оптимізація використання земельних ресурсів. - Ведення обліку та моніторинг земельних питань. - Розробка стратегій землекористування
6.2	Відділ взаємодії з органами влади	9	- Взаємодія з місцевими і державними органами влади
7	Департамент розвитку і підтримки бізнесу	12	
7.1	Відділ стратегічного розвитку	6	- Аналіз ринку та розробка стратегій розвитку підприємства. - Впровадження нових бізнес-моделей та пошук нових можливостей
7.2	Відділ інновацій та пошуку нових можливостей	6	- Управління проектами та програмами розвитку. - Підтримка інновацій та пошук нових партнерів
8	Департамент безпеки	148	
8.1	Відділ охорони праці та виробничої безпеки	14	- Забезпечення безпеки праці та виробничих процесів. - Впровадження стандартів та процедур з охорони праці. - Навчання персоналу з питань безпеки та екстрених ситуацій

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
8.2	Відділ внутрішньої безпеки	122	- Охорона об'єктів і майна компанії - Контроль за якістю проведення робіт - Контроль за прийомом, обліком і витрачанням ТМЦ
8.3	Відділ зовнішньої безпеки	12	- Моніторинг та аналіз потенційних ризиків для безпеки
9	Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс	17	
9.1	Відділ аналізу та оцінки ризиків	5	- Визначення та аналіз ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства
9.2	Відділ аудиту та контролю за ризиками	5	- Розробка та впровадження стратегій ризик-менеджменту
9.3	Відділ ризик-комунікацій	7	- Співпраця зі страховими компаніями та контроль за страховим покриттям. - Забезпечення відповідності законодавству та стандартам у сфері ризик-менеджменту
Разом		2541	

Отже, загальна чисельність працівників досліджуваного товариства становить 2541 осіб і наявною кількістю департаментів і відділів охоплене виконання всіх видів робіт, необхідних для успішного функціонування товариства.

Наступним кроком аналізу є дослідження техніко-економічних показників діяльності компанії (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Показник	Один. вим.	2021 р	2022 р	Відхилення	
				2022/2021 рр	
				(+;-)	%
1	2	3	4	5	6
Обсяги реалізованої продукції	тон	863300	801100	-62200	-7,2
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	8201350	8056384	-144 966	-1,7
Середня заробітна плата одного працівника	грн	15721	17348	+1 627	+10,3

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Кількість працівників	осіб	2729	2541	-188	-6,88
Середньорічна вартість ОФ	тис. грн	10305676	15516192	+5210516	+50,8
Фондовіддача	грн/грн	0,79	0,51	-0,28	-35,44
Дебіторська заборгованість	грн/грн	75726	57433	-18293	-24,15
Кредиторська заборгованість	тис.грн	66835	131055	+64220	+96,8
Собівартість продукції	тис.грн	5611453	5684399	+72946	+1,29
Валовий прибуток	тис.грн	2589897	2371985	-217912	-8,41
Чистий прибуток	тис.грн	2084867	1909447	-175420	-8,41
Рентабельність продажів	%	25,42	23,70	-1,72	-2,72

Розглянувши таблицю 2.3, ми бачимо, за період 2021-2022 років відбулися певні зміни в техніко-економічних показниках досліджуваного товариства. Зокрема, обсяги реалізованої продукції: відбулося зменшення на 62200 тон в результаті зменшення обсягів зібраного врожаю через початок воєнних дій, масової мобілізації водіїв сільськогосподарської техніки і проблеми з електроенергією на початку блекаута.

Чистий дохід від реалізації: відбулося зменшення на 144966 тис. грн. Причиною цього було зменшення обсягу реалізованої продукції, однак падіння не настільки велике через збільшення ціни на сільгосппродукцію.

Середня заробітна плата одного працівника: відбулося збільшення на 1627 грн., основною причиною якого стала нестача персоналу, однак зростання середньої зарплати було не досить велике через нестійку ситуацію в країні.

Кількість працівників: відбулося зменшення на 188 осіб внаслідок мобілізації і їх не встигли замінити новими працівниками.

Середньорічна вартість основних фондів: відбулося збільшення на 5210516 тис. грн. Зростання відбулося в гривневому еквіваленті, хоча вартість фондів в доларовому еквіваленті не сильно змінилася.

Дебіторська заборгованість: відбулося зменшення на 18293 тис. грн. внаслідок збільшення ціни на с/г продукцію в доларах і знецінення гривні, все більше покупців прагнуть заплатити за товар до знецінення їх грошей.

Кредиторська заборгованість: відбулося збільшення на 64220 тис. грн. через збільшення собівартості продукції, зменшення прибутків від реалізації продукції і появу потреби в купівлі значної кількості матеріальних цінностей до їх подорожчання.

Собівартість реалізованої продукції: відбулося зростання на 72946 тис. грн. До війни компанія проводила постійну політику по збільшенню обсягів вирощування продукції, що і було зроблено для посіву озимих культур для 2022 р., який був здійснений в 2021 р. Також значну роль в збільшенні собівартості зіграла інфляція, через яку зросла вартість насіння, добрив, палива тощо.

Валовий прибуток: відбулося зменшення на 217912 тис. грн внаслідок зростання собівартості продукції швидшими темпами в порівнянні із зростанням виручки від реалізації продукції.

Чистий прибуток: відбулося падіння на 175420 тис. грн внаслідок падіння валового прибутку.

Рентабельність продажів: відбулося зменшення на 1,72%.

В компанії за 2022 рік було витрачено на вирощування врожаю 5684399,0 тис. грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура собівартості вирощування продукції ТОВ «Контінентад Фармерз Груп»

Назва виду витрат	Обсяг витрат, грн.	Масова частка від собівартості вирощування, %
1	2	3
Оренда поля і підготовка ґрунту	831059133	14,62
Посів та обробіток	1557525326	27,40
Добрива та ЗЗР	1867325071	32,85

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Операції під час росту рослин	943041794	16,59
Збір та зберігання врожаю	485447676	8,54
Разом	5684399000	100,0

Реалізація продукції в ТОВ «Контінентад Фармерз Груп» проводиться переважно по ф'ючерсу. Це означає, що більшість урожаю ще до посівного сезону має покупців. При зміні ціни відбувається переоформлення ф'ючерса за згодою сторін. Однак нереалізовану частину врожаю компанія вільно реалізує на ринку або віддає на соціальні проекти.

Особливо акцентуємо увагу на вирощуванні ріпаку, оскільки ріпак, вирощений компанією, використовується як сировина для виробництва біопалива, що надзвичайно важливо з екологічної і політичної сторони, оскільки зменшує негативний вплив на зовнішнє середовище, і робить світ менш залежним від нафти і газу, особливо на фоні вторгнення багатої на ці ресурси росії на Україну.

Отже, основна діяльність ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» зосереджена на вирощуванні сільськогосподарських культур для продажу як в Україну, так і для експорту за кордон. Підсумовуючи результати аналізу техніко-економічних показників товариства, можна зробити висновок, що справи у компанії погіршуються, але погіршення відбувається по причині незалежних від компанії факторів, а саме вторгнення росії в Україну, погіршення економічної ситуації в країні, зменшення доступу до палива і матеріалів, небезпеки для людей і масової мобілізації водії спецтехніки.

2.2 Характеристика процесу вирощування озимої пшениці в досліджуваній організації з точки зору досягнення високого рівня її якості

Висока якість продукції ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» направлена на забезпечення високого рівня задоволення вимог і очікувань споживачів і є

найважливішою передумовою успіху товариства. Саме тому досліджуване товариство в зв'язку із відповідальним ставленням до виробництва продукції працює у відповідності до стандартів міжнародних сертифікацій (GMP+ Feed Safety Assurance, International Sustainability & Carbon Certification, Дунайська соя тощо). Розглянемо процес виготовлення продукції на прикладі вирощування озимої пшениці з точки зору досягнення високого рівня її якості.

На якість вирощеної озимої пшениці ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» впливають багато факторів (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Фактори, що впливають на якість вирощеної озимої пшениці в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Розглянемо фактори, що впливають на якість вирощеної озимої пшениці в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», більш детально.

1. Норма висіву

Норма висіву є змінною величиною і залежить від багатьох факторів, таких як сорт рослин, якість насінневого матеріалу, густота продуктивного стебла, місцевість, термін висіву та якість насінневого ложа (табл. 2.5). Зазвичай науковці надають наступні рекомендації: при сприятливих умовах для сівби норма висіву становить близько 3-3,5 мільйони насінин на гектар, за середніх умов - 4-4,5 мільйони на гектар, а за несприятливих умов - 5-5,5 мільйонів на гектар. Ці значення слід вважати за базову норму для розрахунків під конкретне поле та умови господарювання. Важливо також враховувати рекомендації для конкретного сорту рослин.

