

MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Шляхи підвищення якості продукції та забезпечення її  
конкурентоспроможності на підприємстві

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Ways of Improving Product Quality and Ensuring Competitiveness of an  
Enterprise

Виконав: студентка 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
А.Ю Копішинська

Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., проф. Н.М. Гуржій  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е. н., доц. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2023

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ Копішинської Анастасії Юріївни

1. Тема роботи Шляхи підвищення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності на підприємстві  
керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна  
затверджені наказом ЗНУ від «10» жовтня 2023 року № 1594-с
2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:  
Кваліфікаційна робота магістра 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.  
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління якістю продукції на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1. Управління якістю: сутність, складові та процес управління; 1.2. Зарубіжний досвід та моделі управління якістю продукції; 1.3. Проблеми забезпечення якості хлібобулочної продукції вітчизняних підприємств; РОЗДІЛ 2 Дослідження системи управління якістю продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно- економічна характеристика ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3»; 2.2. Дослідження тенденції розвитку вітчизняного ринку хлібобулочної продукції; 2.3. Аналіз існуючої системи управління кістю ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3»; РОЗДІЛ 3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок покращення якості продукції – складається з 3 підрозділів: 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» 3.2. Напрямки підвищення рівня якості продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» в контексті підвищення її конкурентоспроможності

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. д.е.н., професор	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
2	Гуржій Н.М. д.е.н., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.
3	Гуржій Н.М. д.е.н., професор	01.11.2023 р.	01.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень 2023 р.	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень 2023 р.	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень 2023 р.	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень 2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень 2023 р.	виконано
6	Виконання розділу 2	листопаді 2023 р.	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад 2023 р.	виконано
8	Формулювання висновків	листопад 2023 р.	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень 2023 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень 2023 р.	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Копішинська А.Ю.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Гуржій Н.М.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 78 сторінок, 11 таблиць, 20 рисунків,. Перелік використаних джерел нараховує 74 найменування.

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що для отримання конкурентних переваг підприємствам хлібопекарної галузі якість продукції залишається найбільш значущою умовою їх отримання. Побудована система управління якістю дозволить покращити показники якості, оптимізувати товарний портфель і стати стратегічним орієнтиром в подальшому розвитку хлібозаводу в період повоєнної відбудови України.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо отримання конкурентних переваг на ринку хлібобулочних виробів за рахунок поліпшення якості його продукції.

Об'єкт дослідження –Товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізький хлібозавод №3»..

Інформаційну базу роботи становлять чинна законодавча база, наукова та спеціалізована література з теми дослідження, періодичні статті, монографії, роботи конференцій та доповіді, фінансова звітність ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3». В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління якістю продукції підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано якість продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» та запропоновано заходи щодо поліпшення рівня якості продукції для забезпечення її конкурентоспроможності.

**ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ,  
ДЕРЖАВНИЙ СТАНДАРТ ЯКОСТІ, МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ  
ЯКОСТІ, НАССР**

## ABSTRACT

Qualification work: 78 pages, 11 tables, 20 figures. The list of used sources includes 74 names.

The relevance of the topic of the work is due to the fact that in order to obtain competitive advantages for enterprises in the bakery industry, the quality of products remains the most significant condition for obtaining them. The built-in quality management system will improve quality indicators, optimize the product portfolio and become a strategic reference point in the further development of the bakery during the post-war reconstruction of Ukraine.

The object of the study is Zaporizhia Bakery No. 3 Limited Liability Company.

The information base of the work consists of the current legislative base, scientific and specialized literature on the topic of research, periodical articles, monographs, conference proceedings and reports, financial statements of TzDV "Zaporizhsky Hlibozavod No. 3". In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the performance of the work, the theoretical foundations of the company's product quality management were considered. On the basis of the theoretical material, the quality of the products of Zaporizhzhya Hlibozavod No. 3 TzDV was analyzed and measures were proposed to improve the level of product quality to ensure its competitiveness.

PRODUCT QUALITY, PRODUCT COMPETITIVENESS, STATE QUALITY STANDARD, INTERNATIONAL QUALITY STANDARD, HACCP

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	11
1.1 Управління якістю: сутність, складові та процес управління.....	11
1.2 Зарубіжний досвід та моделі управління якістю продукції .....	21
1.3 Проблеми забезпечення якості хлібобулочної продукції вітчизняних підприємств.....	26
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТЗДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №3».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» .....	31
2.2 Дослідження тенденції розвитку вітчизняного ринку хлібобулочної продукції .....	40
2.3 Аналіз існуючої системи управління якістю ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3».....	49
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗА РАХУНОК ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ .....	58
3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3».....	58
3.3 Напрямки підвищення рівня якості продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» в контексті підвищення її конкурентоспроможності .....	62
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

ДСТУ – Державний стандарт України

ТзДВ – Товариство з додатковою відповідальністю

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

НАССР – Аналіз небезпечних чинників і критичні контрольні точки

## ВСТУП

Однією з життєзабезпечуючих галузей харчової промисловості є Хлібопекарна галузь, яка забезпечує наших співвітчизників товарами щоденного попиту. Хліб та булочні вироби складають близько 40% калорійності раціону населення України, саме тому це один із стратегічно значущих напрямків державної продовольчої політики. Хлібопекарські заводи працюють в усіх регіонах України, при цьому найбільша частка ринку припадає на промислове виробництво- близько 40%, на ритейл та міні пекарні –близько 55%, решта - на цехи закладів громадського харчування [11].

У галузі не дивлячись на її значущість, простежуються негативні тенденції: за останні останні п'ять років обсяги ринку скорочуються через зменшення попиту в основному ціновому сегменті [11]. Простежується тенденція здорожчання хлібобулочної продукції через зростання цін на сировину, паливно-мастильні матеріали та енергоносії.

На сьогоднішній день економіка України стикається з негативним впливом війни з росією в процесі здійснення господарської діяльності. Бізнес-середовище функціонує в зростаючій нестабільності зовнішнього середовища та невизначеності в часі. За цих умов умов менеджери мають приймати стратегічні управлінські рішення.

Нестабільність економічних умов: постійна зміна потреб покупців, провадження інноваційної продукції конкурентами, зростання їх ділової активності. Всі вищезначені умови потребують максимально швидкої адаптація діяльності підприємства до них.

Реалії сьогодення не гарантують жодному суб'єкту господарювання того, що його конкурентна перевага не буде використана конкурентом. А оскільки якість є однією з найважливіших складових конкурентоспроможності саме тому, тема вдосконалення системи управління якістю продукції є особливо актуальною навіть в умовах воєнного стану в Україні.



У багатьох наукових працях особлива увага приділяється проблемі конкурентоспроможності підприємства. Проблема управління конкурентоспроможністю не тільки важлива з точки зору актуальності її вирішення, але й дуже нова з точки зору розвитку існуючих теорій і пропонованих наукових концепцій. Ця наукова спадщина має велике значення для створення, впровадження та вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та його продукції. Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дозволило з'ясувати проблеми дослідження, які полягають у розробці методів для підвищення конкурентоспроможності бізнесу на національному ринку. Тому є всі підстави вважати тему даного дослідження важливою з теоретичної та практичної точки зору.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо отримання конкурентних переваг на ринку хлібобулочних виробів за рахунок поліпшення якості його продукції. Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність концепції управління якістю;
- охарактеризовано закордонні системи управління якістю,
- окреслено основні проблеми щодо забезпечення відповідного рівня якості хлібобулочної продукції вітчизняними товаровиробниками,
- проаналізовано діяльність ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3»,
- визначено тенденції розвитку вітчизняного ринку хлібобулочної продукції;
- проведено діагностику існуючої системи управління якістю ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3»;
- запропоновано основні напрямки вдосконалення системи управління якістю продукції;
- розглянуто основні складові комплексної системи управління якістю на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізький хлібозавод №3».

Предметом дослідження є процес управління якістю продукції підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку хлібобулочних виробів міста Запоріжжя.

Інформаційними джерелами стали видання наукової та навчальної літератури та періодики з обраної теми для дослідження, Інтернет - ресурси, дані фінансової звітності ТОВ «Запорізький хлібозавод №3».

Методи дослідження: аналітичні, статистичні, екпертні оцінки, опитування.

Практична значущість кваліфікаційної роботи магістра обумовлена тим, що реалізація заходів, що були розроблені, сприятиме отриманню довгострокових конкурентних переваг ТОВ «Запорізький хлібозавод №3» та підвищенню ефективності його діяльності діяльності на ринку хлібобулочної продукції міста Запоріжжя.

Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково – практичній конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів», що була проведена Запорізьким національним університетом 31 жовтня 2023 року на факультеті менеджменту.

Кваліфікаційна робота магістра включає вступ, три розділи, висновки, додатки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінки, у тому числі 11 таблиць, 19 рисунків та список використаних джерел, який налічує 71 позицію.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Управління якістю: сутність, складові та процес управління

Необхідність створення ефективної системи управління якістю продукції обумовлена посиленням та загостренням рівня конкуренції, зростанням числа конкурентів-виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, отриманням підприємством конкурентних переваг та зростанням його конкурентоспроможності, необхідністю дотримання екологічних стандартів,. Управління якістю – це вид управлінських дій, направлених на формування та досягнення цілей щодо якості продукції через контроль та регулювання якості продукції, забезпечення її відповідності встановленим нормативно-правовим галузевим та міжнародним вимогам.

Функції система управління якістю продукції на підприємстві представлені на рис.1.1 [1].

