

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHUYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА  
на тему Вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства  
харчової промисловості ТОВ «ОЛІС»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE  
Improvement of the product quality management system of the food industry  
enterprise "OLIS" LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,  
групи гр. 6.0730- мо  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
У.Д. Куценко  
Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф., д.е.н. Н.М. Гуржій  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. О.А. Онищенко

Запоржя 2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Куценко Уляни Денисівни

1. Тема роботи Вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства харчової промисловості ТОВ «ОЛІС»

керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління якістю продукції підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Управління якістю: сутність, еволюція концепції та складові; 1.2 Моделі управління якістю продукції підприємства; 1.3 Поєднання систем якості (ISO 9001) і безпечності продуктів харчування (НАССР) на підприємствах харчової промисловості; 2 Розділ – Дослідження практики управління якістю продукції ТОВ «ОЛІС – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз ринку соусів України; 2.3 Аналіз практики управління якістю майонезної продукції ТОВ «Оліс»; 3 Розділ – Розробка заходів щодо вдосконалення якості продукції підприємства харчової промисловості – складається з 2 підрозділів: 3.1 Перегляд системи управління якістю ланцюга постачання; 3.2 Створення мережі альтернативного харчування  
Консультанти розділів роботи.

Ро зді л	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

5. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ У.Д. Куценко  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Н.М. Гуржій  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства харчової промисловості ТОВ «ОЛІС»: 51 сторінка, 2 таблиці, 8 рисунків. Перелік використаних джерел нараховує 37 найменувань.

Об'єктом дослідження є система управління якістю продукції ТОВ «ОЛІС».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління якістю харчової продукції та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю продукції.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємствам харчової промисловості необхідно постійно підвищувати рівень якості своєї продукції, а це можливо за умови впровадження дієвої системи управління якістю продукції.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління якістю продукції підприємства.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано існуючу систему управління якістю продукції ТОВ «ОЛІС», а також запропоновано заходи щодо її вдосконалення.

**ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ,  
МАЙОНЕЗ, СОУСНА ПРОДУКЦІЯ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ**

## ABSTRACT

Qualification work: Improvement of the product quality management system of the food industry enterprise "OLIS" LLC: 51 pages, 8 figures. The list of used sources includes 37 names.

The object of the research is the product quality management system of "OLIS" LLC.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations of food product quality management and develop practical recommendations for improving product quality management.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that in modern conditions, in order to ensure long-term competitive advantages, food industry enterprises need to constantly raise the quality level of their products, and this is possible if an effective product quality management system is implemented.

During the performance of the qualification work, the theoretical foundations of the company's product quality management were considered.

On the basis of theoretical material, the existing product quality management system of "OLIS" LLC was analyzed, as well as measures for its improvement were proposed.

QUALITY, QUALITY MANAGEMENT, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, MAYONNAISE, SAUCE PRODUCTS, FOOD INDUSTRY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ДСТУ – Державний стандарт України;

НАССР – (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point) — система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок;

ISO–(англ. International Organization for Standardization, ISO) — міжнародна організація, метою діяльності якої є ратифікація стандартів, розроблених спільними зусиллями делегатів від різних країн;

TQM– (англ. Total Quality Management, TQM) — загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1 Управління якістю: сутність, еволюція концепції та складові.....	10
1.2 Моделі управління якістю продукції підприємства.....	16
1.3 Поєднання систем якості (ISO 9001) і безпечності продуктів харчування (НАССР) на підприємствах харчової промисловості .....	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОЛІС».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.2 Аналіз ринку соусів України.....	27
2.3 Аналіз практики управління якістю майонезної продукції ТОВ «Оліс».....	29
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
3.1 Перегляд системи управління якістю ланцюга постачання.....	35
3.2 Створення мережі альтернативного харчування .....	41
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

## ВСТУП

Глобалізація ринків сприяла появі нових конкурентів. Це стало викликом для вітчизняних товаровиробників, який вони мали прийняти і спричинило необхідність забезпечити ще більшу лояльність з боку споживачів до своєї продукції, більш відповідність продукту до вимог покупців. Окрім цього це надало можливості для виходу на нові ринки збуту для вітчизняних товаровиробників.

Якість складається з багатьох показників продукції, вимоги до яких виражають у кількісних характеристиках. Показники якості - це конкретно встановлені вимоги до характеристик (властивостей) об'єкта, що дають можливість їх реалізації і перевірки. Кожен одиничний показник в загальній оцінці якості має свою вагу, що визначається коефіцієнтом вагомості [17].

Якість майонезної продукції є головним аспектом технології виробництва емульсійних продуктів. Органолептичний аналіз сприяє швидкій оцінці його якості, можливості визначити невідповідності від технологічних характеристик виробництва продукції, що забезпечує своєчасну реакцію та впровадження дій щодо зменшення виявлених відхилень [22].

Метою кваліфікаційної роботи є характеристика теоретичних основ щодо управління якістю продукції на підприємстві харчової галузі.

Для досягнення мети було сформовано та вирішено такі завдання:

- охарактеризувати сутність управління якістю продукції на підприємстві;
- розглянути значимість НАСРР для забезпечення безпечності харчових продуктів;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ОЛС»;
- проаналізувати тенденції розвитку вітчизняного ринку соусів;
- виявити проблеми в управлінні якістю продукції на досліджуваному



підприємстві;

– запропонувати заходи щодо вдосконалення управління якістю продукції ТОВ «ОЛІС»

Об'єкт дослідження – діяльність ТОВ «ОЛІС» щодо забезпечення виробництва якісних соусних виробів.

Предмет дослідження – теоретико-прикладні аспекти управління якістю продукції підприємства харчової галузі.

Методи дослідження. В роботі було використані наступні методи дослідження: – економічний аналіз; спостереження, порівняння, групування; абстрагування, аналіз і синтез, формалізація, припущення, системний підхід.

Інформаційна база роботи - наукові, навчально-методичні літературні джерела, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють систему менеджменту якості ЄС та світу, звітність досліджуваного підприємства, статистичні дані Державної служби статистики.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.4 Управління якістю: сутність, еволюція концепції та складові

Не існує єдиного цілісного визначення якості. Вчені в області управління якістю не змогли досягти єдиного визначення якості. Існують різні підходи до якості - різні визначення якості підходять за різних обставин. Незалежно від періоду часу чи контексту, в якому якість перевіряється, сама концепція якості мала багато визначень і це використовується для опису різноманітних явищ.

Демінг так визначає якість: «Якість безперервна поліпшення через зменшений варіація»[29].

Кросбі називає якість «відповідністю вимогам». Він також підкреслює, що визначення якості ніколи не може мати сенсу, якщо воно не ґрунтується на бажанні споживачів – тобто продукт є якісним, коли він відповідає вимогам споживачів[32]. Джозеф М. Джуран визначає якість як «придатність до використання». Це визначення передбачає якість дизайну, якість відповідності, доступність і адекватні послуги на місцях[30].

Рівз і Беднар пропонують чотиристоронню таксономію визначень якості, яка включає досконалість, цінність, відповідність специфікаціям і задоволення та/або перевищення вимог споживачів, а також де підходять визначення якості гуру. Американське товариство якості явно розпізнає в визначення з якість суб'єктивний природи з в термін, і він вважає, що, «у технічному застосуванні якість може мати два значення: (1) характеристики продукту чи послуги, які впливають на їхню здатність задовольняти заявлені чи непрямі потреби; (2) продукт або послуга без недоліків» [33].

Розрізняють різні точки зору, встановлюючи визначення «якості» у

п'яти широких категоріях: трансцендентний, продукт, індикатор процесу або постачання, керування клієнтом і керування цінністю. Більшість визначень якості належать до категорій «керування клієнтом» і «керування процесом або постачанням».

Визначення якості з точки зору «Процесу або постачання» є корисним для організацій, які сприймають свої проблеми як такі, що лежать у процесі трансформації чи розробки. Крім того, це визначення прийнятне для організацій, які виробляють стандартні продукти або послуги.

Згідно з Демінгом і Джураном, визначення якості підпадають під категорію «керується Клієнтом» [29,30].

Зовнішній фокус заснований на здатності організації визначати вимоги клієнтів і потім відповідати цим вимогам. Визначення «керований клієнтом» неявно охоплює підхід «керований пропозицією». Це пояснюється тим, що вимоги клієнтів закладаються в сервіс на етапі проектування, але саме на етапі трансформації визначається ступінь відповідності.

На основі продукту: якість є точною та вимірюваною змінною. Відмінності в якості відображають різницю в кількості певного продукту характеристики; На основі виробництва: якість «відповідає вимогам», тобто цілям і допустимим відхиленням, визначеним розробниками продукту, На основі вартості: якість визначається з точки зору цін і витрат. Ось якість продукт є один що забезпечує продуктивність в ан прийнятний ціна або відповідність в прийнятна вартість.

Ці альтернативні підходи часто збігаються і можуть конфліктувати. Взяті разом, різні визначення зрештою вирізають єдине обличчя якості, спостережене наскрізь іншої точки зору. Необхідні численні визначення якості, щоб охопити складність і насиченість конструкції. Навпаки, вони стверджують, що ця різноманітність ускладнює теоретичні та дослідницькі досягнення. Дехто з вчених пов'язує якість з такими результатами, як частка ринку, витрати та прибутки. Відсутність універсального визначення якості згадується як одна з причин посилення критики щодо управління якістю.

Погляди на якість можуть змінюватися, коли продукт переходить від етапу проектування до етапу маркетингу. Незважаючи на те, що продукт є абстрактним поняттям, слід враховувати, що споживачі сприймають якість продукту, оцінюючи один або більше параметрів якості. З цієї причини важливо підкреслити, що якість є багатовимірною структурою. Вчені пропонують кілька вимірів якості продукту (продуктивність, надійність, довговічність, характеристики, відповідність, зручність обслуговування, естетичність і якість, що сприймається). Ці параметри є певною мірою незалежними; отже, продукт може бути відмінним в одному вимірі та середнім або поганим в іншому. З наведених вище параметрів варто виділити надійність атрибута якості. Насправді це настільки важливо, що терміни «якість і надійність» часто вживаються разом.

Якість є не лише стратегічною зброєю для конкуренції поточний ринок, але це також означає задоволення споживачів, а не просто захищаючи їх від поразок. Таким чином, конкретна перевага компанії полягає в тому, щоб визначити і потім конкурувати за одним або декількома параметрами якості.

Наприклад, у 1970-х роках японці оцінювали високоякісні автомобілі лише на основі параметрів надійності, відповідності та естетики, однак, підкреслюють, що важливість неможливо переоцінити багатовимірну природу якості.

Вимір якості є надійну основу для дослідження, її слід розглядати як хорошу відправну точку для вибір правильних розмірів, оскільки в певних ситуаціях може знадобитися розглянути інші розміри, не враховані в структурі, або дезагрегувати/агрегувати основні розміри.