Для розрахунку оптимальних норм висіву краще виходити з припущення, що ефективніше сіяти з меншою густиною, аніж загущувати посіви. Збільшення норми висіву, зазвичай, не призводить до збільшення урожайності, а нерідко викликає надмірне використання насіння, збільшення ризику зараження хворобами, а також вилягання рослин, ускладнює контроль за посівами за допомогою регуляторів росту, добрив та заходів з захисту рослин.

Таблиця 2.5 – Схема розрахунку оптимальної норми висіву залежно від наявних факторів

Норматив висіву, який являється основою для розрахунку	400 насінин/м ²	4 млн. насінин/га
1	2	3
Насіння високої якості	-30	-300 тис.
Насіння низької якості	+30	+300 тис.
Рання дата сівби	-20	-200 тис.
Оптимальна дата сівби	0	0
Пізня дата сівби	+20	+200 тис.
Якісна передпосівна підготовка ґрунту	0	0
Недостатньо якісна передпосівна підготовка ґрунту	+10	+100 тис.
Ґрунт недостатньої якості	+20	+200 тис.
Кущення 1,4-1,6	0	0
Кущення > 1,6	-20	-200 тис.
Кущення < 1,4	+20	+200 тис.
Рихле, безструктурне і вологе насінневе ложе	+20	+200 тис.
Частково рихле і вологе насінневе ложе	+10	+100 тис.
Вологе, рихле і крупногрудкове насінневе ложе	+30	+300 тис.
Сухе, рихле, безструктурне насінневе ложе	+40	+400 тис.
Сухе, частково рихле, насінневе ложе	+30	+300 тис.
Рихле, крупногрудкове і сухе насінневе ложе	+50	+500 тис.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Вимерзання рослин >15% (на основі статистичних даних по полю)	+30	+300 тис.
Вимерзання рослин <10%	-20	-200 тис.
Збільшення густоти стебел, кожні 100 на площу 1 м ² більше норми висіву	+20	+200 тис.
Терміни сівби коротші за оптимальні на 10 днів	+20	+200 тис.
Терміни сівби довші за оптимальні до 20 днів	+30	+300 тис.
Терміни сівби довші за оптимальні більше 20 днів	+50	+500 тис.

2. Термін сівби

Терміни сівби зазвичай визначаються враховуючи ґрунтово-кліматичні умови, роль озимої пшениці в системі сівозміни господарства, наявність та продуктивність сільськогосподарської техніки. Зазвичай, агроном ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» обирає терміни сівби на конкретному полі, враховуючи оптимальні рекомендовані строки та специфічні умови самого господарства (табл. 2.6). Це компроміс між рекомендаціями та реальними можливостями господарювання.

Таблиця 2.6 – Оптимальний термін для сівби озимої пшениці по областях

Область	Оптимальна дата сівби
1	2
Львівська область	13-23 вересня
Хмельницька, Тернопільська область	5-20 вересня

Рекомендовані "календарні" строки повинні розглядатися лише як базова основа для розрахунків, оскільки, по-перше, зміна кліматичних умов змушує керівників товариства вносити зміни в терміни висіву на 5-10 днів або навіть більше. По-друге, керівники погоджуються з тим, що вирішальними є наявність

вологості та температурний режим повітря. Щодо температурного режиму, фахівці стверджують, що найоптимальнішим терміном для посіву є період часу, коли добова температура повітря коливається в межах 14-17°C.

Посадка культури занадто рано може спричинити збільшений ризик зараження хворобами та появу шкідників, оскільки в той час більшість патогенів та шкідників є активними. Крім цього, надмірний ріст рослин може погіршити їхню зимостійкість. Вибір між ранньою та пізньою посадкою може призвести до того, що рослини вступають у зиму з недостатньо розвинутою кореневою системою та обмеженим запасом поживних речовин (ростуть, не встигаючи накопичити необхідну кількість). У випадку, коли оптимальний термін сівби недосяжний, фахівці сприймають більш ранню сівбу, як меншу з двох проблем.

Сучасні високопродуктивні сорти та додатковий захист від грибкових захворювань і шкідників (включаючи якісне захисне обприскування із використанням щонайменше двох груп фунгіцидів) дозволяють частково зменшити ці ризики.

3. Час відновлення весняної вегетації (ЧВВВ)

ЧВВВ є критичним моментом в житті озимої пшениці, відіграючи важливу роль у формуванні врожаю високої продуктивності. Після відновлення весняної вегетації рослини починають активно рости і розгалужуватися, цей процес триває майже місяць, аж до виходу в китицю. У недостатньо розвинених посівів бокові пагони збільшують густину стебла, сприяють формуванню вегетативних органів і кореневої системи. Протягом весни також формується розмір і структура майбутнього колосу.

Занадто раннє або занадто пізнє відновлення вегетації може призвести до значного відхилення в рості та розвитку рослин, інтенсивності фотосинтезу, стійкості до вилягання, структури та якості врожаю. Рослини, які вступають в ріст рано або пізно, отримують різну початкову дозу сонячної енергії. Режим сонячної радіації є визначальною тепловою умовою для розвитку озимої пшениці. Під час раннього відновлення весняної вегетації знижується інтенсивність синьо-фіолетового випромінювання сонячного спектра, в той час як під час пізнього

ЧВВВ інтенсивність синьо-фіолетового випромінювання підвищується і починає переважати інтенсивність червоних випромінювань.

Тривалість зимового спокою рослин може бути в певній мірі скорегована за допомогою термінів сівби. Крім того, важливо враховувати вплив попередника: на непарових попередниках часто спостерігається раннє відновлення вегетації рослин.

4. Добрива

Досягнення високого та якісного врожаю озимої пшениці безпосередньо залежить від збалансованого внесення, згідно норм, мікроелементів та NPK (азот, фосфор, калій).

Завданням, що є найбільш складним, як вважають фахівці ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», є забезпечення рослин оптимальним азотним живленням. Якщо внести обмежену кількість азотних добрив восени в період основного обробітку ґрунту, рослини пшениці відчують гострий дефіцит азоту на початку процесу наливу зерна, оскільки більша частина азоту буде використана для формування вегетативної маси, а також певна кількість змиватиметься ще восени. З іншого боку, внесення великих доз азотних добрив восени також не рекомендується, оскільки існує значний ризик погіршення фітосанітарного стану посівів, переростання рослин та зниження зимостійкості.

Для забезпечення пшениці азотом на протязі всієї вегетації фахівці ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» рекомендують використовувати речовини повільного розчинення добрива або вносити їх декількома порціями. Оскільки більшість азотних добрив легко розчиняються, зазвичай частину азоту вносять восени, решту ж добрив використовують протягом літніх підживлень в ті фази розвитку і росту рослин, коли вони потребують найбільше азоту (табл 2.7). Планування азотного живлення, як і будь-якого іншого виду живлення рослин, краще проводити на основі даних, отриманих в результаті ґрунтової діагностики.

Рослинам озимої пшениці необхідні фосфор та калій протягом всіх фаз росту і на різних типах ґрунтів. Більшість фосфору рослини засвоюють під час проростання насіння, і нестача його в цей період не може бути компенсована пізнішим внесенням фосфорних добрив. Тому рекомендується вносити фосфорні

добрива під час основного обробітку ґрунту, особливо у вигляді малорозчинних форм. Температура ґрунту також впливає на доступність фосфору для рослин, і при низькій температурі (<math> < 10^{\circ}\text{C}</math>) навіть при високому вмісті фосфору в ґрунті може виникнути нестача. Недостатня вологість також ускладнює засвоєння фосфору з ґрунту.

Таблиця 2.7 – Споживання азоту рослинами озимої пшениці залежно від фаз розвитку

Порядковий номер фази і підфази вегетації	Фаза розвитку	Потреба в азоті від загального, %
1	2	3
до 19	Проростання	7
19-30	Куцнення	30
31-50	Вихід у трубку	35
51-69	Колосіння і цвітіння	3
70-99	Налив зерна	25

Калій рослини пшениці засвоюють з ґрунту в різних фазах росту, але найінтенсивніше в період виходу в трубку і колосіння. Максимальна кількість калію накопичується в рослинах під час цвітіння.