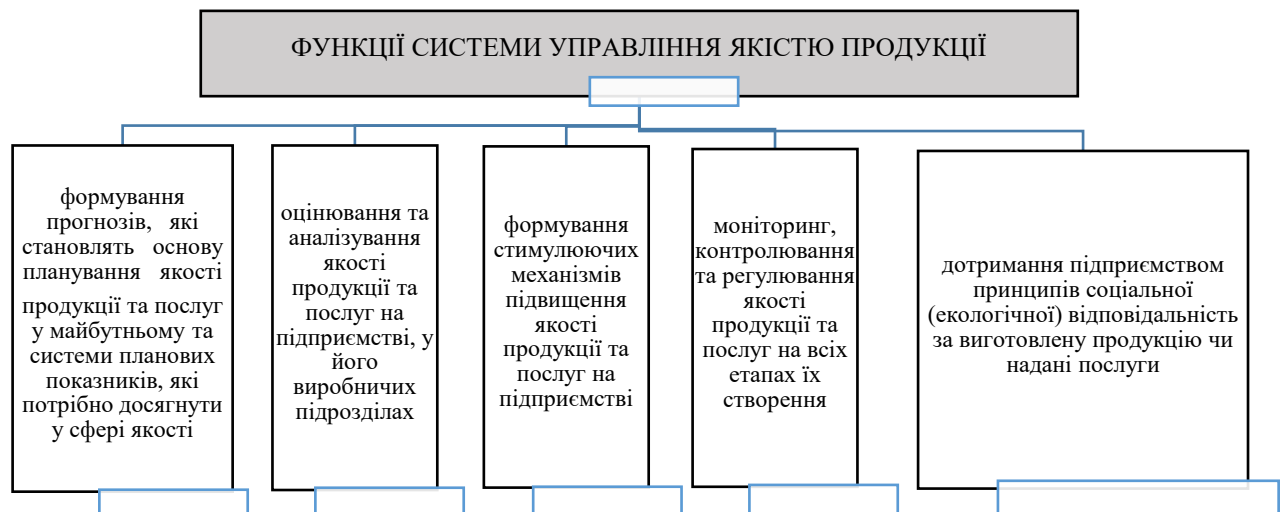


Рисунок 1. 1 – Функції система управління якістю продукції на підприємстві [1]

Управління якістю продукції як система включає: об'єкти та суб'єкти управління. Об'єктом виступають конкретні показники якості продукції та

послуг, які мають бути досягнуті в процесі господарської діяльності, і чинники, що визначають їх рівень та процес забезпечення якості продукції підприємства. Суб'єктами є інституційний рівень управління та інші управлінські органи, окремі керівники, повноваження яких передбачають управлінські дії у сфері якості у відповідності до встановлених вимог та стандартів. Основні терміни щодо управління якістю визначено у нормативно-правових документах: ДСТУ 2925-94 «Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення» та ДСТУ 3230-95 «Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення». В цих стандартах наведені визначення понять «якість продукції», «ознака, параметр, властивість продукції», «брак», «дефект продукції», «рівень якості», «методи оцінювання якості продукції», «управління якістю» та ін. [4].

Проведений аналіз визначень поняття «управління якістю» дозволив визначити найбільш узагальнені, які представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Термін “управління якістю” з позицій трактування у науковій літературі [4,5,6]

Автор	Визначення
ДСТУ 3230-95	це напрямки загальної системи менеджменту підприємства, які визначаються вищим рівнем управління підприємства та обумовлюють політику, визначають цілі у сфері якості продукції, що реалізуються засобами планування та оперативного управління якістю, гарантування якості продукції та її підвищення, дотримання встановлених вимог
Білецький Е. В., Янушкевич Д. А.	це управлінська система, яка включає розробку плану комплексних заходів щодо зростання якості роботи в цілому, якості продукції та всіх основних процесів на підприємстві
Мережка Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М.	це ряд процесів, що включають встановлення, гарантію рівня якості продукції при розробці, виробництві та експлуатації, за рахунок контролю та управлінського впливу на чинники, що гарантують відповідну якість

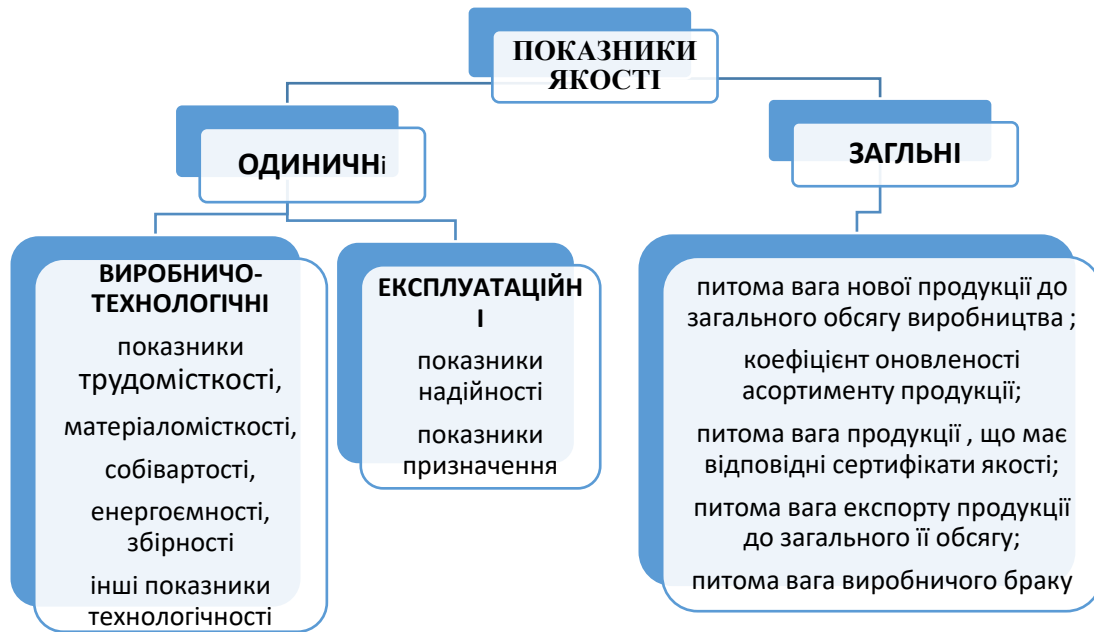


Рисунок 1.2 – Класифікація показників якості [7,8]

В науковій літературі виділяють п'ять підходів до управління якістю на підприємстві: управлінський, науковий, економічний, внутрішній, зовнішній, що представлені на рис. 1.3 [9].

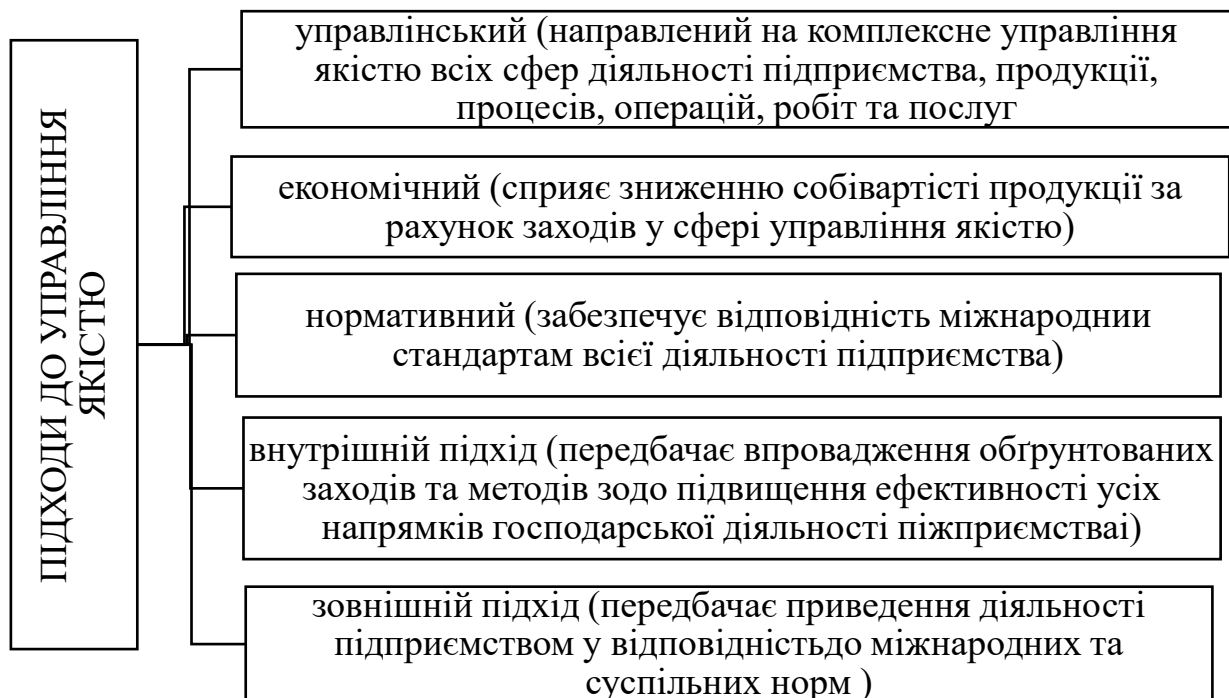


Рисунок 1.3. – Підходи до управління якістю [9]

Одним із завдань системи управління якістю продукції є ведення ефективної господарської діяльності у відповідності до інтересів працівників підприємства та споживачів продукції. Вирішення такого завдання забезпечується на основі застосування системного підходу до управління якістю, який базується на принципах цілеспрямованості, комплексності (охоплює всі етапи життєвого циклу продукції) та безперервності (постійне поліпшення) такого процесу. Основні аспекти системи управління якістю продукції підприємства можна розділити на управлінські, загальні, економічні та технічні (рис. 1.1) [10].