Крім того, різні параметри якості висувають різні вимоги до різних організаційних функцій, і це може вимагати інший організаційні практики. Наприклад, у той час як функція проектування та пов'язані з ним практики проектування пов'язані більшим впливом на якість, розміри, виробничі функції та практики, ймовірно, будуть обмежені впливом на якість відповідності.

Виняткова якість обслуговування вимагає сильного відділу обслуговування клієнтів; чудова довговічність вимагає тісної співпраці між інженерами та закупівлями. Як наслідок вибору параметрів якості, компанія повинна адаптувати свою організацію та діяльність відповідно до цих потреб.

Розвиток управління якістю зазвичай визначається чотирма етапами: по-перше, зосереджено на перевірці якості, слідкуванні за контролем якості, забезпеченні якості і, нарешті, загальне управління якістю (TQM). Слід зазначити, що ці чотири окремі «епохи якості» пов'язані з еволюційним процесом у Сполучених Штатах. Ці чотири стадії є прогресивними та охоплюючими. Тобто контроль якості охоплює перевірку, забезпечення якості охоплює контроль якості, а загальне управління якістю охоплює забезпечення якості. Основні особливості кожного етапу цієї еволюції показані на основі у таблиці 1.1.

Як бачимо з даних табл.1.1, етап тотального управління якістю (TQM) є найвищим рівнем управління якістю. TQM передбачає застосування принципів управління якістю до всіх аспектів бізнесу, включаючи клієнтів і постачальників.

Цей етап характеризується новим ставленням керівництва в результаті появи нових ідей і практик у сфері якості. Управління якістю тепер вимагає, щоб принципи управління якістю могли застосовуватися в кожній галузі та на кожному рівні організації.

Управління якістю стало «інструментом» для всіх людей, задіяних у компанії, як вертикально, так і горизонтально. По вертикалі це залучало всіх людей зверху вниз і знизу вгору, а по горизонталі — усі відповідні відділи, а також сторонні організації.

За даними Американського товариства якості, TQM з'являється наприкінці 1970-х років. У середовищі конкуренції за якість, коли японські організації експортували високоякісні продукти за нижчими цінами, оскільки це було результатом стратегії, заснованої на якості, після Другої світової війни американські компанії відреагували на підхід, який

охоплював всю організацію.

Таблиця 1.1 - Чотири етапи еволюції концепції якості

Основні характеристики	Огляд	Контроль якості	Гарантія якості	управління якістю
Головний інтерес	Перевірка	Контроль	Координація	Стратегічний вплив
Бачення якості	проблемам має бути вирішена	проблема має бути вирішена	Проблема, яку потрібно вирішити,	Можливість урізноманітнити конкуренцію
Фокус	Однорідність продукту	Однорідність продукту під оглядом	Весь ланцюжок виготовлення, від дизайну до ринку і внесок усіх груп для запобігання	Ринок і потреби клієнтів
методи	Прилади вимірювання	Інструменти методи	Програми та системи	Стратегічне планування, постановка цілей мобілізація організації
Роль якості професіоналів	Огляд, класифікація, підрахунок, оцінка та ремонт	Усунення несправностей і застосування статистичних методів	Планування, вимірювання та розробка програми якості	Постановка цілей, навчання та навчання, консультування інших відділів та розвитку програми
Хто відповідає за якість	Відділ контролю	Відділи виробництва та Інженерія	всі відділи, вищого рівня управління залучення плануванням та реалізацією керівних принципів якості	Всі в компанії, топ-менеджментом здійснення сильного лідерства
Орієнтація зосередитися	Огляд якості	Контроль якості	Побудова системи якості	Керування якістю
Відлік	1940-ті роки	1950-ті роки	1960-ті роки	1970-ті роки

В цьому підході вдосконалення, які здійснюються на постійній основі, залучають усіх організація. Якість вперше є роботою кожного і відповідальністю кожного. Окрім збільшення уваги до людей, TQM вимагає поширення більшої витонченості у застосуванні інструментів і методів управління якістю.

У літературі з управління якістю є багато визначень TQM. Манн дає два типи визначень: визначення, які описують TQM з точки зору його кінцевої мети, і визначення, які описують TQM з точки зору діяльності функцій, які необхідно розглянути для досягнення мети. Він представляє декілька з них.

Інші вчені розглядають TQM як «інтегративну філософію управління, спрямовану на безперервне покращення якості продуктів і процесів для досягнення задоволеності споживачів». З іншого боку, «TQM –це розвиваюча система практик, інструментів і методів навчання для управління компаніями, щоб забезпечити задоволеність споживачів у світі, що швидко змінюється».

Деякі визначають TQM як «систему управління, що постійно розвивається, що складається з цінностей, методологій та інструментів, метою якого є підвищення зовнішньої та внутрішньої задоволеності споживачів із зменшеною кількістю ресурсів».

Незважаючи на ці численні визначення, існує загальний консенсус щодо основних принципів, практики та цінностей TQM. Разом із залученням людей, зосередженість на вдосконаленні продукту з точки зору клієнтів і постійна поліпшення є інші істотний вірування з в TQM.

## 1.2 Моделі управління якістю продукції підприємства

За останні два десятиліття багато організацій у всьому світі прийняли TQM тому що це розглядалося як спосіб підвищення конкурентоспроможності, результативності та ефективності в організації. Оскільки клієнти вимагають якості, а конкуренти реагують на ці вимоги, бізнес звернувся до TQM як до засобу щодо підвищення загальної продуктивності.

На ринковому шляху підвищення якості підвищує задоволеність споживачів, а також підвищує їх лояльність і повторні покупки, що призводить до збільшення частки ринку, а це, у свою чергу, до збільшення прибутку. Більші частки ринку можуть безпосередньо підвищити результативність бізнесу, а також можуть призвести до непрямого досвіду, заснованого на економії витрат і подальшому збільшенні прибутку. Нарешті, покращена якість продукту може призвести до зниження гарантійних витрат і витрат на відповідальність за продукт, що призведе до зниження вартості обслуговування та покращення ефективності бізнесу.

На виробничому шляху покращена якість внутрішнього процесу, що означає менше дефектів, браку та переробки, призводить до покращення робочих характеристик (наприклад, нижчі виробничі витрати, більш надійні процеси). Підвищення продуктивності, викликане поліпшенням якості, впливає на двох рівнях: зниження витрат, що безпосередньо впливає на прибуток і ціни, дозволяючи конкуренції знижувати ціни, що призводить до збільшення частки ринку, і таким чином, покращення ефективності бізнесу.

Однією з важливих сфер досліджень у сфері управління якістю було дослідження того, наскільки методи управління якістю впливають на діяльність фірми. Кілька досліджень аналізували вплив практик/факторів/критеріїв управління якістю на якість/бізнес продуктивність. А велика кількість література підкреслює позитивні наслідки якості для продуктивності. Навпаки, є деякі дослідники, які виявили, що



впровадження TQM не покращило продуктивність.

Кілька моделі зв'язування TQM конструкції і організаційні продуктивність заходів були запропоновані конструкції. Проте існує тенденція, коли організації використовують структури моделей TQM, засновані на критеріях найважливіших нагород якості: Премія Демінга в Японії, Національна премія Малкольма Болдріджа в США та Європейська премія якості в Європі.

Ці моделі є представниками підходів TQM, але вони не єдині. Інші автори розглядають деякі провідні структури та моделі досконалості та обговорюють/визначають їхні сильні сторони, а також обмеження.

Рамки основних систем оцінки нагород за якість постійно розширювалися, роблячи їх загальними моделями «ділової досконалості», а не суто моделями якості. Автори розуміють це як небезпеку тенденція, яка може загрожувати концептуальним засадам галузі якості.

Стосовно моделей, заснованих на відділах якості, зазначається, що, незважаючи на те, що вони є одними з найбільш відомих і згадуваних у літературі, ці моделі, однак, не були побудовані та перевірені емпіричними засобами. Але їх існування показує, що керівництво визнає позитивний зв'язок між якістю та конкурентоспроможністю, пропагуючи ці нагороди, щоб заохотити зусилля щодо покращення якості.

Моделі нагород за якість, згадані вище, забезпечують універсальну основу для оцінки аспектів практики управління якістю в організації. Вони також забезпечують основу для ідентифікації а діапазон з нематеріальний і відчутний процеси які впливають на загальне управління якістю організації та кінцеві результати. Ці моделі містять велику частину знань у сфері якості у стислому вигляді. Таким чином, вони корисні як інструменти для вдосконалення, і багато організацій використовують моделі, не маючи амбіцій щодо застосування за премію.

Незважаючи на те, що кожна модель має свої унікальні категорії та акценти, після вивчення конкретних елементів ми дійшли висновку, що є

деякі спільні області: лідерство; управління персоналом; процеси; політика та стратегія; відносини з постачальниками; орієнтація на клієнта; освіта та навчання та участь працівників.

Моделі якості не стосуються характеристик конкретної організації, що може вплинути на впровадження TQM. Відповідні контекстуальні змінні включають управлінські знання, розмір, реєстрацію ISO 9000, країну походження, сферу діяльності, корпоративну підтримку якості, складність продукту, стратегію виробництва та роки з моменту прийняття програм якості. Слід також зазначити, що моделі якості не містять детальних інструкцій для в організації використовувати в поліпшення якості управління практики. Крім того, вони не передбачають усіх методів управління якістю, які можна використовувати для подолання слабких місць організацій. Таким чином, залишаються деякі труднощі для організацій ефективно використовувати моделі нагородження якістю для покращення практики управління якістю.

Необхідно визнати, що існує багато підходів і моделей для досягнення досконалості, але в рамках ненаказової структури існують деякі фундаментальні концепції, які лежать в основі таких моделей.

Деякі автори класифікують практику якості на дві групи: інфраструктурні практики (підтримка вищого керівництва, управління робочою силою, залучення постачальників і залучення клієнтів) і основні практики (інформація про якість, управління процесами та дизайн продукту) [33]. Практика інфраструктури належати до поведінковий атрибуту з якість управління, тоді як в ядро практики стосуються технічних аспектів.

Аналіз інших досліджень показує, що існує суттєва згода щодо набору конструкцій, класифікованих під визначенням управління якістю. Як бачимо, ці конструкції використовується для нагороди якості, такі як Малькольм Болдрідж якість Нагорода і Європейська премія якості.

Більшість відповідних моделей досконалості та програм нагородження досконалості мають своє коріння в TQM.