Для забезпечення рослин озимої пшениці фосфором і калієм рекомендується вносити фосфорні добрива під час основного обробітку ґрунту разом із калійними добривами для забезпечення рівноваги і перемішування добрив у плідородному шарі ґрунту. На кислих ґрунтах ефективність фосфору та калію може значно зменшитися.

Внесення комплексних добрив і локальне внесення можуть бути оптимальними для економії коштів та забезпечення рослин необхідними макроелементами. Рекомендоване співвідношення елементів живлення N:P:K для озимої пшениці становить 1,5:1:1, а для деяких регіонів Західної України може бути варіантом співвідношення 2,0:1:1. Планування живлення рослин краще

здійснювати на основі ґрунтової діагностики, оскільки вміст елементів живлення у ґрунті може відрізнятись на різних ділянках поля.

Для формування високого врожаю озимої пшениці, потрібно забезпечити рослини всіма необхідними мікроелементами, такими як кальцій, магній, сірка, залізо, марганець, цинк, мідь, бій, цинк та молібден. Озима пшениця має значну потребу в мікроелементах, і часто буває що ці елементи бувають недостатньо доступними для рослин у ґрунті. Тому для досягнення бажаного врожаю рекомендується вносити комплексні мікродобрива, які містять усі необхідні мікроелементи в оптимальних кількостях та доступній формі для рослин.

5. Засоби захист рослин

В аграрному господарстві сьогодні захист рослин від шкідливих факторів, включаючи хімічний захист, набуває особливого значення. Одержати високі врожаї озимої пшениці, так само як і іншої культури, без належного та ефективного захисту майже неможливо. Тому ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» надають належну увагу заходам щодо захисту при розробці технології вирощування.

Протруювання насіння є обов'язковим та важливим етапом в сучасному агровиробництві. Основні причини для цього зображені в таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Причини для протруювання насіння при сівбі озимої пшениці в агровиробництві

№ п/п	Перелік причин	Пояснення
1	2	3
1	Короткоротаційні сівозміни	сівозміни, багаті на озимі зернові культури, можуть призводити до накопичення інфекції на рослинах залишках і в ґрунті, а також до розповсюдження шкідників зернових культур
2	Зміна термінів сівби	зсування термінів сівби на 10 днів або більше може викликати ранній початок росту культур, піддаючи їх ризику ураження хворобами та нападів шкідників, які ще активні восени
3	Занадто низька якість насіння	ураження хворобами – це поширена проблема, навіть якщо на зовнішній вигляд насіння здорове. Після сівби можуть виникати неприємні сюрпризи
4	Попередники культур	існують попередники, що сприяють накопиченню патогенів фузаріозу в рослинних залишках. Тому обираючи попередників для озимої пшениці, важливо враховувати відповідний фунгіцидний захист для кореневої системи

Продовження табл. 2.8

1	2	3
5	Дотримання рекомендацій	правильне використання протруйників не призводить до зменшення польової схожості насіння

Протруйники мають бути багатокомпонентними і містити не менше двох діючих речовин – інсектицидів і фунгіцидів. Такі формуляції містять в собі наступні препарати: ципроконазол і дифеконазол, тебуконазол і тіабендазол, тирам і карбоксин та інші. Зазвичай фунгіцидні речовини поєднують з інсектицидними протруйниками, але можна також додавати їх окремо до робочого розчину, якщо потрібно.

Проведення якісного протруювання насіння з використання фунгіцидно-інсектицидного розчину зазвичай виключає потребу у додатковому внесенні фунгіцидів та інсектицидів у осінній період. Проте, існують роки, погодні умови яких забезпечують умови для розвитку хвороб та шкідників. Якщо існує загроза для посівів, рекомендується внести фунгіциди та інсектициди в період вегетації, зазвичай в фазі росту рослин з 2-3 листочками або на початку кущення.

Щодо боротьби з дикорослими бур'янами, то ця операція завжди залишається необхідною. Вибір препаратів буде залежати від кількісного і якісного складу бур'янів на наявних земельних масивах, наявності попередника (наприклад, ріпак чи соняшник), сівозміни та наявності вільної техніки у господарстві.

У весняний період внесення гербіцидів рекомендується проводити пошвидше, коли гербіциди завдають менше впливу на зернові культури, а ефективність їх дії проти бур'янів висока. Можна також вносити суміші рідких азотних добрив і азотних селітр (КАСами) з гербіцидами.

Щодо інсектицидних обробок, їх рекомендується проводити за потреби, на підставі постійного моніторингу посівів, а також за умови перевищення шкідниками економічного ефекту. Що стосується фунгіцидних обробок, то їх рекомендується проводити два рази: один раз в фазі виходу в трубку, а другий - на початку колосіння, щоб забезпечити захист пшениці від більшості грибкових хвороб.

Отже, при дотриманні вказаних рекомендації в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» можна отримати високоякісну озиму пшеницю.

2.3 Аналіз наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції та ефекту від їх застосування для товариства

ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» становить ілюстративний приклад об'єднання іноземних методів управління, представлених генеральним директором-іноземцем, з українськими реаліями. 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 «Контінентал Фармерз Груп».

Основні економічні методи управління якістю продукції, що застосовуються в досліджуваному товаристві, зображені на рисунку (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Основні економічні методи управління якістю продукції, що застосовуються в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Охарактеризуємо їх детальніше.

1. Премії за досягнення цілей: в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» створено систему преміювання за досягнення робітниками показників якості роботи та

якості продукції. Розмір зміни премії залежить від відхилення особистих результатів працівника від запланованих (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Співвідношення між показниками якості роботи працівника і величиною премії в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

% відхилення особистих результатів працівника від планових показників	% премії працівника
1	2
≤ 80%	0%
81-100%	+ 5% за кожен 1% досягнення планових показників
≥101%	збільшується відносно отриманого економічного ефекту чи відносно політики щодо економічного стимулювання

Сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю відображені в таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Сильні та слабкі сторони премій за досягнення цілей працівниками, що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
1	2	3
1	Стимулює підвищення якості роботи та якості продукції	Залежність винагороди від виконання планових показників може збільшити нездорову конкуренцію між працівниками
2	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
3	Система стимулює працівників до перевищення планових результатів	
4	Більші винагороди за перевищення планових показників можуть сприяти інноваціям	

2. Підвищення заробітної плати за активну участь в покращенні якості: застосовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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. 2.11) зображені сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю.

Таблиця 2.11 – Сильні та слабкі сторони підвищення заробітної плати за активну участь в покращенні якості, що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
1	2	3
1	Сприяє мотивації працівників	Конкуренція за бонуси може викликати конфлікти між працівниками та призвести до недружелюбної атмосфери на робочому місці
2	Сприяє росту якості продукції	Важкість розроблення інновацій з одного боку і можлива суб'єктивна недостатність винагороди з іншого, може деморалізувати працівника почати розробку інновацій
3	Стимулює інновації та раціоналізацію	Велика витрата коштів на систему підвищення заробітної плати може вплинути на економічну ефективність підприємства
4	Привертає та утримує кваліфікованих працівників	

3. Організація і проведення різних спеціальних заходів: відбувається реалізація програми мотивування працівників ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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. Ці проекти ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» реалізуються у формі щорічних нагороджень працівників під час Дня агронома, який відзначається щорічно у третю неділю листопада.

Сильні і слабкі сторони даного економічного методу управління якістю зображено в таблиці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Сильні та слабкі сторони організації і проведенні різних спеціальних заходів, що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
1	2	3
1	Винагороди та подарунки стимулюють працівників у покращенні якості роботи	Щорічні нагородження можуть важко підтримувати мотивацію протягом усього року
2	Визнання та повага сприяють збереженню та підтримці мотивації персоналу	Система нагородження може не враховувати групові досягнення працівників та обмежувати розвиток командної роботи
3	Спільні заходи сприяють підтримці колективного духу та позитивно впливають на робочі відносини	

4. Системи пільг на продукцію чи послуги компанії: надання працівникам можливості скористатися пільгами на продукцію чи послуги ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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. 2.13).

Таблиця 2.13 – Сильні та слабкі сторони системи пільг на продукцію чи послуги , що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
1	2	3
1	Стимулює активну участь працівників у програмах покращення якості	Для ефективної мотивації потрібна достатня кількість тих працівників, яким цікавий даний метод мотивації

Продовження табл. 2.13

1	2	3
2	Підвищує мотивацію персоналу через фінансові вигоди	
3	Сприяє залученню працівників до спільної відповідальності за якість	
4	Передбачає можливість розширення програми мотивації на інші сфери життя	

5. Страхові вигоди: створення страхових програм, які дають певні вигоди працівникам ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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 2.14.