*Загальні:* постановка задач щодо управління якістю вищим керівництвом, систематизація діяльності шляхом організаційно-розпорядчі вказівок, оптимальне використання наявних ресурсів та потенціалу для виготовлення продукції відповідного рівня якості з дотриманням вимог міжнародних стандартів, перевірка рівня якості та внесення коректив, навчання робітників сучасним методам

*Управлінські:* розробка політики щодо управління якістю на та організація роботи кожного підрозділу та працівника; розробка і впровадження методики управління якістю і контролювання процесу за її використання, планування витрат на підвищення рівня якості продукції та її сертифікацію, впровадження новітніх технологій у виробництво, контроль дотримання нормативних

*Технічні:* здійснення управління експлуатаційними, виробничо-технічними показниками якості продукції, проведення навчання працівників, дослідження потреб ринку, контроль, діагностика, переоснащення виробничих потужностей, використання нової

*Економічні:* визначення розміру витрат на забезпечення функціонування системи управління якістю, дотримання вимог стандартів якості виробництва, діагностика обладнання, контроль керованості процесів виробництва, регулярний перегляд технологічної бази

Рисунок 1.4 – Характеристика основних аспектів системи управління якістю продукції [10]

Серед видів господарської діяльності, які впливають на формування якості продукції підприємства в процесі виробництва виділяють (рис.1.5):



Рисунок 1.5– Основні види господарської діяльності, які впливають на формування якості продукції в процесі виробництва [11]

1) проведення маркетингових досліджень, яке передбачає аналіз діяльності конкурентів та якості їхньої продукції, нормативно-правових документів щодо національних та міжнародних стандартів; оцінку вимог споживачів щодо продукції та обсягів її реалізації за видами укладених контрактів, проведення інформування підрозділів, що виготовляють та реалізують продукцію;

2) проектування та розроблення продукції та послуг, яке передбачає

розробку технічних умов на продукцію з орієнтацією на особливості виробничого процесу, основних задач політики управління якістю та мінімізації виробничих витрат. Технічні умовами – це калькуляція статей витрат технологічного процесу та оцінка властивостей продукції та виробничих процесів;

3) планування та розробка виробничих процесів з урахуванням вимог до споживчих цінностей та якості продукції включає всі види діяльності підприємства від придбання матеріальних ресурсів до реалізації виробленої продукції покупцям. З метою забезпечення якості продукції у виробничому процесі виділяють: аналіз організації забезпечення якості в процесі виготовлення та його відповідність вимогам сертифікації продукції, розробку заходів щодо оптимізації робіт під час виготовлення, контроль та регулювання параметрів виробничих процесів, забезпечення відповідності виробничого процесу нормативно-правовій документації, вилучення та утилізація браку.

4) матеріально-технічне забезпечення ресурсами високої якості та технологічних процесів виробництва, надання послуг, виконання робіт;

5) безпосереднє виробництво продукції, надання послуг, виконання робіт з дотриманням встановлених норм та стандартів;

6) вхідний та вихідний контроль якості продукції, робіт та послуг, перевірка якості готової продукції на відповідність нормативним вимогам, забезпечення якості продукції, послуг на етапі продажу;

7) пакування, продаж та експлуатація продукції споживачем, якість якої відповідає вимогам нормативних документів [11].

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що серед найбільш важливих етапів господарської діяльності є впровадження дієвої системи управління та контролю якості продукції, що дозволить своєчасно виявляти відхилення у процесі виробництва та вносити корективи щодо попередження виробництва неякісної продукції.

Гнучкість системи управління якістю передбачає прийняття управлінських рішень в залежності від конкретної ситуації, а також



спроможність системи адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, що сприяє інтеграції роботи щодо якості в усі види господарської діяльності з врахуванням чинників, що впливають на якість продукції, а також використовувати в управлінні якістю такі категорії, як ефективність, продуктивність, витрати та інші.

Дана характеристика потребує деталізації понять «політика підприємства в області якості», «об'єкт» і «суб'єкт» управління в системі менеджменту якості.

Дієва система управління якістю продукції - важливий елемент забезпечення конкурентоспроможного функціонування суб'єкта господарювання. Саме тому реалізація політики управління якістю продукції має відповідати загальній стратегії діяльності та розвитку підприємства, вона повинна ґрунтуватися на розробленні цілей та реалізації заходів, завдань підприємства у сфері якості продукції підприємства [12].

Одним із визначальних напрямів політики є оптимальне використання всіх ресурсів та резервів підприємства для забезпечення високого рівня якості продукції, а також прийняття управлінських рішень щодо скорочення витрат без зниження рівня якості продукції.

Об'єкти управління - споживчі характеристики продукції, фактори та умови, які впливають на рівень якості продукції на всіх стадіях її життєвого циклу [7].

Основним напрямком в роботі підприємства є його політика в області якості з чітко визначеними цілями щодо якості, який розробляється й затверджується його керівниками вищого рівня управління.

Головна мета політики в області якості - постійне задоволення потреб споживачів у продукції відповідної якості, але цілі, повинні бути зосереджені на стратегічній ефективності роботи підприємства. Їх доцільно визначати за всіх стадіях життєвого циклу товару в системі управління якістю, відобразити відмінні особливості виробництва, управління, системи управління якістю. [13].

З метою задоволення постійно зростаючих вимог споживачів, на підприємствах впроваджуються, функціонують системи управління якістю, створені на основі обґрунтованих наукових принципів. Водночас, системи управління якістю повинні бути органічно інтегровані в системи управління підприємствами на правах невід'ємної складової частини, адже системи управління якістю не здатні функціонувати автономно, без тісної взаємодії та зв'язків з іншими системами управління і контролю в загальній структурі менеджменту підприємства. Застосовуючи системний підхід до управління якістю, крім зазначеного вище принципу, доцільно керуватися й низкою загальносистемних принципів (рис. 1.6) [14].

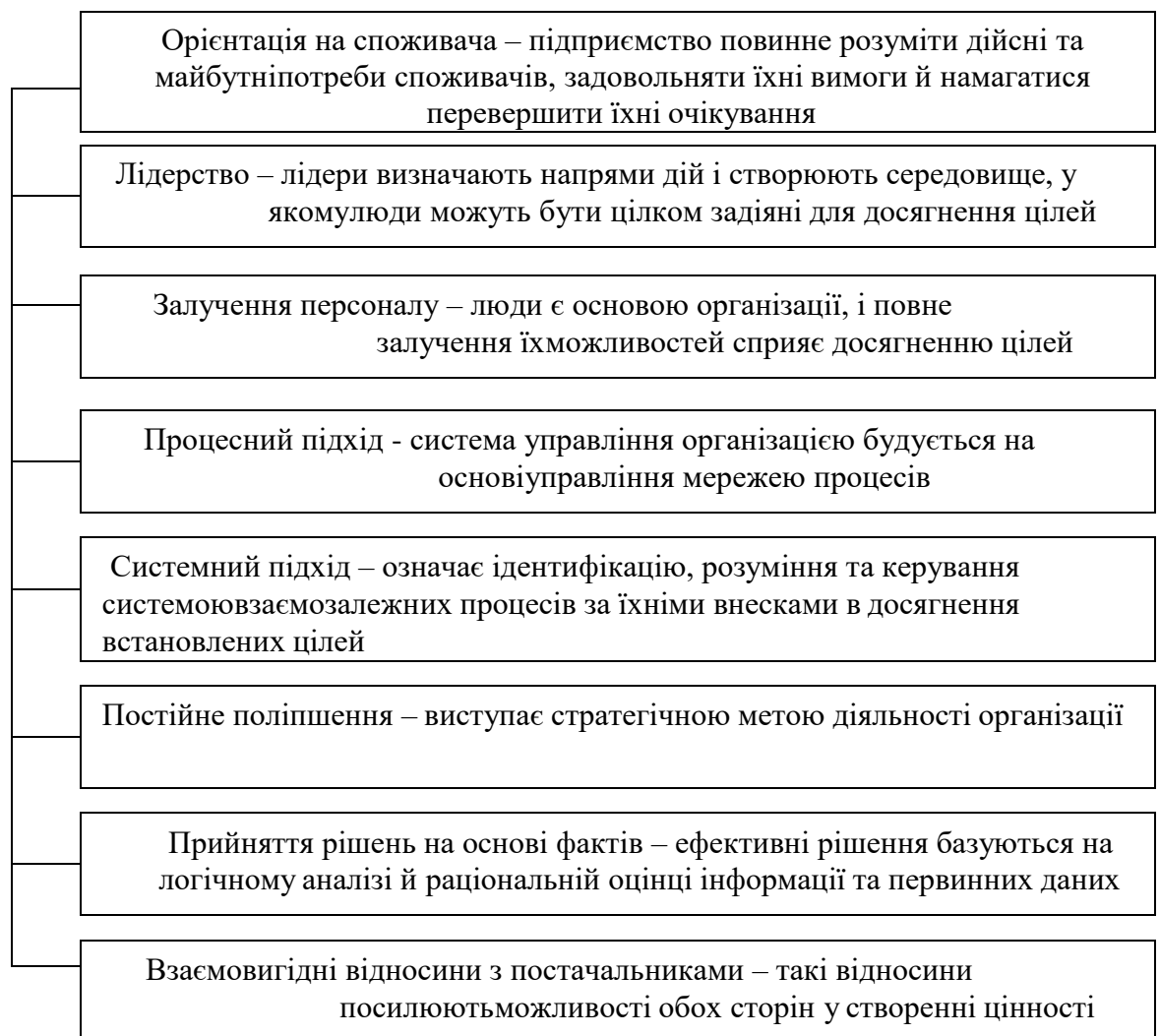


Рисунок 1.6. – Сучасні принципи менеджменту якості [14, с. 123]

У ході формування політики підприємства в галузі якості застосування

вказаних принципів необхідне при виборі конкретних систем управління якістю. Такий вибір повинен бути чітко сформульованим та враховувати як специфіку діяльності підприємства в цілому, так і відповідні характеристики систем управління якістю.