Загальний набір практик, які вважаються важливими для успіху впровадження управління якістю включає: якісне лідерство - інститут лідерства практики, орієнтовані на цінності та бачення TQM; орієнтованість на клієнта та задоволеність – задоволення очікувань клієнтів за найменших витрат, що вимагає зосередженості на якості на всіх етапах проектування, виробництва та доставки продукту/послуги – тобто не лише на кінцевому продукті; якісна інформація та аналіз - часте використання наукових методів і методів вирішення проблем, включаючи статистичний контроль процесів, розвиток людських ресурсів - постійне прагнення вдосконалювати здібності співробітників і робочі процеси; залучення всіх членів організації до спільних, командних зусиль для досягнення заходів щодо покращення якості; постачальник якості управління - до залучати зовнішні постачальники і клієнтів залучений у зусиллях TQM та управлінні стратегічним плануванням[36].

ISO 9000 встановив як принципи управління якістю наступне: орієнтація на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід, підхід до управління як системи, постійне вдосконалення, підхід до прийняття рішень на основі фактів та взаємовигідні відносини з постачальниками[37].

Багато з цих принципів збігаються з практиками, перерахованими вище і підкритерії з моделей, заснованих на нагородах за якість, і їх можна легко вписати у філософію TQM.

### 1.3. Поєднання систем якості (ISO 9001) і безпеки продуктів харчування (НАССР) на підприємствах харчової промисловості

Найбільш результативною є поєднання систем для вимірювання ефективності систем якості (ISO 9001) і безпеки продуктів харчування (НАССР) на основі їх заявлених цілей, коли ці системи спільно впроваджуються в харчовій компанії.

Все більше харчових компаній у всьому світі впроваджують системи якості та безпеки продуктів харчування (FSS), щоб покращити якість і безпеку своїх продуктів і отримати відповідні переваги. Сьогодні основними системами управління якістю (QMS), які впроваджують харчові компанії, є системи серії 9000 Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), такі як ISO 9001: 2008. Серія стандартів управління якістю ISO 9000 забезпечує основу для організацій встановити систему управління якістю відповідно до певних вказівок і веде до постійного вдосконалення процесів, які задовольняють вимоги клієнтів.

На практиці продуктивність СУЯ ISO 9001 часто є незадовільною через її неефективне впровадження. Дійсно, вигоди та переваги ISO 9001 залежать від відповідності компанії низці критичних факторів успіху. Хоча є багато випадків успішного прийняття переглянутих версій стандарту, все ще існує багато проблем щодо досягнення сталого впровадження, що вказує на те, що критичні фактори успіху вимагають постійної ідентифікації та дослідження.

Аналіз небезпек у критичних контрольних точках (НАССР) — це система, яка була спеціально розроблена для харчової галузі, щоб допомогти організаціям по всьому харчовому ланцюгу ідентифікувати та належним чином запобігати джерелам ризику для здоров'я у виробництві продуктів харчування.

НАССР широко поширений у харчовій промисловості, оскільки виробництво продуктів харчування надзвичайно чутливе до питань гігієни та безпеки на всіх етапах.

Однак НАССР сам по собі не робить харчові продукти безпечними, хоча його правильне та ефективне застосування може мати значення. Успіх і ефективність НАССР у профілактиці хвороб, що передаються продуктами харчування, і зниженні ризиків безпеки продуктів харчування до прийняттого рівня залежить від його правильного впровадження та застосування.

Коли харчова компанія запроваджує НАССР, вона має переконатися в її ефективності та оцінити, чи система впроваджується ефективно. Для того, щоб цього досягти, слід оцінити бар'єри при впровадженні НАССР та оцінити їх вплив.

Необхідно визначити конкретні перешкоди, з якими стикаються компанії на кожному етапі процесу НАССР, і розробити успішні стратегії втручання. Поки ці перешкоди не будуть усунені, система НАССР не буде ефективно впроваджена, і вона не досягне свого повного потенціалу для міжнародної торгівлі продуктами харчування.

У 2005 році був опублікований міжнародний стандарт ISO 22000, щоб заповнити управлінську прогалину в НАССР FSS. Згідно з вимогами стандарту, організація повинна спроектувати та розробити всі необхідні процеси для безпечного виробництва продуктів харчування, забезпечуючи ефективність усіх необхідних програм та впровадження НАССР (ISO 22000, 2005). ISO 22000 (2005) забезпечує основу для структурованої системи управління безпечністю продуктів харчування (FSMS) і включає цю систему в загальну діяльність організації з управління.

Крім того, ISO 22000 (2005) дозволяє організації узгодити свою систему безпечності продуктів харчування з іншими системами управління, такими як QMS або системи управління навколишнім середовищем.

Додана вартість систем залежить не від самих систем, а скоріше від ступеня їх ефективного впровадження. Ефективність СУЯ вимірювалася за результатами, досягнутими в діяльності організації.

Харчові компанії впроваджують стандарти якості та FSS, щоб уникнути несправностей продукції, проблем із безпекою та здоров'ям, скарг клієнтів і витрат на невдачі.

Ефективна система менеджменту якості підвищує конкурентоспроможність компанії та забезпечує стратегічні переваги на ринку. Щоб забезпечити, контролювати та покращувати свою діяльність і якість продуктів харчування, харчова компанія має обрати відповідну СМЯ або комбінацію систем.

Підвищення ефективності якості ISO 9001 та HACCP та FSS вимагає прийняття правильних підходів під час розробки та підтримки систем.

Виділяють п'ять критичних сфер, які слід враховувати харчовим компаніям, які прагнуть ефективно впроваджувати системи ISO 9001 і HACCP. Ці області становлять основну структуру критичних факторів, які потребують уваги.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОЛІС»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ОЛІС» — одне з вітчизняних товаровиробників майонезів, кетчупів, гірчиці, соусів і рослинної олії торгових марок «ОЛІС» та «GUSTÓ».

Вся продукція ТОВ «ОЛІС» має сертифікати відповідності стандартам якості, високу якість та відмінний смак.

Юридична адреса ТОВ «ОЛІС»: м. Запоріжжя, вул. КарпенкаКарого, 47.

ТОВ «ОЛІС» представили свою продукцію в магазинах в 1992 році. Товарний потрфкль підприємства на той час включав кілька видів майонезних соусів.

Завдяки довірі покупців і стабільному зростанню попиту підприємство змогло взяти курс на активний розвиток, розширити асортимент та збільшити обсяги виробництва.

У 2004 року в складі товариства з'явився олієпереробний завод. В товарному потрфелі з'явилась соняшникова олія, пізніше гірчиця та різноманітні кейтчупи тв соуси.

На сьогоднішній день, не дивлячись на знаходження виробничих потужностей в прифронтовому місті Запоріжжя, товариство продовжує свою роботу та намагається зберегти наявний обсяг та асортимент своєї продукції.

Продукцію товговельних марок «ОЛІС» та «GUSTÓ» можна знайти в усіх мережах великих продуктових ритейлів України.

З 2013 року ТОВ «ОЛІС» експортує свою продукцію в більш ніж 20 країн світу: Азербайджан, Вірменію, Болгарію, Угорщину, Венесуелу, Гвінею, Німеччину, Грузію, Італію, Катар, Китай, Латвію, Польщу, Румунію,

Нідерланди, Танзанію, США, Францію, Швецію, Ізраїль, ОАЕ, Саудівської Аравії, Литви, Естонії [25].

З 2015 року ТОВ «Оліс» впровадило у своє виробництво систему менеджменту безпеки продуктів харчування згідно зі стандартом Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000). Сертифікація здійснювалася командою незалежних експертів. Щорічні аудити підтверджують відповідність стандартам[25].

В 2021 році компанія посилила контроль з харчової безпеки та перейшла на нову версію Стандарту FSSC 22000, V 5.1, що підтверджує Міжнародний Сертифікат «Системи менеджменту безпеки продуктів харчування». Сертифікати: Відповідність виробництв підприємства міжнародним стандартам підтверджують: FSSC 22000, V 5.1: «Сертифікат відповідності Системі менеджменту безпеки продуктів харчування: виробництво, 2021 р. ДСТУ ISO 10012: «Свідоцтво про визнання технічної компетентності: виробнича лабораторія», 2019, 2020 рр[25].

Виробничі потужності ТОВ «ОЛІС» - це обладнання шведської компанії Alfa Laval Group - найбільшого в світі постачальника технологічного машин, обладнання та устаткування. Alfa Laval Group забезпечує такі обладнання, яке дозволяє забезпечувати зростання ефективності технологічних процесів. ТОВ «ОЛІС» гарантує вчасне виробництво та постачання партії товару будь-якого обсягу [25].

ТОВ «ОЛІС» забезпечує контроль якості продукції на всіх етапах виробництва – від перевірки сировинних інгредієнтів, які надходять від постачальника, до процесу відвантаження та транспортування власним автопарком. Саме тому ТОВ «ОЛІС» забезпечує своєчасність доставки та дотримання всіх необхідних вимог щодо умов транспортування[25].

ТОВ «ОЛІС» представляло свою продукцію на міжнародних виставках та конференціях, яка була високо оцінена експертами:

– TUTTOFOOD – Італія, травень 2019 р.



- Riga Food – Латвія, вересень 2019 р.
- ANUGA – Німеччина, 2019 р.
- Gulfood – ОАЕ, лютий 2020 р.
- Gulfood – ОАЕ, лютий 2021 р. [25].

У 2021 році ТОВ «ОЛІС» визнано «Лідером галузі 2021» – перше місце в рейтингу підприємств України за результатами Національного Бізнес-рейтингу в Україні [25].

Аналіз доходу та чистого прибуку, що представлені на рис.2.1 дозволяє зробити висновок, що за 2020-2023 роки ТОВ «ОЛІС» змогло забезпечити позитивну динаміку обох показників.