Таблиця 2.14 – Сильні та слабкі сторони страхових вигод, що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
1	2	3
1	Визнання трудового внеску і почуття впевненості працівників, щодо нещасних випадків які підпадають під страхові ситуації	Залежність від бажання працівників брати участь у страховій програмі
2	Мотивація тієї частини працівників, які хочуть користуватися страховими програмами	
3	Збереження таких співробітників, від переходу в інші компанії, якщо у цих компаній немає відповідної програми	
4	Є не тільки матеріальним, а і нематеріальним стимулом	

Отже, економічні методи управління якістю продукції в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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. 2.4).

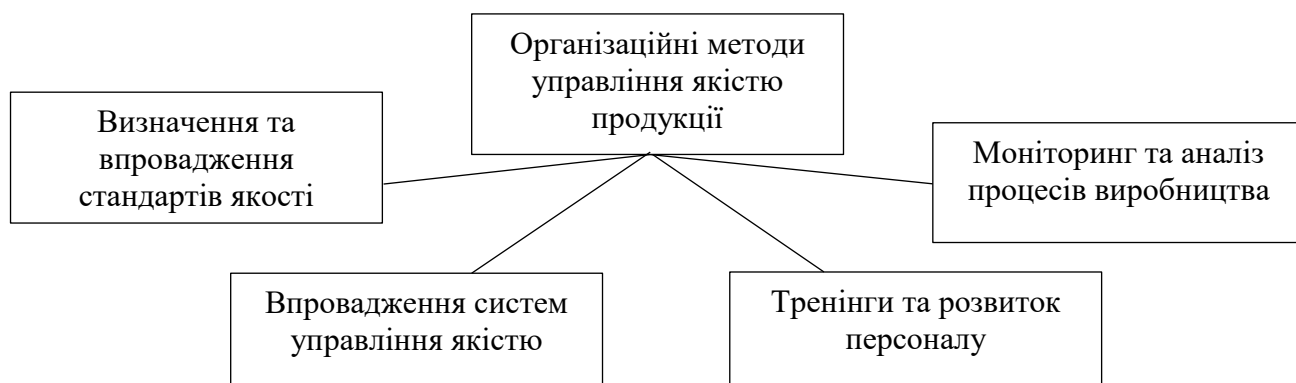


Рисунок 2.4 – Основні організаційні методи управління якістю продукції, що застосовуються в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Охарактеризуємо їх детальніше.

1. **Визначення та впровадження стандартів якості:** стандарти якості продукції в сільськогосподарських компаніях, зокрема у компанії ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», 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 в українському сільському господарстві (наприклад, ISO 9001 встановлює вимоги до систем управління якістю, а ISO 22000 - стандарт для систем управління безпекою харчових продуктів);

- національні стандарти: національні органи стандартизації в Україні (наприклад, УкрНДНЦ) розробляють та затверджують стандарти для вітчизняних сільськогосподарських 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 «Контінентал Фармерз Груп» враховує вимоги своїх клієнтів та ринку при визначенні стандартів якості, щоб забезпечити відповідність продуктів українським та світовим стандартам. Дана компанія також може виростити продукцію якості, відмінної від стандартів, якщо дана якість була прописана у ф'ючерсному контракті, і не суперечить законодавству.

- 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.

Ці документи, розроблені спільно з українськими фахівцями сільського господарства та вченими, проходять публічне обговорення та затвердження, стаючи обов'язковими для впровадження в діяльність ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Сильні сторони застосування даного організаційного методу управління якістю в досліджуваному товаристві відображені в таблиці (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Сильні сторони визначення та впровадження стандартів якості, що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу
1	2
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

2. Впровадження систем управління якістю

В компанії ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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 «Контінентал Фармерз Груп» працює багаторангова система контролю якості продукції та виконання робіт. В першу чергу вся техніка компанії обладнана GPS-трекерами, які передають не тільки місцезнаходження техніки чи її маршрут, а й інші показники, завдяки яким можна контролювати роботу техніки в режимі реального часу. За роботою техніки стежить Центр операційного управління, який фіксує порушення з боку водіїв техніки, оперативно зв'язуються з порушниками, отримує від них інформацію і приймає рішення про подальші дії. Також вся сільськогосподарська техніка компанії обладнана сучасними комп'ютерними системами і цілим арсеналом датчиків, які дозволяють проводити частину аналізів

роботи і продукції на місці, без використання сторонніх пристроїв, що збільшує точність виконання польових робіт.

Сильні сторони даного організаційного методу управління якістю зображені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Сильні та слабкі сторони організаційного методу «Впровадження систем управління якістю», що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу
1	2
1	Наявність СОП
2	Чіткий розподіл відповідальності за якість
3	Точний і швидкий механізм контролю якості

3. Моніторинг та аналіз процесів виробництва: в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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 водіїв техніки (отримання інформації від Центру операційного управління про роботу техніки, наявність на полях під час роботи техніки, проведення післяопераційного контролю, оцінка якості готової продукції, як результату роботи водіїв техніки, перевірка техніки на наявні модифікації, аналіз використання ТМЦ, тощо);

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 і вирощеної готової продукції стандартам, прописаним в контракті покупки/продажу ТМЦ чи готової продукції. Також відбувається відбір третейських зразків, для їх відправлення в сторонні лабораторії, які повинні провести незалежне дослідження якості наданих зразків;

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 таблиці (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Сильні та слабкі сторони моніторингу та аналізу процесів виробництва, що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу
1	2
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

4. Тренінги та розвиток персоналу: в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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 науково-технічного 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 «Контінентал Фармерз Груп» 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. 2.18).

Отже, організаційні методи управління якістю продукції в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» включають ряд методів, які створюють підґрунття для дотримання високого рівня якості при веденні діяльності.

Таблиця 2.18 – Сильні та слабкі сторони тренінгів та розвитку персоналу, що використовується в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Сильні сторони методу	Слабкі сторони методу
1	2	3
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	

Таким чином, проаналізувавши наявні економічні і організаційні методи управління якістю продукції ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», 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
В ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

3.1 Обґрунтування пропозицій по вдосконаленню організаційно-економічних методів управління якістю продукції для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 «Контінентал Фармерз Груп» 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» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
1	2	3
1	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

Продовження табл. 3.1

1	2	3
2	Відсутність премії при досягненні нижче 80% планових показників може демотивувати працівників	Оскільки в сільському господарстві завжди 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

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

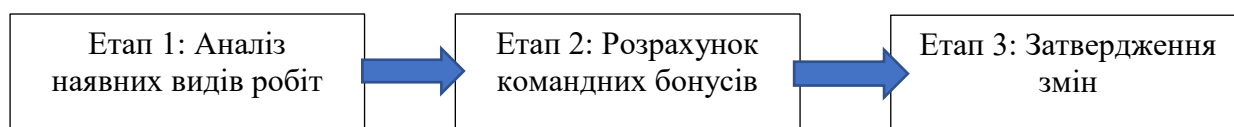


Рисунок 3.1 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Введення командних бонусів» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 «Контінентал Фармерз Груп». 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 «Контінентал Фармерз Груп». 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 «Контінентал Фармерз Груп» 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 «Контінентал Фармерз Груп». 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 «Контінентал Фармерз Груп» зображено на рис. 3.2.