У рамках системи управління якістю при формуванні відповідної політики підприємства слід враховувати такий важливий елемент, як чітке розподілення обов'язків і відповідальності між підрозділами, керівниками і виконавцями.

Водночас, в залежності від специфіки виробничих процесів можна встановлювати як колективну відповідальність за забезпечення якості усіх працівників конкретного підрозділу, так і персональну відповідальність за це окремих працівників.

Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) сформульовано 8 принципів менеджменту якості, котрі лягли в основу стандартів ISO серії 9000 версії 2009 року.

Як будь-які системи управління, система управління якістю передбачає наявність об'єкту та суб'єкту управління. Отже, чітке трактування цих понять має важливе значення для розуміння теорії системного управління якістю в цілому.

Для створення дієвої системи управління якістю на підприємстві необхідно забезпечити складання обґрунтованих планів. А для цього необхідне виконання завдань, які потребують наступних даних:

- Узагальнення результатів співставлення ступеня відповідності якісних характеристик встановленим вимогам;
- Узагальнення результатів оцінювання рівня якості продукції;
- Основні показники якості відповідних аналогів [15].

Процес планування заходів щодо порашення якості продукції повинен включати наступні етапи:

- Розробка та впровадження сучасних технологій та нових видів продукції;
- Збалансування якості та показників технології з дотриманням вимог стандартів до сировини, оскільки від цього залежать техніко-економічні показники якості продуктів харчування;
- Зростає частка продукції високої якості в загальному обсязі виробленої продукції, з урахуванням продукції вищого сорту та продукції, якість якої покращили;
- Виробництво більш досконалої продукції;
- Вчасне вилучення з виробництва продукції, яка не корситується попитом.
- Покращення якості продукції, що виробляється за технічними показниками.

Важливою умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства є зменшення собівартості продукції, яке може бути забезпечене системою управлінської, економіко-організаційних технічних та мотиваційних заходів [16].

## 1.2. Зарубіжний досвід та моделі управління якістю продукції

Система управління якістю сконцентрована на забезпеченні якості і безпеки всіх видів харчової продукції, може приймати різноманітні форми в залежності від існуючої державної політики. Саме тому, нагальним завданням для України на шляху вступу до Європейського Союзу є запозичення напрямків та важелів державної політики розвинених держав щодо управління та контролю якості та безпеки продовольчих товарів. В сучасній практиці виділяють європейський, американський та японський досвід, які представлені на рис.1.7. [17]



Рисунок 1. 7 – Основні риси світового досвіду у сфері управління якістю [17]

В США практично на підприємствах всіх галузей запроваджено міжнародну систему HACCP – “Аналіз небезпечних чинників і критичні контрольні точки”, яка передбачає визначення та постійне контроль безпеки та якості продукції. Наявність сертифікатів HACCP у підприємств-виробників – основна вимога для експорту продукції в Європейський Союз та інші країни. Відповідність вимогам системи HACCP є обов’язковою умовою для здійснення господарської діяльності підприємствами харчової промисловості.

Система HACCP включає комплекс заходів, які представлені на рис. 1. 8 [18].

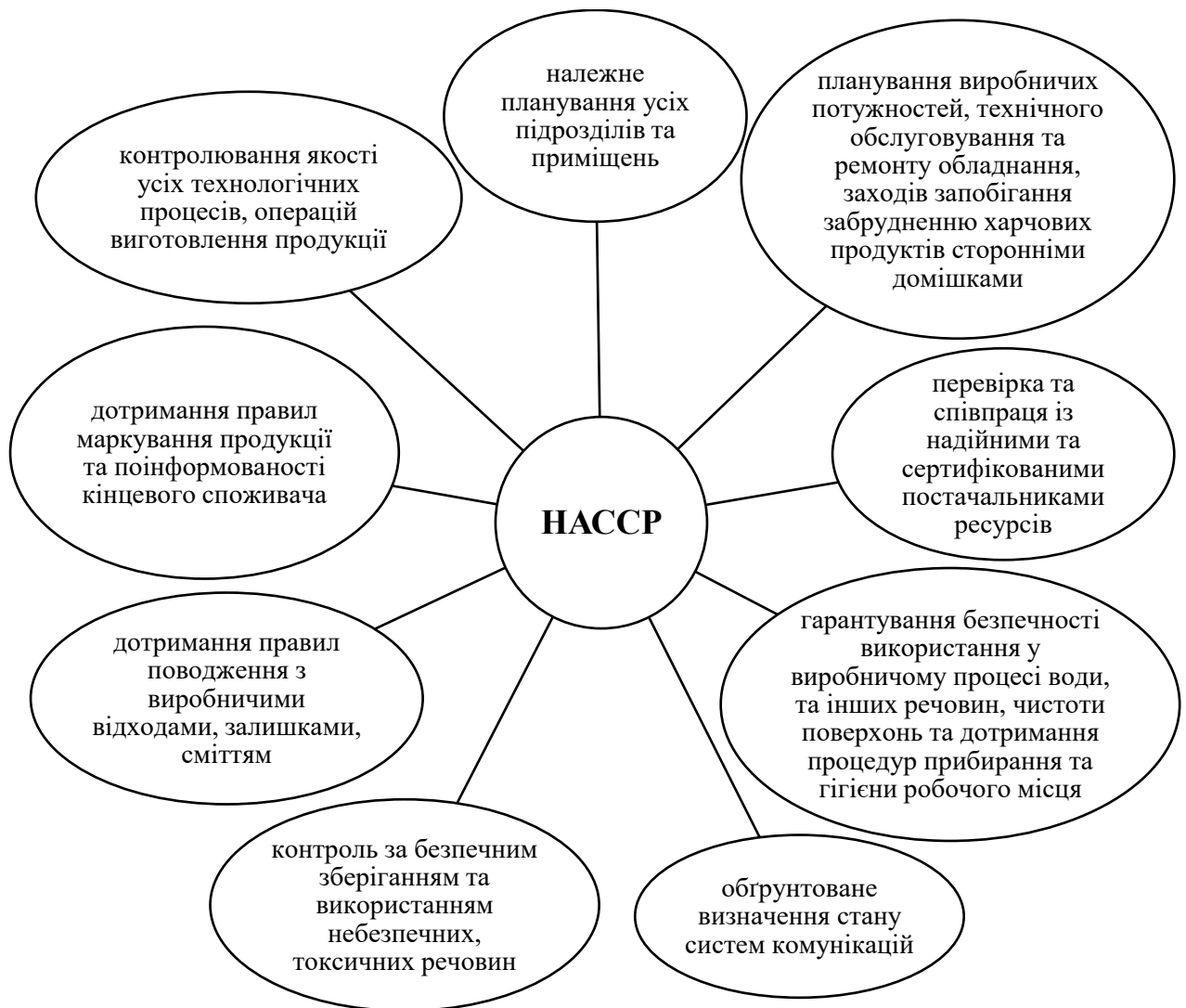


Рисунок 1.8 - Система заходів HACCP [18]

Система НАССР на відміну від традиційного інспектування та контролю якості готової продукції гарантує використання структурованого підходу до контролю виявлених небезпечних чинників, оскільки передбачає ідентифікацію наявних відхилень на всіх етапах виробництва, що сприяє виробництву якісної та безпечної продукції. Саме завдяки вищезначеному, НАССР сприяє нівелюванню потенційних ризиків для здоров'я кінцевого споживача.

В США, практично на всіх переробних підприємствах і підприємствах громадського харчування, у великих роздрібних мережах та на оптових складах впроваджена міжнародна система Аналізу небезпечних чинників і критичні контрольні точки – НАССР (англ., Hazard Analysis and Critical Control Points), яка визначає і постійно контролює безпечність продукції. Наявність на підприємстві системи управління безпечністю харчової продукції є мінімальною вимогою для експорту продукції в ЄС і на інші великі ринки.

Крім системи НАССР, підприємства використовують систему Safe Quality Food (SQF) – система сертифікації якості та безпечності харчових продуктів, що включає первинне виробництво, повну переробку та пов'язану промисловість, таку як упаковку та корми для тварин. SQF гармонізований з НАССР, Кодексом Аліментаріус та вимогами ISO [19].

Серед японських моделей управління якістю варто відзначити «гуртки якості», Програму «п'яти нулів», Систему «точно –вчасно, Системи «КАНБАН» та «НАССР».

Гуртки якості об'єднують працівників на добровільній основі для прийняття рішень щодо вдосконаленню продукції на принципах регулярності та добровільності, виявленні та вирішенні проблем якості.

Модель «п'ять нулів» зфокусована на прешкоджванні виробництву дефектної продукції за рахунок того, що окремих працівників має проводити прийом дефектної продукції з попередньої операції і її передачу на наступну операцію, контролювати її появу та вносити коригування в технологію виробництва [33].