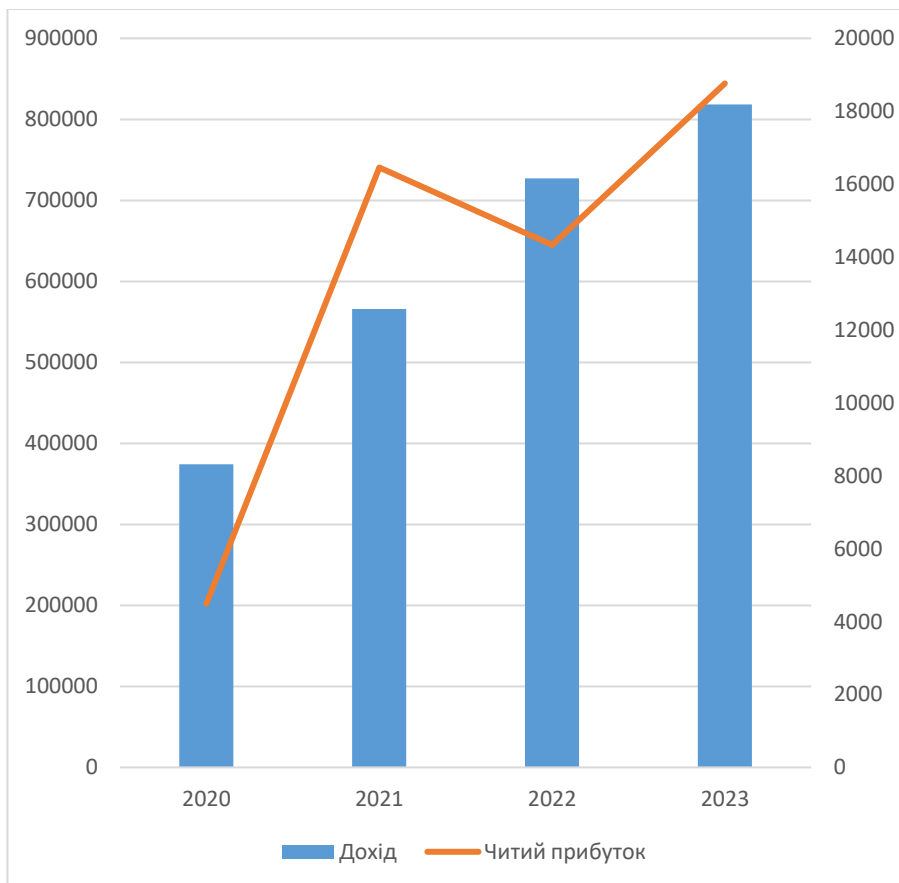
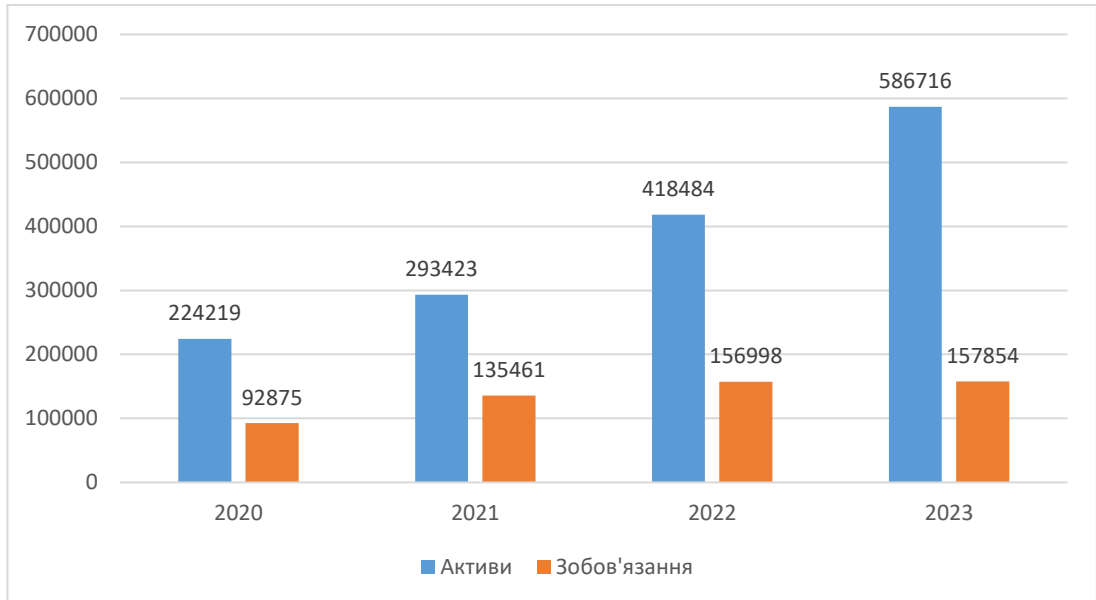


Рисунок 2.1- Динаміка доходу та чистого прибуку за 2020-2023 роки[24]

З даних щодо динаміки активів та зобовязань ТОВ «ОЛІС» за 2020-2023 роки, що наведено на рис.2.2 можна зробити висновок що досліджуване підприємство має позитивну динаміку щодо нарощування обсягів активів в

аналізованому періоді, що дозволило йому залишатися прибутковим. При цьому обсяги зобов'язань у 2023 році залишились приблизно на тому ж рівні що й у 2022 році.



Рисиунок 2.2 - Динаміки активів та зобов'язань ТОВ «ОЛІС» за 2020-2023 роки

Аналіз даних щодо кількості співробітників ТОВ «ОЛІС» за 2020-2023 роки, що представлені на рис.2.3 дозволяє зробити висновок, що за останні два роки воєнного стану в Україні, чисельність робітників скоротилася 38%, що спричинено



Рисиунок 2.3 - Динаміки кількості персоналу ТОВ «ОЛІС» за 2020-2023 роки

Підводячи підсумок вище викладеному варто відзначити, що ТОВ «ОЛІС» в умовах воєнного стану в Україні та перебування в прифронтовому місці змогло зберегти обсяги виробництва соусної продукції як на вітчизняний так і на міжнародний ринок. Що дозволяє зробити висновок про ефективний менеджмент на досліджуваному підприємстві.

## 2.2 Аналіз ринку соусів України

Сучасний український ринок соусної продукції є доволі насичений, проте не має чіткої структури за сегментами. Існує декілька категорій соусів: за ДСТУ 4561:2006, вони поділяються на столові та десертні [8]; за класифікацією проф. Б. М. Маккенна, – на холодні (кетчуп, томатний соус, гірчиця тощо), гарячі (споживаються у розігрітому вигляді й не потребують додаткового приготування), дресинги (салатні заправки, соуси на жировій основі тощо) [9]. За класифікацією маркетингової компанії "Синергія", є соуси солодкі фруктові та гострі закускові. Останні поділяють на білі (майонез і соуси на майонезній основі), червоні (кетчупи й соуси на томатній основі), гірчичні та соєві [10].

Попит на соусну продукцію має сезонний характер і змінюється залежно від смакових уподобань споживачів. Взимку він зростає на майонезі, влітку – на майонезні та томатні соуси, кетчупи. Понад 95 % дорослого населення України споживають різноманітні соуси, найпопулярнішими з яких є майонез

i

кетчуп

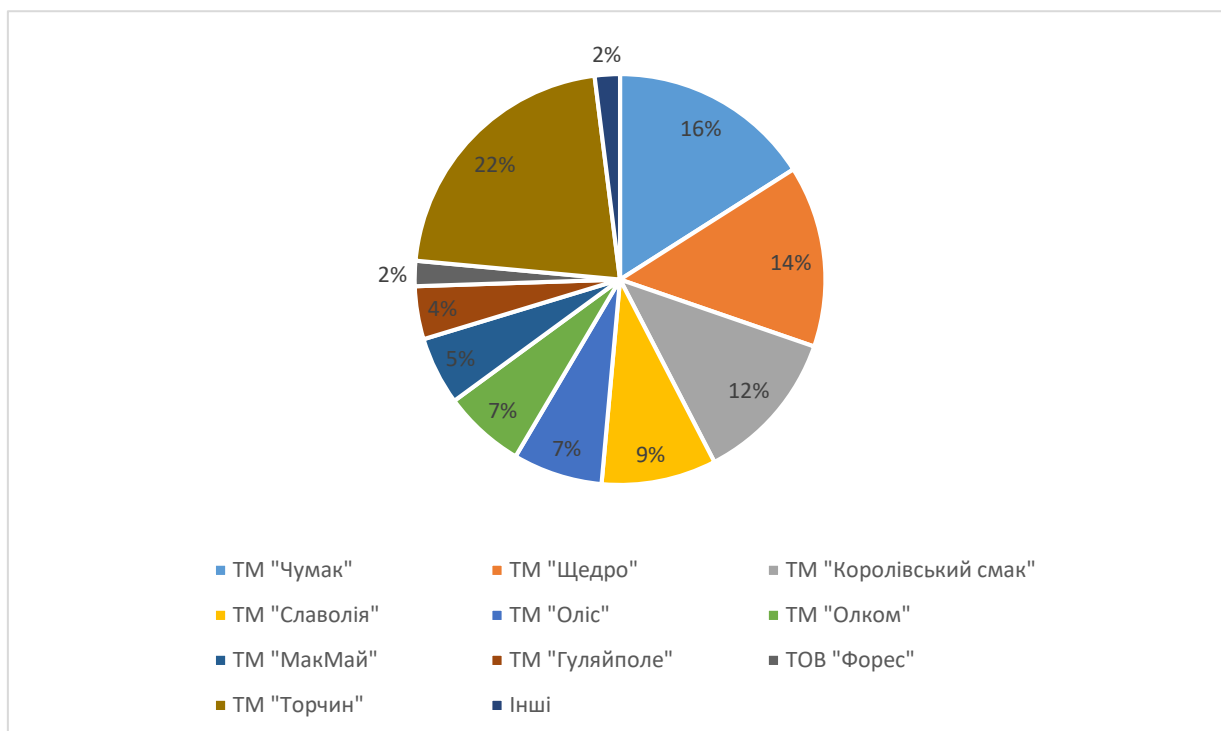


Рисунок 2.4 - Основні гравці ринку майонезних соусів в Україні в 2020 році

Як видно з даних, представлених на рис.2.4 в 2020 році найбільшу частку на ринку майонезних соусів мав «Торчин» -22%, «Чумак» -18%, «Щедро» - 16%.

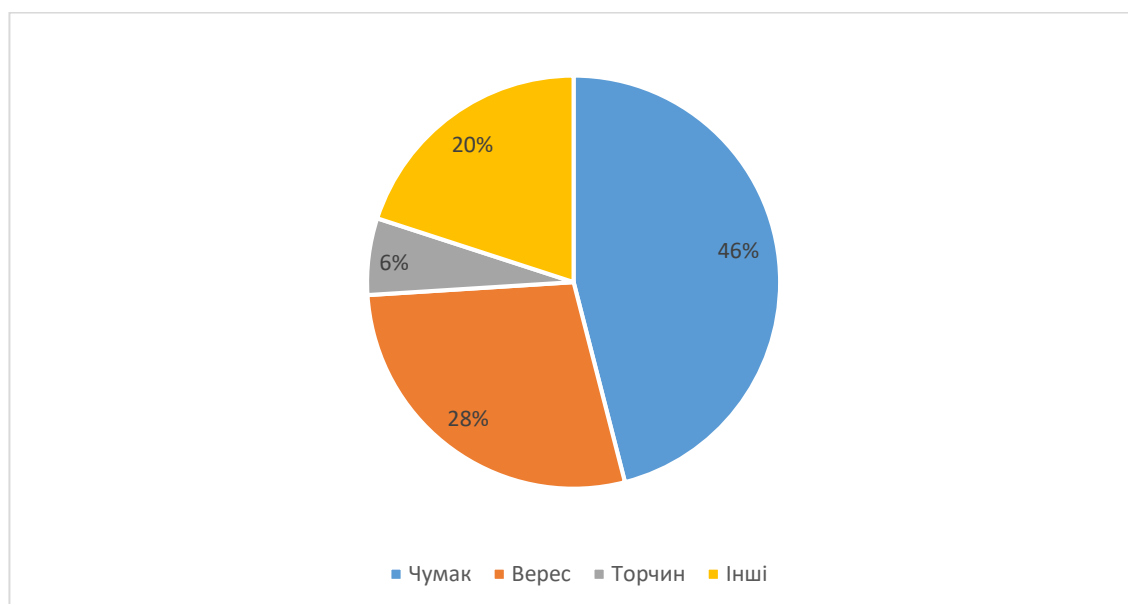


Рисунок 2.5 – ТОП – 4 товаровиробників соусної продукції в Україні

За 2023 рік відбувся суттєвий перерозподіл ринку, оскільки лідерами ринку майонезної продукції стали ТМ «Чумак», який має ринкову частку в 45% та «Верес» - 28% відповідно.