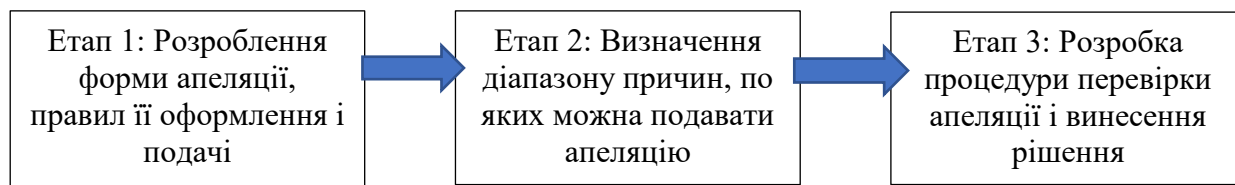


Рисунок 3.2 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Розроблення системи апеляцій» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропозиції для покращення економічного методу «Підвищення рівня заробітної плати за активну участь в покращенні в сфері якості» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
1	2	3
1	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
2	Велика витрата коштів на систему підвищення заробітної плати може вплинути на економічну ефективність підприємства	Оптимізувати систему підвищення заробітної плати, визначивши ефективні межі витрат

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

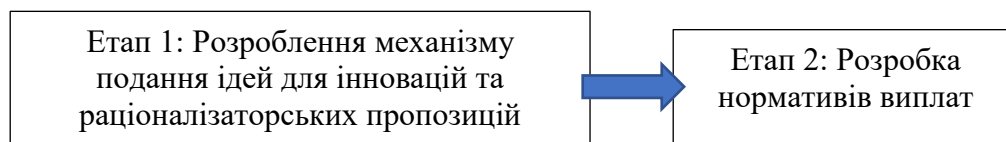


Рисунок 3.3 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Створення фонду винагороди за інновації і раціоналізаторські пропозиції в сфері якості» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 «Контінентал Фармерз Груп». 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» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
1	2	3
1	Щорічні нагородження можуть важко підтримувати мотивацію протягом усього року	Впровадження системи визнання досягнень працівників не лише під час щорічних подій, але й протягом чи в кінці робочого процесу (наприклад посівної кампанії, жнив і т.д.)
2	Система нагородження може не враховувати групові досягнення працівників та обмежувати розвиток командної роботи	Запровадити додаткове винагородження робочих колективів, які продемонстрували високу якість роботи чи продукції

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

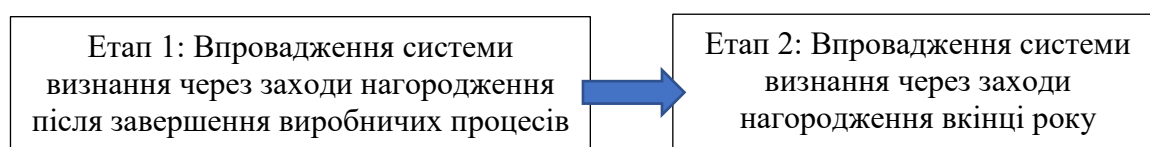


Рисунок 3.4 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Впровадження системи визнання за досягнення в сфері якості» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 критерії

мають 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 вкінці року. Для успішної реалізації даного етапу потрібно реалізувати наступні дії:

1) огляд річних результатів роботи працівників ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» - 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, чествовання та висловлення вдячності кращим працівникам товариства.

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Додаткове винагородження робочих колективів» зображені на рисунку 3.5.

Розглянемо ці етапи детальніше.

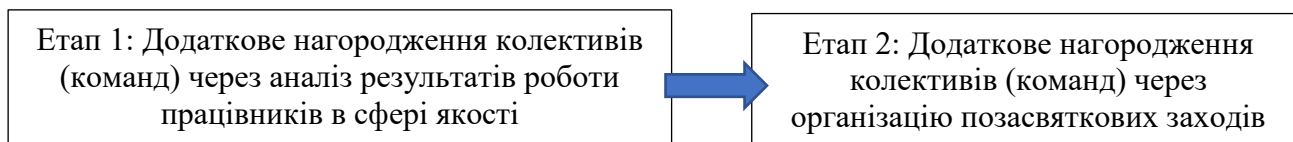


Рисунок 3.5 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Додаткове винагородження колективів (команд)» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 «Контінентал Фармерз Груп» 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 діяльністю 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 пілг на продукцію чи послуги досліджуваного товариства» зображені в таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Пропозиції для покращення економічного методу «Формування системи пілг на продукцію чи послуги досліджуваного товариства» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Слабка сторона	Пропозиція для покращення слабкої сторони
1	2	3
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

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Формування системи пілг на продукцію чи послуги досліджуваного товариства» зображені на рисунку 3.6.

Розглянемо ці етапи детальніше.

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



Рисунок 3.6 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Формування системи пілг на продукцію чи послуги досліджуваного товариства» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 «Контінентал Фармерз Груп» вважає прийнятними.

5. Пропозиції щодо покращення економічного методу «Страхові вигоди для працівників ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» при покращеннях в сфері якості» зображені в таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Пропозиції для покращення економічного методу «Страхові вигоди для працівників ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» при покращеннях в сфері якості»

№ п/п	Слабка сторона	Пропозиції для покращення слабкої сторони
1	2	3
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

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Страхові вигоди для працівників товариства» зображені на рисунку 3.7.

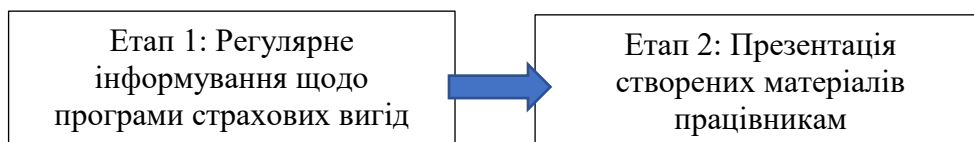


Рисунок 3.7 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Страхові вигоди для працівників ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» при покращеннях в сфері якості»

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» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» зображені в таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Пропозиції для покращення організаційного методу «Тренінг та розвиток персоналу в сфері якості» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

№ п/п	Слабкі сторони	Пропозиції для покращення слабкої сторони
1	2	3
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. Додання апдейт щоденників, в яких можна швидко побачити які стандарти змінилися і як саме

Продовження табл. 3.6

1	2	3
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 повторно вивчення

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Розроблення централізованого ресурсу змін стандартів якості» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» зображені на рисунку 3.8.

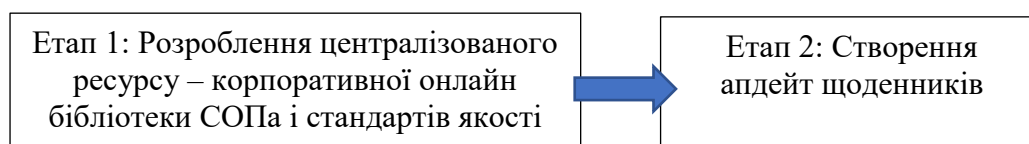


Рисунок 3.8 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Розроблення централізованого ресурсу змін стандартів якості» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Розглянемо ці 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; забезпечення зрозумілого та доступного опису кожного документу;

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.

Конкретні етапи робіт для впровадження методу «Створення фото- і відеоматеріалів, інтерактивних тестів в сфері якості» зображені на рисунку 3.9.



Рисунок 3.9 – Рекомендовані етапи робіт для впровадження методу «Створення фото- і відеоматеріалів, інтерактивних тестів в сфері якості» для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 відео- та 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 «Контінентал Фармерз Груп».

3.2 Прогнозування й оцінка матеріальних і часових витрат на впровадження вдосконалень організаційно-економічних методів управління якістю продукції досліджуваного товариства

Важливим аспектом впровадження запропонованих вдосконалень організаційно-економічних методів управління якістю продукції в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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 в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Метод	Пропозиція	Конкретні етапи по реалізації запропонованих рішень	Відділ, який буде цим займатися втіленням заходу (кількість працівників)	Час впровадження
1	2	3	4	5
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 працівників)	30 днів
		Розрахунок величини командних бонусів в структурі премії	- Відділ розробки та контролю бюджету (2 працівника)	14 днів
		Затвердження змін структури премії	- Відділ розробки та контролю бюджету (3 працівника), - Відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності (4 працівника)	7 днів
	Розроблення системи апеляцій	Розроблення форми апеляції, правил її оформлення і подачі	- Відділ управління робочими відносинами (2 працівника)	7 днів

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
		Визначення діапазону причин, по яких можна подавати апеляцію	- Відділ організації та контролю виробничих процесів (10 працівників)	30 днів
		Розробка процедури перевірки апеляції і винесення рішення	- Відділ організації та контролю виробничих процесів (10 працівників), - Відділ внутрішньої безпеки (6 працівників)	14 днів
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 (2 працівника), - - Відділ інновацій та пошуку нових можливостей (1 працівник)	7 днів
		Розробка нормативів виплат	- Відділ розробки та контролю бюджету (2 працівника)	7 днів
	Оптимізація системи підвищення заробітної плати	Визначення ефективних меж витрат	- Відділ розробки та контролю бюджету (2 працівника)	14 днів
Організація і проведення різних спеціальних заходів	Впровадження системи визнання за досягнення в сфері якості	Впровадження системи визнання через заходи нагородження після завершення виробничих процесів	- Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації (5 працівників)	14 день
		Впровадження системи визнання через заходи нагородження вкінці року	- Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації (10 працівників)	21 день