Модель «Точно –вчасно» вимагає дотримання політики постачання, яка потребує доставки матеріальних ресурсів в необхідні терміни.

Система “точно-вчасно” передбачає дотримання підприємством такої політики постачання, що вимагає доставки матеріальних ресурсів, комплектуючих, послуг у той час, коли вони необхідні для забезпечення виконання роботи чи процесу. Така система гарантує отримання “п’ять нулів” –тобто нульові запаси, нульові відмови, нульові дефекти, а також дозволяє зменшити час від моменту одержання замовлення до моменту постачання продукції до споживача [41].

Система “КАНБАН” основана на тому, що підрозділи підприємства задіяні у виготовленні продукції, забезпечуються ресурсами тільки в такій кількості і до такого часу, які потрібні для виконання замовлення споживача. Дана система використовує картку замовлення, яка містить комплекс завдань для попередніх виробничих ділянок підприємства, що визначаються з урахуванням замовлення (скільки та яких деталей потрібно виготовити та картку доставки, яка містить повідомлення про те, що вироблено. Згідно такої системи виготовляється лише та продукція, на яку існує ринковий попит та надходить замовлення від споживача, тому рівень запасів ресурсів визначається через цю продукцію [29].

Європейський фонд управління якістю розробив та запропонував методику, що базується на наступних принципах:

- клієнтоорієнтованість системи управління якістю продукції;
- ефективне співробітництво із постачальниками;
- постійне підвищення кваліфікації працівників та стимулювання трудової участі;
- розробка, впровадження, контролювання процесів та фактичних показників;
- орієнтація на безперервний процес покращень та новаторство;
- наявність узгодженого керівництва щодо якості продукції та



досягнення цілей;

- взаємна відповідальність за результати праці та розподіл результатів серед працівників [53].

Наглядом за дотриманням вимог і норм, метою яких є гарантія безпеки харчових продуктів в Європейському Союзі є три державні структури: Міністерство сільського господарства, Міністерство соціальних справ і Міністерство економіки та комунікацій. Основні засади регулювання системи дотримання якості та безпеки харчових продуктів містяться в Законі «Про харчові продукти», Постанові Європейського парламенту і Ради ЄС № 178/2002 ЄС, в яких встановлюються загальні принципи і вимоги правових норм [31, 44].

Основоположним документом ЄС у сфері якості та безпеки харчової продукції є Регламент № 178/2002 Європейського парламенту і Ради Європейського Союзу «Про встановлення загальних принципів і вимог у продовольчому праві, про створення європейського органу з питань безпеки харчових продуктів і про встановлення процедури забезпечення безпеки харчових продуктів» від 2002 р. [47]. Цей документ встановлює загальні принципи і вимоги в продовольчому праві, загальні поняття харчового законодавства на рівні ЄС, а також забезпечити послідовний підхід у розвитку національного харчового законодавства країн, що входять до ЄС. Регламент передбачає, що держави-члени впроваджують законодавство про харчові продукти та здійснюють моніторинг та перевірку цього впровадження.

Регламент № 178/2002 передбачає створення Європейського органу з безпеки харчових продуктів – Європейське агентство з безпеки харчових продуктів (англ. European Food Safety Authority, EFSA) [19]. Воно надає незалежні консультації та інформацію щодо існуючих та можливих ризиків, пов'язаних зі споживанням продовольства. Його діяльність охоплює всі питання прямого та непрямого впливу на безпеку харчових продуктів та кормів, включаючи здоров'я тварин і захист рослин. EFSA є незалежною організацією, фінансова діяльність якої закладена у бюджеті ЄС [24].

### 1.3. Проблеми забезпечення якості хлібобулочної продукції вітчизняних підприємств

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі якості продукції обумовлює необхідність забезпечення такого рівня якості продукції, який забезпечить максимальне задоволення потреб споживачів. Саме тому, задля забезпечення ефективності своєї діяльності необхідне постійне покращення якості продукції.

Аналіз факторів, що визначають рівень якості хлібобулочної продукції є актуальним серед науковців, що вивчають системи менеджменту якості. Наукові дослідження даного напрямку дозволяють зробити висновок, що внутрішні зміни в системі управління якістю є найбільш значущими для ефективного функціонування підприємства [23].

Динамічне конкурентне середовище визначає якість продукції як обов'язкову вимогу комерційного успіху підприємства та як джерело національного збагачення. Саме тому діяльність підприємства щодо забезпечення якості продукції є пріоритетною.

В статті 1 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР [43] якість харчового продукту визначається як ступінь досконалості властивостей та характерних рис харчового продукту, які здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт».

Особливо актуальними залишаються питання щодо забезпечення якості продукції хлібопекарської галузі, оскільки саме якість та безпечність продуктів харчування визначають рівень життя та здоров'я людини.

Незалежно від свого географічного розташування, культури споживання хлібу та рівня розвитку держави, її ринок хлібобулочних виробів є провідним у продовольчому секторі. Кон'юнктура даного ринку є залежною

від соціально-економічного рівня розвитку країн, цінових коливань та державної продовольчої політики.

За останні роки в Україні було впроваджено ряд заходів щодо вирішення проблем у сфері якості. Найбільш дієвим інструментом щодо підвищення рівня якості хлібобулочної продукції вітчизняних підприємств ватро відзначити впровадження та сертифікацію систем управління якістю за моделями, які регламентуються міжнародними стандартами ISO серії 9000, 9001, 9004, 19011.

Проведене узагальнення результатів досліджень факторів впливу на рівень якості хлібобулочної продукції дозволило зробити спробу їх систематизації та визначити основні закономірності управління якістю в системі менеджменту.

Найбільш впливовим фактором є рівень матеріально-технічної бази, який визначається готовністю устаткування до роботи, технологічною оснащеністю та рівнем обслуговування виробництва і ступенем його автоматизації. Саме даний фактор спричиняє в середньому 43% браку та дефектів, які обумовлені моральним та фізичним зносом обладнання, який призводить до простоїв технологічного процесу, зупинки печей, нестачею пари в них, порушенням часового режиму випікання [15].

Іншим, не менш значущим фактором є рівень кваліфікації виробничого персоналу, його досвід, професіоналізм та ставлення до роботи і зацікавленість у високих результатах, підвищення рівня кваліфікації, дотримання трудової та технологічної дисципліни, наявності високої культури виробництва. даний фактор має високий ступінь впливу на появу браку - від 26% до 36% [38].

Порушення правил рецептури виробництва, не повна вага, використання не правильних форм для випікання, неухважності персоанлу на робочому місці та низький контроль роботи обладнання обумовлюють появу Значна кількість браку через недостатній рівень контролю технологічного процесу виробництва, Зростання дефектів свідчить про низький рівень

процесу контролю над виробництвом, що в кінцевому результаті впливає на якість готової продукції. Рівень контролю якості обумовлює якість кінцевої продукції.

Основна закономірність управління якістю хлібобулочної продукції полягає в залежності якості від невідривності й комплексності контролю по всіх напрямках: вхідного контролю якості сировини, контролю за перебігом технологічного процесу виробництва, контролю готової продукції та контролю за продукцією після її випуску [12].

Сировина для виробництва хлібобулочної продукції на підприємствах – мука. Її якість на 70% визначає якість готової продукції. Але наявність тотального вхідного контролю кожна партія сировини зменшує рівень цього фактору на дефектність хлібобулочних виробів не перевищує 12% [9].

Таким чином, для зменшення негативного впливу вищепереахованих факторів необхідно підвищити матеріально-технічного забезпечення виробництва, своєчасно оновлювати зношені основні фонди, систематично підвищувати кваліфікацію працівників для покращення організації праці.

Для зменшення втрат від браку та підвищення ефективності управління якістю продукції, необхідно покращити умови пристосування системи управління якістю до постійно-змінних основних факторів, що впливають на якість та направити першочергові зусилля на усунення дефектів.

Узагальнюючи результати досліджень факторів, які впливають на якість продукції, варто виокремити наступні тенденції в управлінні якістю в системі менеджменту:

- якість продукції знаходиться в прямій залежності від технічного рівня виробництва. Удосконалення рівня виробництва шляхом модернізації устаткування, впровадження новітніх технологій та покращення матеріально-технічної бази сприяє підвищенню якості продукції;
- рівень організації виробництва тісно пов'язаний з якістю виконання робіт. Ефективно організований безперебійний технологічний

процес, забезпечує високу якість виконання робіт та зменшує кількість браку на підприємстві.

- безпосередньо на рівень якості виготовленої продукції впливає рівень кваліфікації виробничого персоналу. Висока професійна компетентність персоналу забезпечує більш високий рівень якості продукції при незмінних інших факторах [17].

Впровадження комплексної системи уникнення виробництва неякісної продукції шляхом реалізації коригувальних та попереджувальних заходів щодо мінімізації випадків повторного виникнення браку та дефектів хлібобулочної продукції сприятиме підтримці системи менеджменту якості на підприємствах хлібопекарської галузі та вдосконаленню процесів управління якістю продукції [36].

Проблема якості продукції має стратегічний характер, а процес удосконалення якості залежить від багатьох факторів. Він необхідний не тільки для отримання максимального прибутку від реалізації товарів, а головне — для забезпечення інтересів суспільства вцілому. Саме тому аналіз факторів впливу на якість хлібобулочної продукції в системі менеджменту якості повинен мати систематичний характер. Це сприятиме своєчасному виявленню потенційно можливих загроз та їх усуненню і мінімізації їх негативного впливу на систему управління якістю хлібобулочної продукції. Це дозволить максимально задовольнити вимоги споживачів, тому що споживач оцінює якість продукції з точки зору потреб, які для нього є першочерговими.