Що стосується ТОВ «Оліс» його частка знаходиться в межах 10%.

### 2.3 Аналіз практики управління якістю майонезної продукції ТОВ «Оліс»

Для забезпечення ефективності системи управління якістю продукції на досліджуваному підприємстві є груп в складі виробничого відділу на чолі з його керівником для того, яка знайомить робітників з основним новинками в роботі. Один із заступників керівника відповідає за розвиток системи управління якістю продукції на досліджуваному підприємстві. Саме завдяки цьому була існуюча система управління якістю продукції є дієвою.

Існуюча система управління якістю контролює процес виведення нової продукції на ринок.

Кожен робітник повинен мати професійні компетенції в галузі управління якістю продукцією, оскільки саме вони забезпечують стабільний розвиток виробництва. Для цього продукція ТОВ «ОЛІС» повинна викликати довіру у покупців і привертати увагу потенційних споживачів. Це сприятиме зростанню ефективності господарської діяльності підприємства та нівелювати втрати від непередбачуваних збоїв у роботі.

Для підвищення професійної компетентності робітників доцільно організувати проведення тренінгів-семінарів, які сприятимуть максимальному досягненню поставлених цілей, дотриманню нормативно-правових вимог до якості, що змінюються.

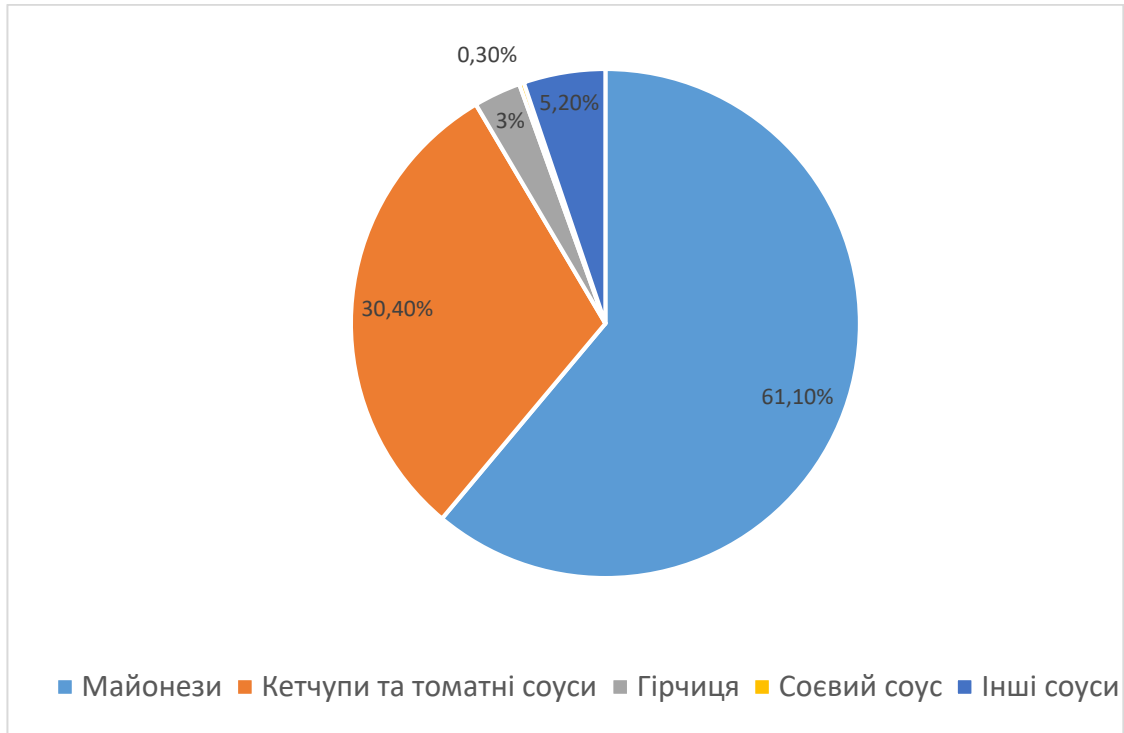


Рисунок 2.6 - Структура виробництва соусної продукції ТОВ «ОЛІС»

Аналіз товарного портфелю ТОВ «ОЛІС», що наведений на рис.2.3 дозволяє зробити висновок, що майонез займає 61,1% в загальному обсязі виробленої продукції, кетчупи та томатні соуси – 30,4%, гірчиця -3%.

Інколи контрагенти з довготривалими взаємовідносинами можуть надавати недостатньо якісну сировину на виробництво, що негативно впливає на кінцевий продукт.

Тому доцільно відстежувати ринок сировини для пошуку нових постачальників, що зможуть поставляти більш якісну сировину і допоміжні матеріали, що забезпечить підвищення рівня якості продукції.

Для оновлення нормативно – технологічної документації підприємства доцільно найняти нових працівників, більш компетентних у виготовленні майонезної продукції. Необхідний постійний моніторинг оновлень у сфері управління якістю.

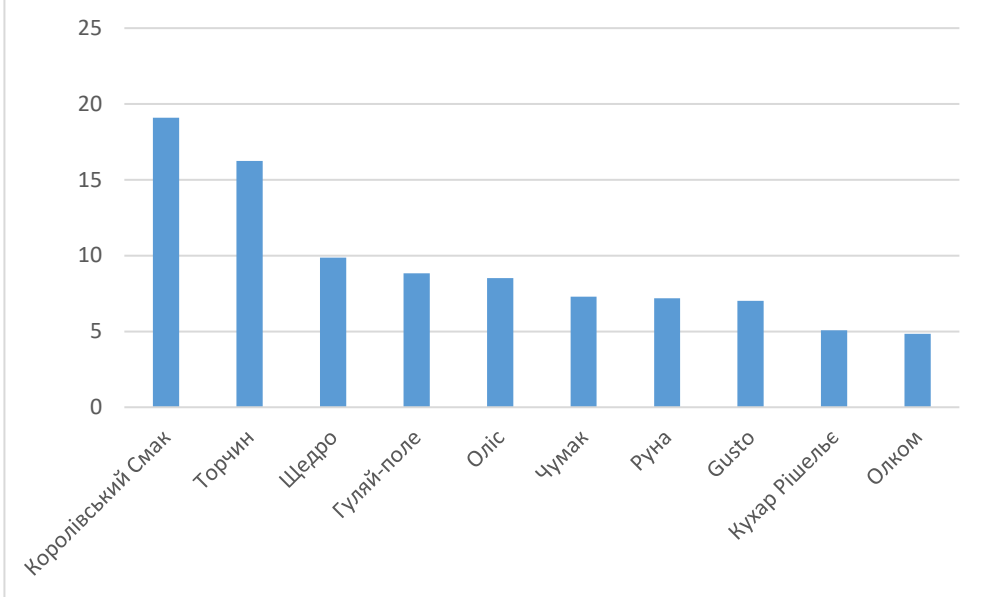


Рисунок 2.8 - Оцінка провідних вітчизняних товаровиробників соусної продукції у 2021 році [28]

Як видно з даних оцінки провідних вітчизняних товаровиробників соусної продукції у 2021 році соусна продукція ТМ «ОЛІС» посідає п'яте місце. Саме тому фахівцям ТОВ «ОЛІС» необхідно переглянути існуючу систему управління якістю продукції з метою її удосконалення.

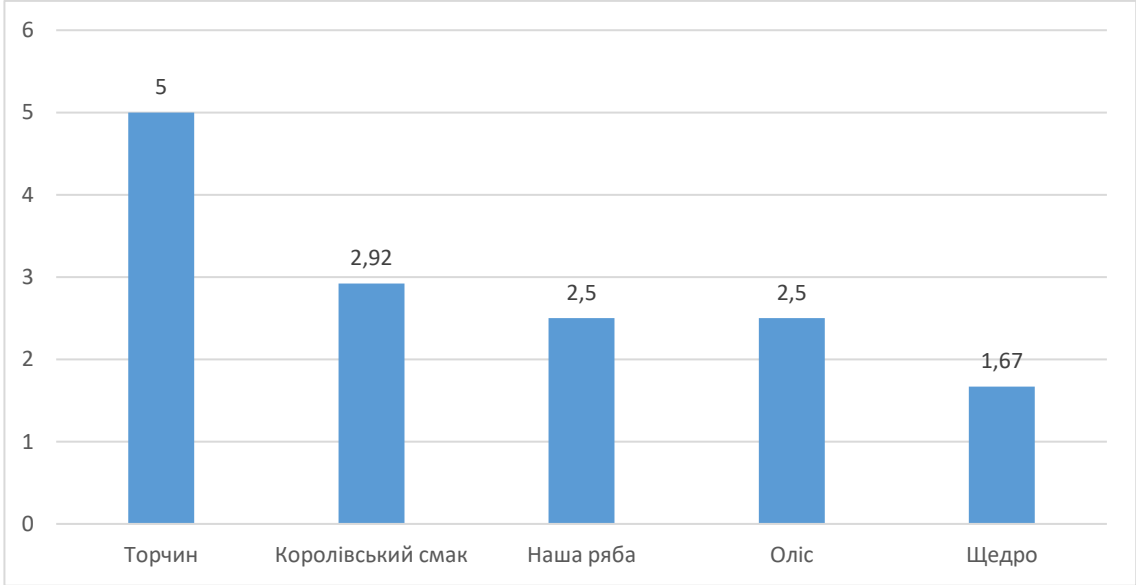


Рисунок 2.7 – Рейтингова оцінка вітчизняних товаровиробників споживачами через платформу у 2022 році за 5ти бальною шкалою

Як видно з рейтингової оцінка вітчизняних товаровиробників споживачами у 2022 році ТМ «ОЛІС» перемістилась на четверту сходинку, що свідчить про існування дієвої системи управління якістю та безпечністю соусної продукції на підприємстві.

Фахівцям ТОВ «ОЛІС» бкло б доцільно переглянути методичні матеріали щодо проведення лабораторних досліджень, для цього необхідно налагодити взаємозв'язок з Державним органами стандартизації і сертифікації з метою своєчасного інформаційного забезпечення щодо оновлення нормативно-правової документації в сфері управління якістю та безпечністю харчової продукції.

Необхідно відстежувати сучасні технології міжнародних компаній.