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
	Додаткове нагородження робочих колективів	Додаткове нагородження колективів (команд) через аналіз результатів роботи працівників в сфері якості	- Відділ організації та контролю виробничих процесів (10 працівників)	30 днів
		Додаткове нагородження колективів (команд) через організацію позасвяткових заходів	- Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації (10 працівників)	7 днів
Система пільг на продукцію чи послуги компанії	Формування системи пільг на продукцію чи послуги компанії	Проведення консультацій та опитувань серед працівників	- Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації (2 працівника)	7 днів
		Аналіз раціональності	- Відділ організації та контролю виробничих процесів (10 працівників), - Відділ розробки та контролю бюджету (2 працівника)	7 днів
Страхові вигоди	Додаткові страхові вигоди для працівників товариства	Регулярне інформування щодо програми страхових вигід	- Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації (5 працівників)	14 днів
		Презентація створених матеріалів працівникам	- Відділ внутрішньої та зовнішньої комунікації (5 працівників)	7 днів
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 (10 працівників) - Відділ організації та контролю виробничих процесів (20 працівників)	30 днів

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
		Створення апдейт щоденників	- Відділ набору та розвитку персоналу (5 працівників)	14 днів
	Створення фото- і відеоматеріалів, інтерактивних тестів в сфері якості	Створення мультимедійного навчального контенту	- Відділ набору та розвитку персоналу (10 працівника) - Відділ організації та контролю виробничих процесів (20 працівників)	60 днів
		Створення інтерактивних тестів	- Відділ набору та розвитку персоналу (3 працівника)	14 днів

Важлива особливість більшості запропонованих покращень заключається в тому, що вони потребують невеликих витрат, бо роботи по їх впровадженню ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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.

Проте деякі покращення неможливо повністю провести за рахунок ресурсів компанії, а отже, необхідно провести розрахунок додаткових витрат. 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 врученні 25 грамот
25,0 грн.* 25 грн = 625,0 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:

$$625,0 \text{ грн.} + 2000,0 \text{ грн.} + 2500,0 \text{ грн.} + 3500,0 \text{ грн.} = 8625,0 \text{ грн.}$$

2) Планування і організація заходів нагородження вкінці року:

- Виготовлення нагородних грамот – 25,0 грн. за 1 шт. при врученні 50 грамот
25,0 грн* 50 грн = 1250,0 грн.

- Оренда приміщення БК «Березіль» - 25000,0 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:

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

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:

$$60000,0 \text{ грн.} + 15000,0 \text{ грн.} = 75000,0 \text{ грн.}$$

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

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих змін для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

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 по яких критеріях будемо визначати економічний ефект від впроваджених змін і їх розмір. Таких показників є всього три:

1) Збільшення чистого доходу від реалізації:

Впровадження змін, спрямованих на мотивацію працівників на більш якісне реалізацію виробничих процесів та вдосконалення технічних аспектів виробництва, сприятиме підвищенню обсягів врожаю і, як наслідок, збільшенню обсягів реалізації продукції ТОВ «Контінентал Фармерз Груп». 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.

В компанії за 2022 рік було вирощено і зібрано 801 100 тон урожаю, що дало 8056384,0 тис. Грн. чистого доходу від реалізації.

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 ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» знизити загальні витрати та забезпечити раціоналізацію використання ресурсів.

Оскільки, внаслідок специфіки діяльності сільського господарства, запропоновані покращення не можуть зменшити витрати на оренду поля і підготовку ґрунту, то витратами, які можуть зменшитися в наслідок покращень, є посів та обробіток, добрива та ЗЗР, операції під час росту рослин, збір та зберігання врожаю і їх величина становить 4853339867,0 грн.

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.

В ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» за 2022 рік було зафіксовано 1.87% понаднормових втрат врожаю, що становить приблизно 801100 тонн $/(100\% - 1,87\%) - 801100$ тонн = 15266 тонн продукції, а в грошовому еквіваленті це приблизно 153423,3 тис. грн.

2. Прогнозування ефекту від впровадження змін

Оскільки запропоновані покращення мають непрямий, а опосередкований вплив на якість проведених робіт і продукції ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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 «Контінентал Фармерз Груп» будуть готові збільшувати якість своєї роботи внаслідок мотивації і покращенню їхніх знань. Оскільки не у всіх працівників буде однакова мотивація, професійні навички, дисципліна, то встановлюємо межі в

покращенні якості від 0% до 10% з середньою величиною покращення якості на 5% від початкової і застосуємо прийом нормального розподілу ймовірностей для прогнозування величини успіхів залучених в покращення якості працівників (рис. 3.10).

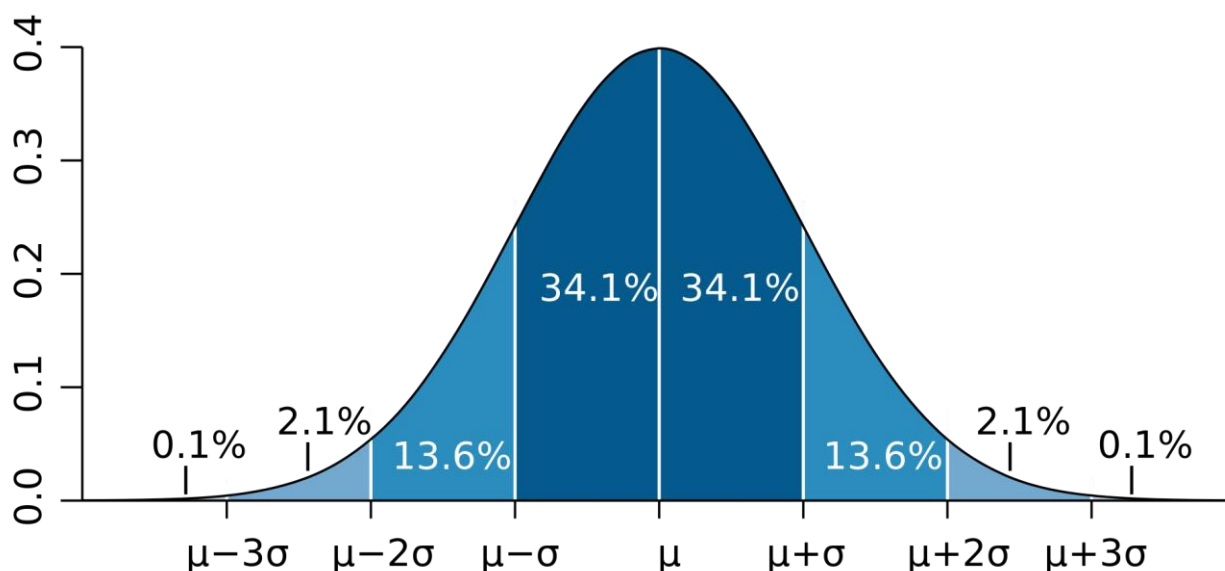


Рисунок 3.10 – Нормальний розподіл ймовірностей

Джерело: [22]

По даному розподілу можна прогнозувати, що при σ дорівнює 1,66%, а μ дорівнює 5:

- 2,1% активних працівників досягають від 0,02% до 1,67% покращення якості своєї роботи, середнє 0,85%;
- наступні 13,6% активних працівників досягають від 1,68% до 3,33% покращення якості своєї роботи, середнє 2,51%;
- наступні 34,1% активних працівників досягають від 3,34% до 5% покращення якості своєї роботи, середнє 4,17%;
- наступні 34,1% активних працівників досягають від 5,01% до 6,66 % покращення якості своєї роботи, середнє 5,83%;
- наступні 13,6% активних працівників досягають від 6,67% до 8,32% покращення якості своєї роботи, середнє 7,5%;

- наступні 2,1% активних працівників досягають від 8,33% до 9,98% покращення якості своєї роботи, середнє 9,15%.

Переведемо ці значення в загальне покращення якості роботи виробничого департаменту чисельністю в 2215 працівників (табл. 3.8). Отже, з них

$$2215 * 23\% = 510 \text{ працівників}$$

вважаються тими, хто готові збільшувати якість своєї роботи.