Аналіз факторів повинен здійснюватися для того щоб проведена оцінка політичних, економічних, соціальних та екологічних умов дозволяла своєчасно адаптуватися системі менеджменту якості на вітчизняних підприємствах хлібобулочної галузі та функціонувати паралельно з ними ефективно [28].

Стабільність роботи галузі, зокрема щодо підвищення якості хліба і хлібобулочних виробів, нині гальмується рядом проблем.

По-перше, на внутрішньому ринку зберігається тенденція щорічного зменшення частки продовольчої пшениці з борошномельними властивостями, придатної для використання у хлібопеченні. Не дивлячись на вислук врожайність пшениці в Україні п'ятий рік, пшениця I класу в цьому урожаї складає приблизно 2% й використовується на насіння, 40% - зерно II і III класу, що використовуються для виробництва якісної хлібобулочної продукції. [51].

Однак воно переважно експортується. Все це змушує виробників до застосування різноманітних поліпшувачів (для відбілювання борошна, збільшення об'єму виробу, сповільнення черствіння тощо), які завозяться в Україну з-за кордону у постійно зростаючих обсягах.

По-третє, окремою проблемою продовольчої системи України є недостатня пропозиція вітчизняного жита для хлібопечення. Низькі врожайність та рентабельність вирощування жита призвели до скорочення площ посівів і, відповідно, до зменшення обсягів його виробництва всередині країни [22].

Дослідження свідчать про те, що забезпечення продовольчої безпеки та вирішення проблеми здорового харчування населення кожної країни в сучасних умовах безпосередньо залежить від рівня технічної оснащеності підприємств харчової промисловості, максимальної автоматизації процесів і вдосконалення технологій виробництва продуктів, що неможливо без впровадження інновацій на виробництві [46].

В Україні, незважаючи на складність економічної ситуації, в напрямі інноваційного розвитку хлібопекарської галузі здійснюються певні кроки.

РОЗДІЛ 2  
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
ПРОДУКЦІЇ ТЗДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №3»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізький хлібозавод № 3» було побудовано 1954 році. Воно здійснює свою діяльність відповідно до Статуту і Облікової політики та чинного законодавства України.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, тістечок, тортів;
- виробництво сухарів, печива, інших «сухих» хлібобулочних виробів, тістесок, пирогів з тривалим терміном зберігання;
- виробництво різних закусочних продуктів солодких або солоних;
- реалізація продукції власного виробництва;
- оптова торгівля зерном, фруктами й овочами, молочними продуктами, та іншу діяльність, передбачену Статутом [ ].

Види діяльності:

10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів і тістечок нетривалого зберігання;

46.21 – оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

За час існування підприємства його потужності виробництва збільшилися приблизно до 120 тон на добу, було створено майже 100 видів продукції:

1. хліб «Олександрівський», «Заводський», «Дарницький»,

«Таврійський», «Бородинський», «Ізюминка», «Вулкан»;

2. батони: Заводський, Олександрівський;
3. булочки «Квітнева», «Колобок», «Ванильна», «Святкова»;
4. калачі, рулети, рогаики, кекси, короваї та інше.

ВАТ «Запорізький хлібозавод № 3» був створений на базі держпідприємства ДВТП «Запоріжхліб» у відповідності до процедури означеної в Законі України «Про приватизацію майна державних підприємств».

В 2009 Відкрите акціонерне товариство «Запорізький хлібозавод № 3» перетворилось на Публічне акціонерне товариство «Запорізький хлібозавод № 3» у відповідності до вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

У 2016 р. Публічне акціонерне товариство «Запорізький хлібозавод № 3» перетворилось в товариство з додатковою відповідальністю «Запорізький хлібозавод № 3».

Виробничі потужності Запорізького хлібозаводу №3 включають два цехи: в цеху № 1 виробляють хлібну продукцію, в цеху № 2 виробляють хлібобулочну продукцію, здобу, кондитерські вироби з борошна вищого сорту.

Керує хлібозаводом Генеральний директор. ТОВ «Запорізький хлібозавод» має лінійно-функціональну оргструктуру.

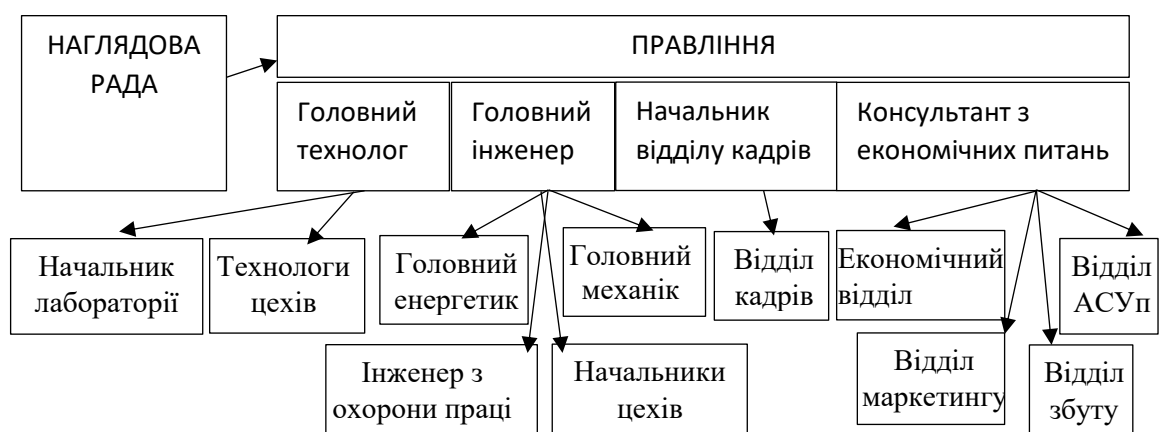


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління



Головою правління є Генеральний директор. До складу Правління входять головний інженер, головний технолог, начальник відділу кадрів, консультант з економічних питань.

Головним органом є Наглядова рада підприємства з двох осіб.

Головному інженеру підпорядковуються головний механік, головний енергетик, начальник технічного відділу, начальники цехів, інженер з охорони праці й інженер з оцінки споруд, начальники господарського відділу, відділу торгівлі, маркетингу і збуту, а також юридичний відділ. Головний технолог керує роботою усіх технологів і лабораторією хлібозаводу. Консультанту з економічних питань підпорядковується головний економіст і начальник відділу автоматизованої системи управління підприємством (АСУп).

В ході здійснення господарської діяльності підприємствами хлібопекарської промисловості важливим питанням є наявність системи внутрішнього контролю, яка є ефективним елементом управління суб'єкта господарювання. Тому питання оптимізації її функціонування є досить актуальним в умовах сучасного насиченого конкурентного середовища.

Під системою внутрішнього контролю розуміємо комплексну методику відстеження ступеня ефективності діяльності підприємства, адекватності ведення бухгалтерського обліку і формування фінансової звітності, обов'язки по застосуванню якої покладено на спеціально створену штатну одиницю або відділ в організаційній структурі підприємства [9].

До основних функцій СВК хлібопекарських підприємств належать:

- виявлення фактів порушень, службової недбалості;
- дослідження слабких місць в організації функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому;
- надання рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємства;
- сприяння підвищенню ефективності діяльності підприємства;
- контроль за виконанням ухвалених управлінських рішень;
- сприяння підвищенню якості проведення аудиторських перевірок;

– запобігання виникнення порушень з боку податкових органів [35].

Для досягнення найбільшого ефекту від впровадження системи внутрішнього контролю, необхідно врахувати особливості виду діяльності підприємства.

Так, для хлібопекарської галузі характерними є наступні особливості:

- короткотривалий виробничий цикл;
- незначний термін придатності кінцевого продукту;
- визначення обсягу виробництва продукції згідно з узгодженими заздалегідь обсягами замовлення торгових мереж;
- обмеження радіусу збуту продукції терміном придатності продукції;
- наявність сезонних видів продукції;
- наявність дотаційної продукції для мало захищених верств населення [16].

Відповідно до описаних особливостей доцільно впроваджувати такий комплекс контрольних заходів на підприємствах хлібопекарської галузі:

- розробка більш деталізованої системи норм щодо обсягів використання матеріалів у виробництві для подальшого забезпечення глибокого аналізу стану виробництва;
- співставлення рівня відходності конкретних виробів із їхніми обсягами продажів в розрізі обсягу реалізації в натуральних величинах і рівня рентабельності даної продукції;
- забезпечення оперативного зворотного зв'язку з торгівельними точками для подальшого проведення моніторингу попиту на конкретні види продукції за різними районами міст і селами;
- періодичне корегування обсягів поставок за асортиментними позиціями по торгівельних точках для підвищення обсягів продажів;
- надання повного переліку асортиментного ряду з виділеними новими видами продукції товарознавцям магазинів з метою підвищення їхньої

обізнаності, а отже і обсягів замовлення нової продукції;

- оптимізація співвідношення обсягів виробництва за асортиментом
- відстеження ступеня відходності за асортиментними позиціями;
- [9].

Маркетинговою зоною ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» є м. Запоріжжя і Запорізька область у радіусі 100 км від підприємства. Близько 90 % випущеної продукції підприємство реалізує в межах міста Запоріжжя. Найбільш щільно охоплені Комунарський, Олександрівський, Шевченківський і Вознесенський райони міста.