Виділяють суб'єктивні (консистенція, смак, зовнішній вигляд), так і несуб'єктивні (поживні, мікробні) аспекти якості продуктів харчування.

Суб'єктивний аспект — це більше сенсорна оцінка, тоді як несуб'єктивний (об'єктивний) аспект використовує прилади (наприклад, атомно-абсорбційний спектрофотометр) і фізичні методи (наприклад, рН-метр, віскозиметр), але більше хімічний аналіз (згирклість).

Об'єктивний тест зазвичай призначений для вимірювання певної властивості, властивої якості продуктів харчування. Тест також повинен відповідати харчовому продукту, про який йде мова. Об'єктивні тести не визначають загальну прийнятність продуктів харчування, тому об'єктивні та суб'єктивні тести доповнюють один одного.

З часом якість продуктів харчування змінюється. Ці зміни сприяють різноманітним реакціям, включаючи хімічні (наприклад, окислення), біохімічні (наприклад, ферментативне потемніння, що каталізується ендogenousними ферментами), фізичні (наприклад, агрегація частинок і седиментація).



Деякі хімічні реакції зазвичай призводять до видимих фізичних змін. В основі більшості фізичних реакцій лежить хімічна реакція, наприклад зміна текстури.

Якість продуктів харчування складається з таких важливих компонентів: безпечність продуктів харчування, органолептичні властивості та вміст поживних речовин. Склад продуктів харчування впливає на її поживну та сенсорну якість. Основними компонентами продуктів харчування є поживні речовини (білки, вуглеводи, жири та олії), включаючи воду та ферменти.

Кожен компонент продуктів харчування вносить свій вклад у властивості готового продукту після обробки. Кожен компонент має свої фізичні та хімічні властивості. У всіх організмах є ферменти, які виробляються біологічними клітинами. Ці ферменти сприяють погіршенню якості продуктів харчування, тому ці ферменти потрібно тримати під контролем. Ці ферменти називаються ендогенними ферментами. Екструзійне приготування інактивує ці ферменти, тим самим покращуючи якість продуктів харчування.

Вода важлива для стабільності продуктів харчування. Нестабільність продуктів харчування призводить до погіршення якості продуктів харчування. Стабільність продуктів харчування пов'язана з фізичними, хімічними та мікробіологічними аспектами продуктів харчування, і ці аспекти взаємопов'язані. Мікробне навантаження є важливим показником при оцінці якості екструдатів, щоб забезпечити безпеку споживачів і довший термін зберігання продукту.

Кількість мікробної флори після екструзійного приготування зменшується. Однак деякі мікроорганізми зі спорами можуть відновити свої пошкодження та завдати шкоди здоров'ю споживачів.

Моніторинг якості продуктів харчування можна здійснювати за допомогою аналізу продуктів харчування, щоб оцінити ризик для здоров'я населення.

Безпека та якість продуктів харчування є дуже важливими під час термічної обробки, оскільки мікроорганізми псування (дріжджі, пліснява та бактерії) та патогени інактивуються, а в той же час якість продуктів харчування може погіршитися в результаті сильної термічної обробки.

Запровадження аналізу критичних контрольних точок (НАССР), щоб забезпечити безпеку продуктів харчування і, отже, виробництво продуктів харчування хорошої якості. Під час обробки продуктів харчування хімічні реакції та втрати поживних речовин зводяться до мінімуму, сенсорні властивості (консистенція, колір, смак тощо) зберігаються, щоб підвищити прийнятність харчового продукту споживачами.

## РОЗДІЛ 3

# РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### 3.1 Перегляд системи управління якістю ланцюга постачання

Управління якістю ланцюга постачання (SCQM) виникло в результаті об'єднання управління ланцюгом постачання та управління якістю, переходячи від внутрішнього організаційного погляду на управління якістю до перспективи всього ланцюга постачання.

Управління якістю ланцюга постачання – це координація та інтеграція всіх дій ланцюга постачання та зацікавлених сторін для моніторингу, аналізу та постійного вдосконалення послуг, процесів і продуктів, що призводить до збільшення вартості для задоволення потреб споживачів.

Існує багато переваг SCQM, включаючи покращену інтеграцію ланцюга поставок, покращення задоволеності клієнтів, покращення організаційної ефективності та покращення продуктивності ланцюга поставок[37].

SCQM має покращити продуктивність якості, інтегрувати членів ланцюга постачання та забезпечити додаткову цінність, керовану споживачами, створену через зв'язки вище та нижче за течією в ланцюзі постачання [37].

Управління якістю ланцюга постачання є незамінним для харчової промисловості. Харчові компанії можуть підвищити свою ефективність шляхом впровадження SCQM, завдяки підвищенню безпеки продуктів харчування, покращенню репутації, розширеним процедурам відкликання, зниженню ризиків якості та покращенню сприйняття якості споживачами.

Харчова система стосується всіх людей і видів діяльності, необхідних для вирощування, транспортування та споживання продуктів харчування,

охоплюючи мережі ланцюгів постачання продуктів харчування. Ланцюжок постачання продуктів харчування — це серія учасників, процесів і операційних дій, які переводять їжу від стану сировини до продукту з доданою вартістю для задоволення потреб кінцевого споживача. У таких ланцюгах постачання довіра споживачів, особливо щодо якості, має першочергове значення.

Однак стає все більш очевидним, що довіра споживачів відрізняється в різних мережах ланцюгів поставок у харчових системах. Наприклад, довіра споживачів до якості в ланцюгу постачання глобальних продовольчих систем постраждала через навмисні та ненавмисні інциденти з продуктами харчування, такі як шахрайство з продуктами харчування, харчові патогени та ризику якості.

Навпаки, споживачі все більше довіряють альтернативним системам харчування (AFS) завдяки прямій взаємодії та тісним стосункам між зацікавленими сторонами. Альтернативна продовольча система створена для вирішення проблем, з якими стикаються глобальні продовольчі системи, і керується споживчою якістю та потребами стійкості.

Альтернативні харчові системи включають ініціативи, які спрямовані на реструктуризацію їхньої організації та ланцюга постачання шляхом зменшення фізичної та соціальної відстані. Ці ініціативи зазвичай називають мережами альтернативної продуктів харчування (AFN) [38].

Поява AFN датується 1960-ми роками, коли відбувся рух за локалізацію (тобто перехід від глобальних до локальних продовольчих систем) споживання та виробництва продуктів харчування [39].

AFN використовують альтернативні та стійкі практики ланцюга постачання продуктів харчування, розроблені для компенсації впливу ланцюгів постачання в глобальних індустріалізованих продовольчих системах [39], зокрема щодо стійкості в AFN, тобто зменшення відстаней, покращені

екологічні методи виробництва, справедлива вартість для всіх зацікавлених сторін, і покращення взаємовідносин [39].

Якість в AFN розглядається щодо вподобань споживачів, споживчої мотивації, задоволеності споживачів, прозорості і стійкості. Характеристики AFN призводять до відмінностей у якості порівняно з мережами ланцюгів постачання в глобальних харчових системах. SCQM на глобальному рівні в основному розроблено відповідно до індустріалізованих систем якості, таких як GlobalGap, Міжнародна організація стандартів (ISO) і Міжнародний харчовий стандарт (IFS), і може бути складним для впровадження в AFN, особливо на малих і середніх підприємствах (МСП).

Якість у AFN базується на (повторному) зв'язку між споживанням і виробництвом і (відновленні) довіри, що призводить до ініціатив AFN, які можуть виходити за рамки інституціоналізованих систем управління якістю продуктів харчування. Вихід за межі цих систем управління якістю може призвести до таких бар'єрів, як а) вихід на ринок і б) можливість невідповідності при використанні більш неформальних каналів розподілу, таких як місцевий фермерський ринок[37].

Відмінності у вимогах до SCQM між AFN в альтернативних системах харчування та мережами ланцюгів постачання в глобальних харчових системах також мають певний вплив на прийняту практику SCQM.

Практики управління якістю ланцюга постачання – це набір заходів і процесів, прийнятих для досягнення цілей якості від виробників до споживачів.

Існують різноманітні практики SCQM, які застосовуються до ланцюгів постачання в цілому. Вони включають лідерство в якості (управління вищого рівня), орієнтацію на клієнта, організацію з підтримкою ІТ, інтеграцію ланцюга постачання, управління якістю, залучення клієнтів до якості, обмін інформацією, співпрацю та постійне вдосконалення [37].

Стійкі продовольчі мережі спрямовані на надання цінності зацікавленим сторонам, одночасно підтримуючи соціальну, екологічну та економічну діяльність, процеси та результати. У мережах сталого харчування деякі ініціативи, такі як AFN, прагнуть пропонувати стійкі альтернативні продукти порівняно з продуктами в більш глобальних харчових системах. Ланцюги поставок продуктів харчування у глобальних продовольчих системах та альтернативних продовольчих мережах відрізняються за дизайном, де вартість може бути визначена або підходом, що керується попитом, або підходом, що керується товаром.

Ланцюжки постачання, що керуються товарами, зосереджуються на зниженні витрат, збільшенні маржі, ефективності та збільшенні частки ринку. Ланцюжки поставок, орієнтовані на споживачів, базуються на диференціації, відносинах, прозорості, комунікації та справедливому розподілі прибутку між зацікавленими сторонами.

Характеристики ланцюга поставок, керовані споживачем, можна знайти в багатьох AFN. У ланцюгах, керованих споживачами, відносини з виробниками розробляють стратегії створення вартості, соціально-технічні інновації та асоціації виробників. На рівні споживачів є бажання зрозуміти походження товару та встановити походження. Зацікавлені сторони з переробки та роздрібною торгівлі є місцевими, відрізняються за розміром, масштабом і пропозиціями, зосереджені на якості та створені для підтримки прозорості. Інституційні рамки більшою мірою орієнтовані на місцеві умови, де бере участь місцева влада та має нижчий рівень бюрократії. Асоціаційні структури базуються на відносинах і довірі, сформульовані на регіональному рівні, а також можуть бути спільними[37].

Типи AFN забезпечують розуміння того, як ланцюги поставок структуровані в AFN.

Типи AFN: а) *віч-на-віч (прямий ланцюжок поставок)*, де споживачі та виробники взаємодіють безпосередньо, а споживачі купують безпосередньо у

виробника. Потік інформації, автентичність і довіра до цього типу сприяють прямій взаємодії; б) *Просторова близькість*, де продукти виробляються, переробляються та продаються в роздріб у певному регіоні. У цьому сценарії споживач дізнається про «місцевий» пункт продажу. Ця категорія також включає продажі через ресторани, паби, лікарні, школи, будинки для людей похилого віку та в'язниці; і с) *просторово розширений* означає, що інформація про продукт і процеси надається споживачам за межами виробничого регіону за допомогою маркування, сертифікації та брендування. У рамках трьох типів AFN є багато ініціатив.