Таблиця 3.8 – Розрахунок вкладу працівників в збільшення якості виробничого департаменту ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Відсоток працівників групи розподілу, %	Кількість працівників групи розподілу, осіб	Середнє значення покращення роботи, %	Вклад групи розподілу в збільшення якості виробничого департаменту	Загальний вклад в збільшення якості виробничого департаменту, %
2,1	11	0,85	$11/2215 * 0,85\% = 0,5\% *$ $0,85\% = 0,00425\%$	0,00425+0,079+ 0,327+0,457+ 0,237+0,00457= 1,1
13,6	70	2,51	$70/2215 * 2,51\% = 3,16\% *$ $2,51\% = 0,079\%$	
34,1	174	4,17	$174/2215 * 4,17\% = 7,85\% *$ $4,17\% = 0,327\%$	
34,1	174	5,83	$174/2215 * 5,83\% = 7,85\% *$ $5,83\% = 0,457\%$	
13,6	70	7,5	$70/2215 * 7,5\% = 3,16\% *$ $7,5\% = 0,237\%$	
2,1	11	9,15	$11/2215 * 9,15\% = 0,5\% *$ $9,15\% = 0,00457\%$	

Отже, з підрахунків бачимо, що 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:

$$8056384000,0 * 1.1\% = 88620224,0 \text{ грн.} -$$

2) Зменшення витрат на вирощення продукції:

$$4853339867,0 * 1,1\% = 53386738,0 \text{ грн.}$$

3) Зменшення непродуктивних втрат:

$$153423300,0 * 1,1\% = 1687656,0 \text{ грн.}$$

Отже, в даному розділі було спрогнозовано розмір економічного ефекту від реалізації запропонованих змін для ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці в сільському господарстві

Спільний наказ Міністерства аграрної політики України та Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи від 04.12.2006 №730/770 визначає Правила щодо забезпечення вимог пожежної безпеки на об'єктах агропромислового комплексу, що експлуатуються, будуються, реконструюються, технічно переоснащуються і розширюються (далі - Правила №730/770).

Вимоги цих Правил є обов'язковими для виконання юридичними та фізичними особами у сфері агропромислового комплексу України. Відповідно до цього нормативного документу, пожежна безпека на об'єктах АПК забезпечується шляхом проведення організаційних, технічних та інших заходів, спрямованих на:

- 1) запобігання пожежам;
- 2) забезпечення безпеки людей;
- 3) зниження можливих майнових втрат;
- 4) зменшення негативних екологічних наслідків у разі їх виникнення;
- 5) створення умов для швидкого виклику пожежних підрозділів та успішного гасіння пожеж.

Згідно зі статтею 2 розділу II Правил №730/770 забезпечення пожежної безпеки підприємств АПК покладається на їх керівників та уповноважених ними осіб.

Працівники підприємств АПК повинні:

- 1) виконувати вимоги Правил №730/770 та інших нормативно-правових актів з питань пожежної безпеки, які є чинними в Україні;
- 2) у разі виявлення пожежі — діяти відповідно до вимог розділу 11.

Особи, винні в порушенні і невиконанні правил пожежної безпеки, несуть відповідальність згідно з чинним законодавством України.

Наведемо організаційні заходи щодо забезпечення пожежної безпеки на об'єктах АПК:

1. Відповідно до Наказу Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи «Про затвердження Типового положення про службу пожежної безпеки» від 29.09.2003 №369, щоб координувати та вдосконалювати роботу, пов'язану із забезпеченням пожежної безпеки та контролем за її проведенням, у галузях сільського господарства та переробки сільгосппродукції, в апараті Міністерства аграрної політики та в його структурних підрозділах, державних департаментах, підприємствах, установах та організаціях, що належать до його сфери управління, повинні створюватися служби пожежної безпеки (далі - СПБ).

Діяльність СПБ регламентується положеннями, які розробляються та затверджуються Міністерством, державними департаментами, об'єднаннями підприємств та узгоджуються з органами державного пожежного нагляду.

2. Керівник підприємства (виробництва) за допомогою наказу (інструкції) має встановити відповідний протипожежний режим (з урахуванням ступеня пожежної небезпеки об'єкта).

3. На кожному підприємстві АПК мають бути розроблені:

- 1) загальна інструкція про заходи пожежної безпеки;
- 2) інструкції для всіх вибухопожежонебезпечних, пожежонебезпечних та вибухонебезпечних приміщень (дільниць, цехів, складів, майстерень, лабораторій тощо)

Інструкції необхідно вивчати під час проведення:

- 1) протипожежних інструктажів;
- 2) проходження пожежно-технічного мінімуму та виробничого навчання;
- 3) вивішування для ознайомлення в установлених місцях.

Для працівників охорони (сторожів, вахтерів, чергових, вартових) керівники підприємств АПК повинні розробити інструкцію, у якій

визначатиметься:

1)їх обов'язки щодо контролю за додержанням протипожежного режиму, огляду території та приміщень;

2)порядок дій у разі виявлення пожежі, спрацьовування установок пожежної сигналізації та автоматичних установок пожежогасіння;

3)кого з посадових осіб адміністрації підприємства потрібно сповіщати та викликати в нічний час у разі виникнення пожежі.

4. Для всіх виробничих, складських або допоміжних приміщень чи будівель має бути:

1) визначено категорію приміщення щодо вибухопожежної, пожежної небезпеки та класу зон відповідно до вимог Наказу Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Правил будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок» від 21.06.2001 №272;

2) зроблено написи про категорію виробництв на входних дверях і на стінах будинку.

4.2 Аналіз ризиків в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» здійснює комплексне виробництво сільськогосподарської продукції, стикаючись з різноманітними ризиками на виробництві, що можуть виникнути внаслідок природних та техногенних факторів. Також працівники компанії працюють на елеваторах, складах і в офісах, де існують свої ризики. Аналіз цих ризиків важливий для розробки ефективної організації управління безпекою в надзвичайних ситуаціях, зосереджуючись на збереженні та захисті працівників підприємства.

1.Ризики при виробництві сільськогосподарської продукції на полі.

А) Природні катастрофи:

Повені: Затоплення робочих площ, можливість втрати зв'язку та небезпека для працівників, які можуть опинитися в зоні лиха.

Сильний вітер, буря, шквал, смерч, ураган: швидкі і сильні вітра можуть загрожувати безпеці працівників і техніки, особливо в полі, оскільки на них немає

вітрозагороджувальних об'єктів, таких як пагорби, дерева, будівлі тощо, а при дощі ускладнюється виїзд з полів по розмитим ґрунтовим дорогам.

Б) Техногенні катастрофи:

Витоки хімічних речовин: Несподівані витoki отруйних речовин, чи порушення при транспортуванні і роботі можуть представляти небезпеку для здоров'я та безпеки працівників.

Пожежі: Небезпека для життя та здоров'я працівників, які можуть бути в зоні пожежі, особливо при наявності на полі легкозаймистих сухих рослин, чи вибухонебезпечних речовин.

2. Ризики при роботі в приміщеннях.

Види ризиків для працівників агропромислового підприємства в різних зонах:

А) Офіс:

Пожежна безпека: Порушення правил поводження з вогнем, чи з можливими джерелами загоряння і недостатня обізнаність з правилами пожежної безпеки та евакуаційними маршрутами в офісі.

Б) Складські приміщення:

Пожежна безпека: Зберігання палива та запчастин може створювати пожежний ризик. Можливість викиду горючих газів чи вибухового пилу у складських приміщеннях.

Хімічні ризики: Взаємодія з хімічними речовинами в добривах та ЗЗР може призвести до викидів отруйних речовин, або збільшенню концентрації забруднюючих речовин.

Механічні ризики: Можливість травм при переміщенні тяжких об'єктів чи взаємодії з механізмами обладнання.

В) Елеватор:

Загрози отруєння та інгаляції: Контакт з пилом та газами, які виникають під час обробки та зберігання зерна, можуть стати причиною отруєння чи вибуху.

Електричні ризики: Взаємодія з електрообладнанням може створювати загрозу масового ураження електричним струмом, чи виникнення пожеж.

II. Організація системи управління безпекою в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»

Управління системою безпеки в компанії працює для забезпечення високого рівня готовності та ефективності в надзвичайних ситуаціях. Нижче представлені ключові аспекти організації такої системи:

1. Команди безпеки та визначення її функцій: Створення спеціалізованої команди безпеки є важливим етапом управління системою безпеки. Ця команда включає представників з різних відділень підприємства і мають чітко визначені ролі та функції. Основні завдання команди безпеки включають:

А) Моніторинг потенційних небезпек та оцінка ризиків.

Б) Розробка та поновлення планів екстреного реагування.

В) Координація дій персоналу та взаємодія зі службами надзвичайних ситуацій.