Основними конкурентами ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» є ТОВ «Ольф», Дніпровський хлібозавод № 8, Дніпровський хлібозавод № 10, Дніпровський хлібозавод № 2.

Сумарна частка підприємства на ринку м. Запоріжжя і Запорізької області оцінюється в розмірі 19,1 %, в т.ч.:

- частка на ринку хліба м. Запоріжжя близько 34 %;
- середня частка на ринках хліба районів Запорізької обл. 6,41 %.

Основними каналами збуту хліба та хлібобулочних виробів виробів є:

- національні торгівельні мережі (ТОВ «АТБ Маркет», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ ТК «Економ плюс», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»);
- комісіонери по договорах комісії (ФОП Назарова Л.І.; ФОП Семущіна О.І.; ФОП Назаров А.П).

Головними покупцями продукції є приватні підприємці, які мають хлібні кіоски, розташовані на продовольчих базарах, в містах транспортних розв'язок та інші. Найбільшу частину в обсязі реалізації складають: ТОВ «АТБ Маркет»; ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»; ТОВ ТК «Економ плюс»; ТОВ «Український Рітейл»; ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет, Департамент освіти і науки Запорізької міської Ради.

Реалізується продукція згідно з договорами купівлі-продажу з приватними підприємцями та юридичними особами. Продукція відпускається на умовах попередньої оплати для приватних підприємців, з

відстрочкою в оплаті до трьох днів для юридичних осіб.

В рамках збутової політики підприємства важливим питанням у сучасних ринкових умовах є інформаційне забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. Відповідно необхідним є визначення особливостей і ризиків хлібопекарської галузі, щодо яких підприємство повинно регулярно отримувати актуальну інформацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності хлібопекарської галузі [62]

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зняття державного контролю за цінами на хліб;</li> <li>– застосування новітніх технологій;</li> <li>– відкриття нових збутових ринків;</li> <li>– збільшення функціональності веб-сайту хлібопекарського підприємства;</li> <li>– застосування інтернет-реклами продукції;</li> <li>– передавання вільних приміщень в оренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження рівнів доходів населення;</li> <li>– збільшення собівартості продукції (здороження основної і допоміжної сировини, комунальних послуг, підвищення мінімальної заробітної плати);</li> <li>– поява дрібних виробників продукції, як то міні-пекарні та внутрішнє виробництво торгових мереж;</li> <li>– експорт зерна замість експорту хліба</li> </ul>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість створення нових асортиментних позицій;</li> <li>– наявність кваліфікованих і досвідчених співробітників;</li> <li>– великий досвід існування на даному ринку і налагоджені канали збуту;</li> <li>– відомість бренду серед покупців;</li> <li>– стабільний попит на продукцію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільна якість готової продукції;</li> <li>– зношеність устаткування;</li> <li>– вади у маркетинговій політиці;</li> <li>– наявність невикористаних виробничих потужностей;</li> <li>– нестабільна політична та економічна ситуація у державі;</li> <li>– затримка зростання інвестиційної активності</li> </ul>

У своїй діяльності суб'єкти господарювання часто вимушені приймати управлінські рішення в умовах невизначеності. За даних умов завжди виникають ризики діяльності, адже будь-який обраний варіант розвитку діяльності може вимагати внесення корективів в ході його впровадження через появу непередбачених факторів макросередовища.

До основних ризиків у хлібопекарській галузі належать:

*a) економічні:*

1) зростання цін на сировину;

- 2) збільшення кількості конкурентів на ринку;
- 3) мінливість попиту споживачів щодо асортименту продукції;
- 4) високі вимоги до якості виробів, в тому числі з боку держави;
- 5) неможливість експорту хліба і хлібобулочних виробів до ЄС у зв'язку з відсутністю тарифних квот ЄС;
- б) необхідність широкої мережі збуту та наближеність до споживачів [9].

*б) фінансові:*

- 1) мінливість валютного курсу;
- 2) низька інвестиційна активність у хлібопекарській галузі;
- 3) вплив платоспроможності покупців;
- 4) не вигідність умов банківських кредитів;
- 5) значне податкове навантаження на великі підприємства в порівнянні з дрібними товаровиробниками.

*в) виробничі:*

- 1) наявність невикористаних виробничих потужностей;
- 2) швидка втрата споживчих властивостей продукції;
- 3) відсутність можливості транспортування на великі відстані;
- 4) низька мотивація співробітників через невисокий рівень зарплати в порівнянні з середньою по країні [62].

Основні ризики в діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» залежать від неврожаю пшениці, жита та інших злакових культур, які зможуть вплинути на ціни продукції Товариства, нестійка політична ситуація з диктатом рентабельності на продукцію. Також є ризик збільшення цін при одночасному значному збільшенні собівартості з одного боку та встановлення цін на рівні ринкових (для збереження покупця) з іншого. Зміни діючого законодавства, що встановлює певні межі щодо ведення господарської діяльності. Відповідно для підприємств хлібопекарської галузі дуже важливим є налагодження інформаційного забезпечення щодо взаємопов'язаних економічних, фінансових і виробничих чинників, які мають значний вплив на

ефективність діяльності суб'єктів господарювання [29].

Для забезпечення покупців свіжим хлібом відповідно до графіку роботи торгових об'єктів та вимог покупців, Товариство працює безперервно майже 16 годин на добу в 2 зміни, без зупинок у святкові та вихідні дні на підставі щоденних заявок, які формуються сьогодні на завтра. Оптимальний режим роботи підприємства близько 80 тон продукції на добу [52].

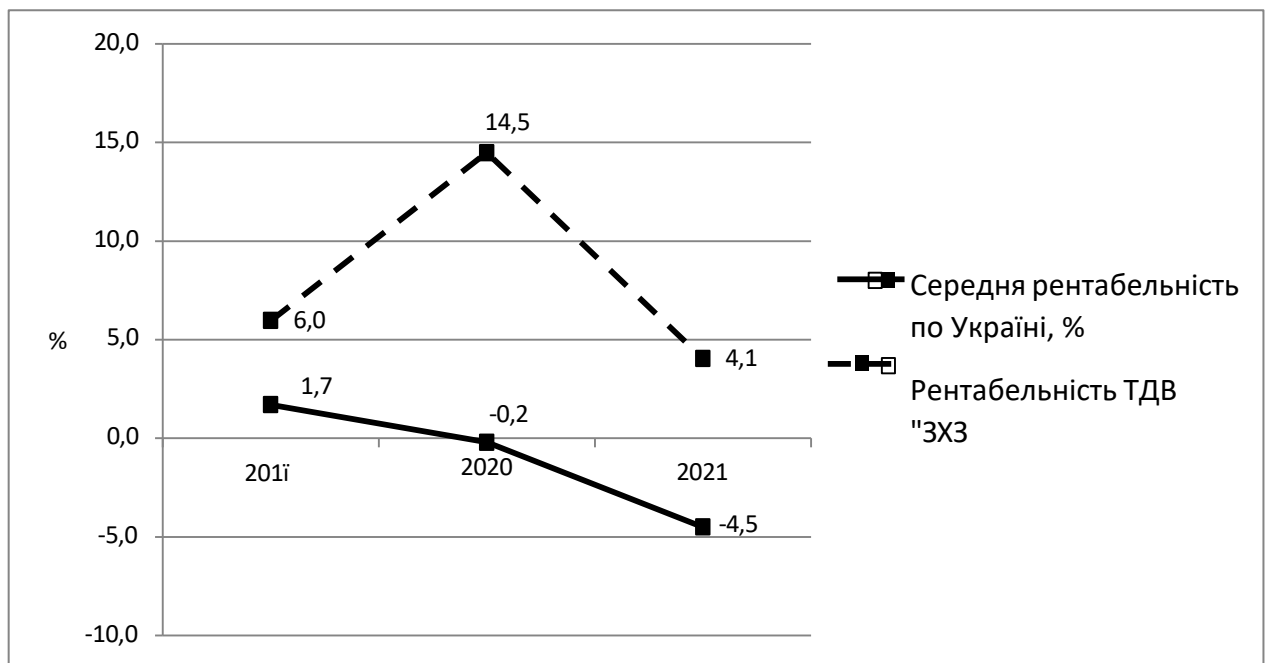


Рисунок 2.2 – Рентабельність ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» і середня рентабельність підприємств хлібопекарської галузі

В звітному році ступінь завантаження потужних ліній у цеху № 1 склала 72,4%, а цеху № 2 – 68,70%.

Динаміка показників випуску та реалізації продукції підприємства ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Виробництво та реалізація продукції ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» за 2019 – 2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Вироблено продукції, т	19345,32	18463,8	19013,0
Реалізовано продукції, т	19510,65	18456,4	18370,2

З даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що обсяги виробництва у 2020 р., зменшились у порівнянні з 2019 р., у 2021 році знову зросли.

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», в тому числі розмір чистого прибутку та показники рентабельності, представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» в 2021 році в порівнянні з 2020 роком

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення від попереднього періоду	
			абсолютне	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	303238	339014	35776	11,8
2. Чистий прибуток, тис. грн.	12085	12871	786	6,5
3. Середньорічна кількість працюючих, осіб	326	340	14	4,3
4. Обсяг реалізації в розрахунку на одного працюючого, тис. грн. на особу	930,2	997,1	66,9	7,2
5. Прибуток в розрахунку на одного працюючого, тис. грн. на особу	37,1	37,9	0,8	2,2
6. Рентабельність продажів, %	4,0	3,8	- 0,2	x
7. Рентабельність власного капіталу, %	5,3	4,1	- 1,2	x

Розраховані показники свідчать про позитивну динаміку розвитку ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3», адже чистий прибуток підприємства збільшився у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 786 тис. грн. або на 6,5 % і становив 786 тис. грн. Позитивну динаміку також мають показники обсягу реалізації в розрахунку на одного працюючого і прибутку в розрахунку на одного працюючого. Так, прибуток у розрахунку на одного працюючого збільшився за проаналізований період на 0,8 тис. грн. або на 2,2 %, а обсяг реалізації у розрахунку на одного працюючого – збільшився на 66,9 тис. грн..