Деякі приклади ініціатив AFN належать до коротких ланцюгів постачання продуктів харчування, місцевих продовольчих систем, регіональних ланцюгів постачання продуктів харчування, фермерських ринків, електронної комерції/прямих каналів, ланцюгів постачання органічних продуктів харчування, фермерських магазинів і ринків, міського сільського господарства, схем коробок, справедливої торгівлі. Ці AFN орієнтовані на цінності та залучають підприємців, що займаються екологічно чистим харчуванням, які розвивають свої організації на основі досвіду та прагнуть професіоналізувати операції та практику для задоволення майбутніх бізнес-амбіцій.

Існують деякі суттєві відмінності між глобальними ланцюгами постачання продовольства та альтернативними ланцюгами постачання продовольства (тобто ланцюгами постачання в AFN). Зокрема, AFN ланцюгів постачання спрямовані на зменшення соціальних і фізичних дистанцій між виробниками та споживачами, мають високий рівень інтеграції ланцюга поставок, більш високий рівень прозорості та більш справедливий розподіл вартості, а також покладаються на довіру замість структурної інформації.

Інші ключові відмінності включають тип використовуваних систем гарантії (тобто сторонні чи контрольовані суспільством), розмір суб'єктів у ланцюзі постачань, де економія від масштабу приносить користь більшим

організаціям у глобальних ланцюгах поставок, і повноваження приймати рішення по всьому ланцюгу поставок.

Ланцюжки постачання в AFN показують позитивний зв'язок з економічними та соціальними показниками з точки зору створення більш справедливої ціни для виробників та етичних методів ведення сільського господарства. Глобальні ланцюги поставок продуктів харчування отримують вигоду від більш добре розвинених і ефективних транспортних мереж, покращуючи екологічні показники.

Практики, що застосовуються в ланцюгах постачання, також призводять до суттєвих відмінностей, коли практика, яка підтримує ланцюги постачання в глобальних продовольчих системах, може діяти як перешкода для тих, хто в AFN, викликаючи потребу в розумінні практик. Розвиток практики SCQM може підтримати ці амбіції, наприклад, шляхом підвищення довіри та здатності відповідати вимогам якості для покращеного доступу до ринків.

### 3.2 Створення мережі альтернативного харчування

Мережа альтернативного харчування визначається декількома способами, деякі з яких використовуються для зменшення відстані між виробником і споживачем, підтримки меншого розміру ферми/організації, використання холістичних або органічних методів виробництва, використання місцевих каналів збуту та кооперативів, а також підтримки зобов'язань щодо потрібної нижньої лінії стійкості.

Альтернативні та стійкі практики ланцюга постачання (тобто органічна, чесна торгівля та підтвердження найменування походження) у AFN намагаються надати споживачам альтернативний вибір порівняно з пропозиціями ланцюгів постачання в глобальних харчових системах.



Ланцюжки постачання в AFN часто короткі та відображають бажання зменшити фізичні та соціальні дистанції між покупцями та виробниками.

Зв'язки між зацікавленими сторонами також важливі, оскільки тісні та прямі зв'язки в ланцюзі поставок є фундаментальними для AFN. На додаток до тісних зв'язків, ланцюг постачання в AFN зосереджується на підвищених рівнях стійкості трьох основних показників: справедливої економічної прибутковості для покупців і продавців, соціальної відповідальності та екологічно відповідального виробництва та розподілу. AFN залучає зацікавлених сторін, які бажають надавати пропозиції за межами ланцюгів поставок у глобальних харчових системах.

AFN побудовані на практиці забезпечення продовольством, яка відрізняється від практики глобальних продовольчих систем. AFN, як правило, є низовими організаціями, які працюють над реорганізацією агропродовольчого сектору, зосереджуючись на одному або кількох стовпах сталого розвитку (економіці, суспільстві, навколишньому середовищу).

AFN визначає якість від споживчого кінця ланцюга постачання, оскільки виражає кілька факторів якості в AFN, включаючи комерційні (ціна та вартість), промислові (відповідність стандартам), внутрішні (довіра та традиційне виробництво), громадські (торговельні марки та бренди), надихаючі (цінність, що передається побічним продуктом) і технологічні.

Альтернативні продовольчі мережі були концептуалізовані, щоб охопити низку стійких харчових переходів, включаючи, наприклад, (пере) локалізацію (перенесення продуктів харчування з глобального до локального), короткі ланцюги поставок продуктів харчування (зменшені фізичні та соціальні дистанції) та стійкі методи виробництва (органічні).

Альтернативні продовольчі мережі часто охоплюють ширший контекст для підтримки альтернативного економічного простору, який протистоїть більш комплексному підходу глобальної продовольчої системи. Підхід альтернативної продовольчої мережі може сприяти регіональній економіці

шляхом підтримки технологічної, організаційної та територіальної трансформації, що вказує на потребу в соціально-технічних інноваціях.

На відміну від якості в ланцюгах постачання продуктів харчування у глобальних продовольчих системах, які визначаються багатонаціональними гравцями (тобто супермаркетами) та державними установами, якість в AFN керується споживачем. Це впливає на сприйняття споживачами свіжості, смаку та справедливої вартості. AFN також пов'язують із якістю через органічне виробництво, прямі канали продажу та захищене найменування походження.

Значення норм і стандарти в літературі називаються умовами якості, і вони поділяються на дві основні категорії: а) зв'язок із місцем, виробництвом і виробником і б) екологічність (зв'язок із біопроесами).

Економічні результати зосереджені на засобах існування виробників і розвитку території. Екологічні результати зосереджені на стійкому сільському господарстві та харчових милях, а соціальні результати зосереджені на соціальній справедливості та політичних діях, оцінюють економічні, соціальні та екологічні фактори стійкості в AFN. Критичними економічними факторами були покращення перспектив розвитку фермерів, започаткування відносин між споживачами та виробниками та посилення зв'язків із місцевою економікою. Соціальні фактори, які виділялися, включали агротуризм, інклюзивність, покращену прихильність та покращену інформацію щодо харчової цінності.

AFN мають як переваги, так і проблеми щодо стійкості, і результати свідчать про те, що методи оптимізації, удосконалення процесів і цифрові технології можуть відігравати важливу роль у стійких перевагах удосконалення ланцюгів постачання в AFN.

SCQM продуктів харчування вимагає відстеження, довіри, моніторингу якості та впровадження новітніх технологій. Також важливими є практики SCQM продуктів харчування. Практики в дослідженні управління ланцюгами

поставок були класифіковані. Наприклад, визначте шість категорій: інтеграція ланцюга постачання, обмін інформацією, обслуговування клієнтів, відносини з клієнтами, відносини з постачальниками та відстрочка. Що стосується продуктів харчування, категорії практики SCQM включають управління якістю постачальника, лідерство та відданість вищого керівництва, управління людськими ресурсами, якість інформації та управління інформаційною системою, інтеграція ланцюга постачання, орієнтація на клієнта та внутрішнє управління якістю (тобто управління процесами та управління логістикою).

Сприйняття споживачами якості спонукає практику SCQM реагувати на їхні потреби (наприклад, дієти, релігію, цінності) і бажання більш стійких, високоякісних ланцюгів постачання продуктів харчування. Характеристика SCQM у глобальних харчових системах представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика SCQM у глобальних харчових системах

Категорія SCQM	Практики SCQM продуктів харчування
Управління якістю постачальника	Закупівля матеріалів, контракти, покращення стандартів і узгодженості постачальників, спілкування з постачальниками, залучення постачальників, відносини з постачальниками, якість сировини, співпраця, процес постачальників, співпраця з постачальниками для досягнення цілей сталого розвитку (iso14000)
Лідерство та відданість вищого керівництва	Внутрішня управлінська мотивація, досконала продуктивність, розмір компанії, координація, готовність, узгодженість із цілями компанії, заснована на місії та баченні, чіткі вказівки, прийняття рішень, фактичний підхід до прийняття рішень, інвестиції, залучення людей, аналіз керівництва, підготовка мислення, визнавати та винагороджувати якість, створювати надійні системи якості, системний підхід
Управління людськими ресурсами	Розвиток співробітників, знання, навички, відповідальність співробітників за забезпечення якості процесів, розширення можливостей персоналу
Якість інформації та управління інформаційною системою	Спільне використання даних, надійність системи, покращені процеси обміну інформацією, покращений зв'язок, доступність інформації, відстеження, потік інформації, обмін інформацією, прозорість інформації, взаємодія даних і акторів, сумісність, належна обачність, ефективність технології, інтеграція системи, зручність використання, підтримка діяльність у сфері бізнесу та ланцюга поставок
Інтеграція ланцюга поставок	Обмін інформацією, співпраця з урядовими організаціями, гібридні відносини, ринкові відносини, вертикальна інтеграція, відносини в ланцюжку поставок, дезінмедіація, спільне прийняття рішень, взаємовигідне для постачальника та покупця, якість відносин, синергія між учасниками, довіра, прозорість, видимість ланцюга поставок, партнерство, довгострокові відносини, міжфункціональна інтеграція, репутація

Орієнтованість на клієнта	Захист споживачів, процес продажів, споживчий попит, здоров'я та добробут споживачів, знання споживачів, довіра клієнтів, задоволеність клієнтів, покращення розгляду скарг клієнтів, покращення продажів, підвищення готовності споживачів платити, лояльність, надійність, тісне спілкування, прогнозування, зворотній зв'язок, зручність, обслуговування клієнтів
Управління процесами	Визначення простору проектування продукту та процесу, визначення стратегії контролю, моніторинг процесу, відстеження, процес виробництва та управління, стандартизація якості процесу, ефективність, гнучкість, покращення продукту, процесний підхід, обробка документації, управління ресурсами, стандартизація, обслуговування незавершених замовлень, використання відповідних харчових технологій, зменшення харчових відходів
Управління логістикою	Належні складські приміщення, внутрішнє управління якістю, процес логістики та обігу, процес логістики продуктів харчування, зниження витрат на логістику, призначення та призначення зберігання та управління запасами.
Контроль якості	Аудит, складність стандартів, автентифікація, зобов'язання, індивідуальна перевірка якості, виявлення дефектів, діагностика, усунення потреби в багаторазових аудитах, покращений контроль, покращений моніторинг, управління ризиками якості, стандарти та схеми керівництва, відповідність, статистичний контроль
Постійне вдосконалення	Зменшення дефектної продукції, управління, мінімізація помилок

Практика SCQM була пов'язана з покращеною продуктивністю SCQM продуктів харчування і показниками стійкості в ланцюгах постачання продуктів харчування. Прийняття цифрових технологій стає важливим для практики SCQM та продуктивності в ланцюгах постачання продуктів харчування. Цифрові технології, наприклад AI, Blockchain, Big Data та IoT, можуть підвищити відстежуваність, довіру, цілісність та походження критичних етапів процесу в ланцюгах постачання продуктів харчування[41].