2. Плани екстреного реагування та евакуації:

Ефективний план екстреного реагування є основою для успішного управління надзвичайними ситуаціями. Він враховує різноманітні сценарії та передбачати конкретні дії персоналу на різних рівнях виробничого процесу. Ключові елементи плану включають:

А) Процедури попередження та швидкого виявлення надзвичайних ситуацій.

Б) Систему сигналізації та сповіщення персоналу.

В) Інструкції з евакуації та безпеки під час надзвичайних ситуацій.

Г) Механізми взаємодії з рятувальними службами та органами влади.

3. Заходи щодо підготовки персоналу до дій в надзвичайних ситуаціях: Підготовка персоналу є критичним елементом ефективної системи управління безпекою. При прийомі на роботу працівників проводиться інструктаж з техніки безпеки, евакуаційних планів і реагування на надзвичайні ситуації, регулярно проводяться перевірка знань необхідних для швидкої та безпечної реакції на надзвичайні ситуації. Заходи підготовки включають:

А) Тренування персоналу з використання засобів пожежогасіння та інших евакуаційних засобів.

Б)Проведення симуляційних вправ для відпрацювання реальних сценаріїв надзвичайних ситуацій:

- Моделювання різних сценаріїв: моделювання тих варіантів надзвичайних ситуацій, які можуть відбутися, так щоб персонал міг виробити реакцію на різноманітні виклики.

- Оцінювання швидкості та координації дій: вимірювання часу реакції та координації використання засобів безпеки під час тренувань.

- Підвищення освіти та навичок: забезпечення персоналу необхідними знаннями та навичками для використання рятувальних засобів та виконання евакуаційних процедур.

В)Навчання персоналу використовувати комунікаційні засоби та співпрацювати в команді в кризових умовах.

Ці заходи спрямовані на створення високої готовності персоналу до надзвичайних ситуацій та ефективного використання ресурсів під час кризових ситуацій на підприємстві.

III. Технічні рішення для забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях

Ефективне управління системою безпеки в надзвичайних ситуаціях в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» передбачає використання сучасних технологій для моніторингу та контролю стану виробничих засобів, техніки і приміщень та навколишнього середовища. З цією метою впроваджуються технічні рішення, які підвищують рівень безпеки на підприємстві. Основні технічні рішення включають:

1. Використання сучасних технологій для моніторингу: Застосування сучасних технологій, таких як системи Інтернету речей (IoT) та хмарні технології, дозволяє здійснювати постійний моніторинг виробничих засобів, техніки і приміщень та навколишнього середовища. Це дозволяє оперативно виявляти аномалії та потенційні загрози.

2. Впровадження систем відеоспостереження: Встановлення систем відеоспостереження на ключових ділянках підприємства забезпечує постійний контроль за рухом та подіями. Це не лише сприяє попередженню надзвичайних ситуацій, але й дозволяє швидко реагувати в разі їх виникнення.

3. Використання датчиків: Використання різноманітних датчиків, таких як датчики температури, вологості, рівня рідини тощо, дозволяє вчасно виявляти зміни в параметрах виробничих процесів, стану виробничих і складських приміщень та попереджати про можливі небезпеки.

4. Автоматизовані системи реагування: Впровадження автоматизованих систем реагування дозволяє ефективно керувати та контролювати безпеку життєдіяльності працівників, забезпечуючи автоматичний вимір, реагування і сповіщення. Це може включати автоматичні системи вимірювання, реагування та сповіщення, наприклад датчики пожежної, чи хімічної сигналізації.

IV. Координація з органами державного управління та службами надзвичайних ситуацій в агропромисловому підприємстві

Ефективна система організації управління системою безпеки в надзвичайних ситуаціях в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» передбачає активну взаємодію та координацію з органами державного управління та службами надзвичайних ситуацій. Це включає:

1. Установлення зв'язків із місцевими та регіональними службами безпеки та рятування: підприємство підтримує постійний контакт із місцевими та регіональними службами безпеки та рятування. Це важливо для швидкого та ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Встановлено план комунікацій та системи повідомлень, що допомагає вчасно обмінюватися інформацією та координувати спільні дії.

2. Співпраця з органами державного управління у випадку надзвичайних ситуацій: включає спільне планування, регулярні наради та тренування відповідальних за безпеку на підприємстві з державними органами. Визначення ролей та обов'язків усіх сторін допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує координацію дій під час кризових ситуацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дослідженні було розглянуто теоретичні аспекти організаційно-економічних 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.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Контінентал Фармерз Груп» було започатковано у листопаді 1992 році. Протягом досліджуваного періоду в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» 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 «Контінентал Фармерз Груп» займається вирощуванням сільськогосподарської продукції, виготовленням насінневого 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 вкінці 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 зпрогнозували, що свою працю покращують 23% працівників виробничого департаменту, а саме 510 працівників. 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 88620224,0

грн.), зменшення витрат на вирощення продукції (дорівнює 53386738,0 грн.) та зменшення непродуктивних втрат (дорівнює 1687656,0 грн.).

Отже, запропоновані пропозиції дозволять покращити економічні показники компанії і створити їй конкурентні переваги на ринку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. ДСТУ ISO 9000:2015 "Система управління якістю. Основні положення та словник.
2. 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.
3. Вільям Едвардс Демінг URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC_%D0%95%D0%B4%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%81%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B3.
4. Загальне управління якістю. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E.
5. ISO 9000. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_9000.
6. Шість сигма. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%81%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0.
7. Четверта промислова революція. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8F.

8. 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
9. Quality by design. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_by_design.
10. What is economic value added? URL: <https://universidadeuropea.com/en/blog/what-is-economic-value-added/>.
11. Globalgap. URL: <https://www.globalgap.org/>.
12. Органік стандарт. URL: <https://organicstandard.ua/>.
13. Вороненко В. І. Науково-методичні підходи до оптимізації та ефективного використання земельних ресурсів. Ефективна економіка. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1286>.
14. Розрахування врожайності. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-rozrakhuvaty-vrozhaynist>.
15. Лиса О. В., Андрушко Р. П. Оцінка якості сільськогосподарської продукції. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/122.pdf>.
16. Костякова А. А. Класифікація витрат виробництва в рослинництві за цільовим підходом. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/3580/1/3.pdf>.
17. Інструкція з ведення кількісно-якісного обліку зерна та продуктів його переробки на зернових та зернопереробних підприємствах усіх форм власності/ URL: <https://minagro.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-instrukciyi-z-vedennya-kilkisno-yakisnogo-obliku-zerna-ta-produktiv-jogo-pererobki-na-zernovih-ta-zernopererobnih-pidpriyemstvah-usih-form-vlasnosti>.
18. ISO 22000:2018. Системи менеджменту харчової безпеки.
19. Стандартизація і сертифікація як нормативні засади якості й безпечності сільськогосподарської продукції/ URL: <http://mego.info/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB/3-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%96->

[%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%8F%D0%BA-%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%B8-%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B9-%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4](#)

- 20.Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. 2021. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/ujae_2021_r02_a30.pdf.
21. Ваша бізнес-стратегія залежить від залучення співробітників. URL: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>
- 22.Форма розподілу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83>
- 23.Формування врожаю та якості зерна пшениці озимої залежно від строків сівби, попередників та сорту в умовах лісостепу правобережного. URL: <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/dus201606.pdf>
- 24.Боженко Л. І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції: навчальний посібник. Львів: Афіша, 2001. 123 с.
- 25.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.
- 26.Управління якістю. 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834033.pdf>

- 27.Гандзюк М. П., Желебо Є. П., Халімовський М. О. Основи охорони праці. Київ: Каравелла. 2004. 408 с.
- 28.Жидецький В.Ц. Основи охорони праці. Львів: Афіша 2005. 318 с.
- 29.Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.
30. 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.
- 31.Оскольський В. В. Екологічно чисте виробництво: економічні та організаційні аспекти управління якістю продукції. Економіка України. 2013. №11 (624).
- 32.Безус Р. М. Організаційно-економічні засади ефективного розвитку органічного агровиробництва: монографія. Дніпро: "Лізунов Пресс". 380 с.
- 33.Менеджмент якості : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент підприємств та організацій» першого (бакалаврського) рівня. Уклад. В. В. Сисоєв. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 102 с
34. Кирилюк І. М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.
- 35.Девід П. Деякі нові стандарти економіки стандартизації в епоху інформації. Економічна політика та технологічна продуктивність. Кембрідж: Кембриджська університетська преса, 1987. Р. 206-234.

ДОДАТКИ