Кілька життєво важливих сфер для інтеграції технологій і SCQM включають створення цифрових платформ для клієнтів і постачальників і використання цифрових технологій ланцюга поставок для підтримки продуктивності та процесів [41]. Системи цифрового відстеження та прозорості можуть ефективно підтримувати SCQM та гарантії якості в ланцюгах поставок.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Здорове харчування – один із найважливіших факторів у забезпеченні життєдіяльності людини, що безпосередньо впливає його здоров'я та фізіологічний розвиток. На сьогоднішній день емульсії активно використовуються олійно-жирові продукти (соуси і майонези), яке споживачі використовують для покращення смакових властивостей основних страв. Композиція традиційна до складу майонезу входить рафінована соняшникова олія, яка є джерелом енергії та забезпечує організм фізіологічно необхідними ненасиченими жирними кислотами, фосфоліпідами та вітамінами.

Однак соняшникова олія багата  $\omega$ -6 жирними кислотами і містить невелику кількість  $\omega$ -3 кислоти, а продукти на її основі є незбалансований за жирнокислотним складом [3–6]. Враховуючи що майонез є найпопулярнішим соусом у світі, це споживається понад 85 % населення як додатковий продукт харчування.

З метою покращення його біологічної та харчової цінності доцільно внести зміни в його складу. Для цього пропонується збільшити вміст поліненасичені жирні кислоти (ПНЖК) сімейства омега-3, які відіграють важливу роль у профілактиці організму імунна система.

Особливістю майонезу є можливість коригування його рецептури складу для задоволення фізіологічних потреб організму.

Вчені розробили велику кількість рецептів майонезів, які засновані на використанні купажного масла, до складу якого входить рафінована оливкова, гарбузова, соєва та соняшникова олії в різних співвідношеннях.

Це дозволяє досягти балансу змісту і співвідношення ПНЖК Омега-3 і Омега-6 груп в оліях.

Одночасно коригування складу майонезу, збагачення його вітамінами і макро- і мікроелементів, має відбуватися з дотриманням вимог щодо фізико-

хімічних показників нормативних документів та вимоги ДСТУ 4487:2005 «Майонез».

Нова рецептура компонентів майонезу на основі різних співвідношення рослинних олій є перспективним видом діяльності що дозволить забезпечити швидке зростання обсягів виробництва з невеликими витратами на технологічне переоснащення.

Реалізація пропозицій щодо підвищення рівня якості майонезу з різними пропорціями олії соняшнику, льону та коноплі дозволять збільшити вміст поліненасичених жирних кислот і поліпшити фізико-хімічні властивості продукту.

Виведення нового товару на ринок дозволить досліджуваному підприємству підвищити ефективність господарської діяльності.

В умовах воєнного стану зміна в організації виробничо-технологічних процесів на підприємстві є певні обмеження, які безпосередньо пов'язані з непередбачуваністю економічних показників та напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Практична реалізація запропонованих пропозицій сприятиме вивести на ринок майонез зі зниженою калорійністю, яка буде містити значно більше

Вміст ПНЖК Омега-3, Омега-6 і Омега-9, які відіграють важливу роль у профілактиці захворювання серцево-судинної, нервової та імунної систем людського тіла.

Майонез з різним співвідношенням рослинних олій для поліпшення його жирнокислотного складу відповідає вимогам ДСТУ 4487:2005 «Майонез». Їх впровадження у виробництво є перспективним видом удосконалення діяльності досліджуваного підприємства щодо швидкого підвищення рівня якості майонезної продукції і на цій основі забезпечення зростання ефективності та його конкурентоспроможності з незначними витратами на технологічне переоснащення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку майонезів та соусів в Україні. Про консалтинг: вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynkamajonezov-i-sousovukrainy-2019>
2. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків : ХТЕІ, 2015. 222 с.
- а. Божко Т., Дончевська Р., Шаповалова Н. Ринок соусної продукції: детермінанти розвитку в Україні. Товари і ринки. 2019. №4. С.26- 39. URL:[http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04\(32\)2019/05.pdf](http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04(32)2019/05.pdf)
3. Бондаренко С. М., Леус А. Ю. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5527>
4. Виробничий менеджмент / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учб. літ., 2015. 424 с. URL: [https://pidruchniki.com/2015060964853/menedzhment/virobnichiy\\_menedzhment](https://pidruchniki.com/2015060964853/menedzhment/virobnichiy_menedzhment)
5. Вовк М. В. Проблеми управління якістю на підприємствах в умовах входження України в ЄС. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2016. Т. 18. № 2 (69). С. 13–16. DOI: 10.15421/nvlvet6903
6. Грищенко, І. Кравчук Н., Зборовська О. Інноваційні технології соусу майонез // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. –2019. –Т. 2, No 2. –С. 248-259
7. Д'яконова А. К., Степанова В.С. Перспективні напрямки розвитку і розширення асортименту соусної продукції на емульсійній основі // Харчова наука та технологія. 2015. Т. 9. № . 4
8. Дзюба, Н. А. Сенсорний аналіз як основа для створення нових дієтичних соусів / Н.А.Дзюба, В. С. Степанова // Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки. 2022. –No(5). –С.45-55.

9. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
  - a. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.
  - b. ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю. (ISO 9004:2009 IDT). Київ : Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, 2012. 46 с.
10. Дударєв, І. М. Стратегії удосконалення майонезного соусу / І. М. Дударєв, О. В. Кузьмін // Товарознавчий вісник. –2022. –№ 2(15). –С. 5-21. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-1.9>.
11. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабань Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2009. 520 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/71310/>
12. Круш П. В., Токова С. І. Якість продукції – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Проблеми розвитку підприємництва в Україні. 2014. № 14 чення конкур. С. 192–199.
  - a. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 252–258.
13. Куць В. Методи оцінювання рівня якості продукції. URL: <http://www.vuzlib.su/articles/5818>
14. Левченко Н. М., Козачок І. В. Обліково-інформаційне забезпечення управління браком виробництва. Сталий розвиток економіки. 2014. № 1. С. 150–157. URL: [https://www.unier.km.ua/pdf/\\_1\\_2014.pdf](https://www.unier.km.ua/pdf/_1_2014.pdf)
15. Мірзодасва Т.В., Нечипорук С.В., Серова Л.П. Особливості експорту готової продукції підприємствами харчової промисловості України. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2017. №2017. С.50-56. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod\\_2017\\_2017\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2017_2017_9)



16. Олійник Є. О., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.23.79
17. Паска М. Сучасні технології майонезів підвищеної харчової цінності у ресторанному господарстві / Паска М. // *Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф.* – Київ: НУХТ, 2020. – С . 172–173.
  - a. Полякова О. С. Облік браку на машинобудівному виробництві. *Довідник економіста*. 2016. № 9. URL: [https://www.profiz.ru/se/9\\_2016/braka\\_net/](https://www.profiz.ru/se/9_2016/braka_net/)
  - b. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
18. Ринок соусів і майонезі: аналіз [Електронний ресурс] – URL: [https://www.ua-region.com.ua/2065101\](https://www.ua-region.com.ua/2065101/)
19. Ринок соусів та майонезів. Особливості та тенденції в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/rynok-majoneza-i-sousov-osobennosti-i-tendencii-v-ukraine.html>
20. Ринок соусів, кетчупів і майонезу:[Електронний ресурс] – URL: [https://procapital.ua/press\\_center/expert/view/39](https://procapital.ua/press_center/expert/view/39)
21. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2013. 396 с.
22. Тарасова О. В., Левицька О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 24–27
23. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія/ О. М. Тридід. Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
24. Труш Ю. Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 91–94.

25. Туницька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. С. 20-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaiev\\_2015\\_3\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaiev_2015_3_2_5)
26. Філонова О. М. Навіщо бізнесу стандарт ISO 9001? // ІнтелТех. 2016 р. 5 с. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/navishcho-biznesu-standart-iso-9001>
27. Хомич Г.П., Левченко Ю.В., Горобець О.М. Комплексна оцінка якості соусів на фруктово-овочевій основі // Науковий вісник PUET: Technical Sciences. 2019. № . 1(85).
28. Ястремська О. М., Строкович Г. В. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 470–483
29. Bajaj, R. Properties of octenyl succinic anhydride (OSA) modified starches and their application in low fat mayonnaise/ R.Bajaj, N.Singh, A.Kaur//International Journal of Biological Macromolecules. –2019.–Vol.131. –P.147-157.
30. Martinac P. Which Hot Peppers Speed Up Your Metabolism Best? (2013, August 16). Retrieved September 17, 2022. URL: <https://www.livestrong.com/article/36905-hot-peppers-speed-up-metabolism/>
31. Pavliuchenko O., Kovalevska Ie. Andriichuk Iu; Improving the technology of cooking sauces by using flour linseed. Bakery and confectionery industry Ukraine. 2012. P. 6–8.
32. Peshuk, L. V. Quality management in the technology of mayonnaise sauces with non traditional raw materials / L. V.Peshuk, V. A. Bakhmach, I. I. Simonova //Journal of Chemistry and Technologies.–2022. –Vol. 30(2).–Pp. 253-264.
33. Evanuarini, H. The Quality of Low Fat Mayonnaise Using Banana Peel Flour as Stabilizer / H.Evanuarini, A Susilo // IOP Conference Series Earth and Environmental Science, June 2020. –Vol.478(1). –012091.
34. Nidhal, H. A. Characteristics of reduced fat mayonnaise using pumpkin flour (Cucurbita mos-chata) as fat replacer / H. A. Nidhal, H. Evanuarini, I. Thohari//

- Environmentally Sustainable Animal Industry :International conference. 2nd 2021. –Malang, Indonesia, 2021. –Pp. 335-338.
35. Theoretical preconditions of development technology souss with reduced calority/ O.Nemi-rich, G. Lyavinets, V.Vinnikov, V. Mikhailenko //Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medi-cine and Biotechnologies. Series: Food Technologies. –2018. –No20(85). –Pp.90-94
36. Shelf LifeEnhancement of Butter, Ice-Cream, and Mayonnaise by Addition of Lycopene / D.Kaur, A. A. Wani, D.P.Singh,D.S. Sogi// International Journal of Food Properties. –2011. –Vol.14, Is.6. –Pp. 1217-1231.
37. Effect of The Addition of Whey Protein-Basil Seed Gum on The Quality, Properties, and Anti-oxidant Activities of Low-Fat Mayonnaise / Y.-s. Kim, S.Y.Kim, Hyeon bin O, P.Lee // Progress in Nutrition. –2021. –Vol. 23, No1. –e2021022. DOI:<https://doi.org/10.23751/pn.v23i1.8791>.
38. Mayonnaise asa model food for improving the bioaccessibility of carotenoids from Bactris gasipaes fruits/ L.M. de S.Mesquita, B.V.Neves, L.P. Pisani, V.V.de Rosso // LWT –2020. –Vol.122.–109022.