або на 7,2 %.

Середньорічна кількість працюючих на підприємстві збільшилась у 2021 році в порівнянні з попереднім роком на 14 осіб або на 4,3 %. Окремо варто зазначити, що темпи зростання кількості працюючих є нижчими ніж темпи зростання обсягів реалізації та отриманого прибутку, що свідчить про позитивну динаміку рівня продуктивності праці.

В той же час варто звернути особливу увагу на наявне скорочення рівня рентабельності продажів, адже у 2021 році в порівнянні з 2020 роком рентабельність продажів зменшилась на 0,2 % з 4,0 % до 3,8 %. Виявлена динаміка рентабельності продажів пов'язана певним чином з тим, що обсяги реалізації зростаються швидше, ніж обсяги чистого прибутку, адже прибуток збільшився у 2021 році порівнянні з попереднім роком на 6,5 %, в той час як обсяги реалізації збільшилися за той же період на 11,8 %.

Наявна також негативна динаміка рентабельність власного капіталу, адже даний показник скоротився в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 1,2 % з 5,3 % до 4,1 %. Це також є наслідком відносного зростання рівня витрат.

## 2.2. Дослідження конкурентного середовища хлібопекарської галузі України

Виробництво хлібобулочної продукції є стратегічно важливою галуззю для життєзабезпечення людей. Хліб займає значну частину у раціоні харчування населення України, що підтверджує її провідне місце хлібопекарського виробництва в харчовій промисловості. Протягом останніх років простежується тенденція до зменшення обсягів споживання хліба через скорочення населення через міграцію після початку повномасштабного



вторгнення росії в Україну, втрату потужностей і населення через окупацію територій, скорочення купівельної спроможності населення в умовах воєнного стану, зростання його обсягів виробництва міні пекарнями і населенням самостійно.

Найбільше підприємств хлібопекарської галузі знаходяться в м. Києві, обласних центрах з найбільшим обсягом виробництва борошна. Приблизно 50% загального обсягу вітчизняного виробництва хлібобулочних виробів до початку повномасштабного вторгнення росії вироблялось в шести областях в Україні. Оновленню виробничих технологій та матеріально-технічної бази перешкоджає зростання цін на сировину, енергоресурси та матеріали, нестача фінансових ресурсів.

Пріоритетним напрямком в розвитку ринку хлібобулочної продукції стала максимізація задоволення потреб покупців щодо якісної хлібобулочної продукції за прийнятною ціною та виробництво нової продукції у відповідь на зростаючі запити покупців, що сприятиме зростанню ефективності їх виробничої діяльності. Це має відбуватися на основі результатів проведених маркетингових досліджень регіонального ринку міста Запоріжжя, розрахованих прогнозів кон'юнктури ринку та відповідних дій з боку державних органів і розробленої маркетингової стратегії [15].

Сьогодні ринок хлібобулочної продукції має розгалужену структуру, оскільки великих хлібопекарські холдинги мають власну мережу збуту та представлені в усіх областях України. При цьому ще до початку повномасштабного вторгнення росії в Україну кількість промислових підприємств з виробництва хлібобулочної та борошняної продукції та кількість зайнятого населення в цій галузі за 2016-2021 рр. знизилася на третину приблизно на 1000 хлібозаводів.

Основна частка ринку промислового виробництва хлібобулочної продукції припадає на великі компанії: Львівський концерн «Хлібпром» займає 16% ринку хлібопродуктів; ПАТ «Київхліб» - 13%; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» - 12%; ТМ «Кулиничі» (м. Київ та Харків) - 9%; ТМ «Формула

смаку» - 9%; ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – займає 6% ринку (рис. 2.3). Ці компанії забезпечують 77% ринку хлібобулочної продукції України.

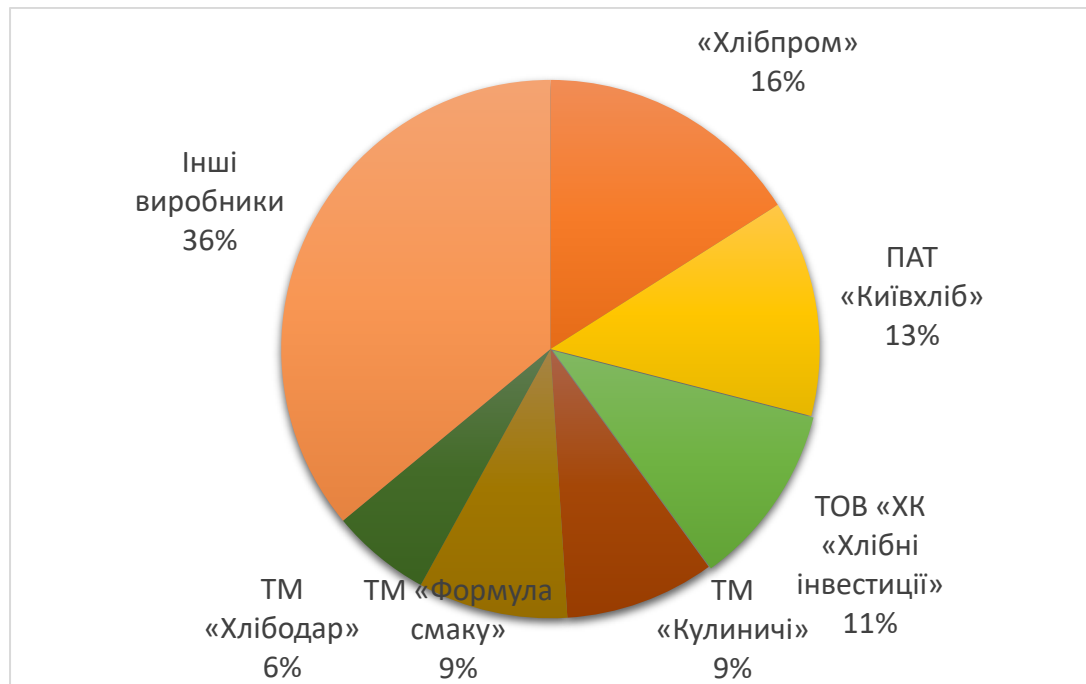


Рисунок 2.3. – Розподіл ринку вітчизняного ринку хлібобулочної продукції серед основних гравців

Великі промислові компанії на вітчизняному ринку хлібобулочної продукції :

1) ПрАТ «Концерн «Хлібпром» включає 5 підприємств у Львівській та Вінницькій областях загальною потужністю близько 200 тонн хлібобулочної та кондитерської продукції і тістових напівфабрикатів (ТМ «Agrola», ТМ «Вінницхліб», ТМ «Bandinelli», ТМ «2go», ТМ «Panerini», ТМ «Любляна», дитяча лінійка «Джуні») [32];

2) ПрАТ «Київхліб» включає 9 підприємств у Києві й Київській області загальною потужністю понад 400 тон хлібобулочної продукції на добу [33];

3) ТОВ «Куліничі» нараховує 10 хлібопекарських комплексів в Київській, Полтавській та Харківській областях загальною потужністю 650 тон хлібобулочної продукції на добу [34];

4) ПАТ «Холдингова компанія» «Хлібні інвестиції» включає 6

підприємств в Волинській, Івано-Франківській, Київській, Житомирській та Чернівецькій областях (ТМ «Цар Хліб», ТМ «Майстерня смакоти», «Чанта», «Теремно») [35];

5) група компаній HD-Group включає борошномельні підприємства, хлібозаводи в Запорізькій та Чернівецькій областях загальною потужністю 200 тон на добу (ТМ «Хлібодар») [36];

б) група заводів в Дніпропетровській, Черкаській, Миколаївській і Чернігівській областях, які виробляють продукцію під ТМ «Формула смаку» загальною потужністю 10 тис. тон хлібобулочних виробів на добу [37].

На сьогодні промислове виробництво хлібобулочної продукції складає приблизно 40 %, решта ринку контролюється приватними міні-пекарнями та пекарнями великих торговельних торговельної мереж. Значна частина обсягів виробленої продукції не враховується в річних звітах органів Держкомстату України, тому вони визначаються приблизно з урахуванням кількості населення та відповідних середньозважених норм споживання хлібобулочної продукції [29].

Динаміка структури та показників ємності ринку хлібобулочної продукції представлено на рис.2.4. [38]. Інфографіка вказаних показників свідчить про скорочення фізичних обсягів промислового виробництва хлібобулочної продукції за 2016-2021 рр. приблизно в 2 рази.

За умови, що 2/3 ринку хлібобулочної продукції знаходиться поза статистикою, отримання об'єктивних результатів щодо реальної ситуації на вітчизняному ринку хліба вкрай ускладнюється і при цьому можливість прийняття обґрунтованих та виважених управлінських рішень відсутня.

Саме тому забезпечення рівних економічних умов для діяльності усіх суб'єктів господарювання в хлібопекарському виробництві стає однією з важливих складових державної політики щодо підтримки розвитку вітчизняного ринку хлібобулочної продукції.

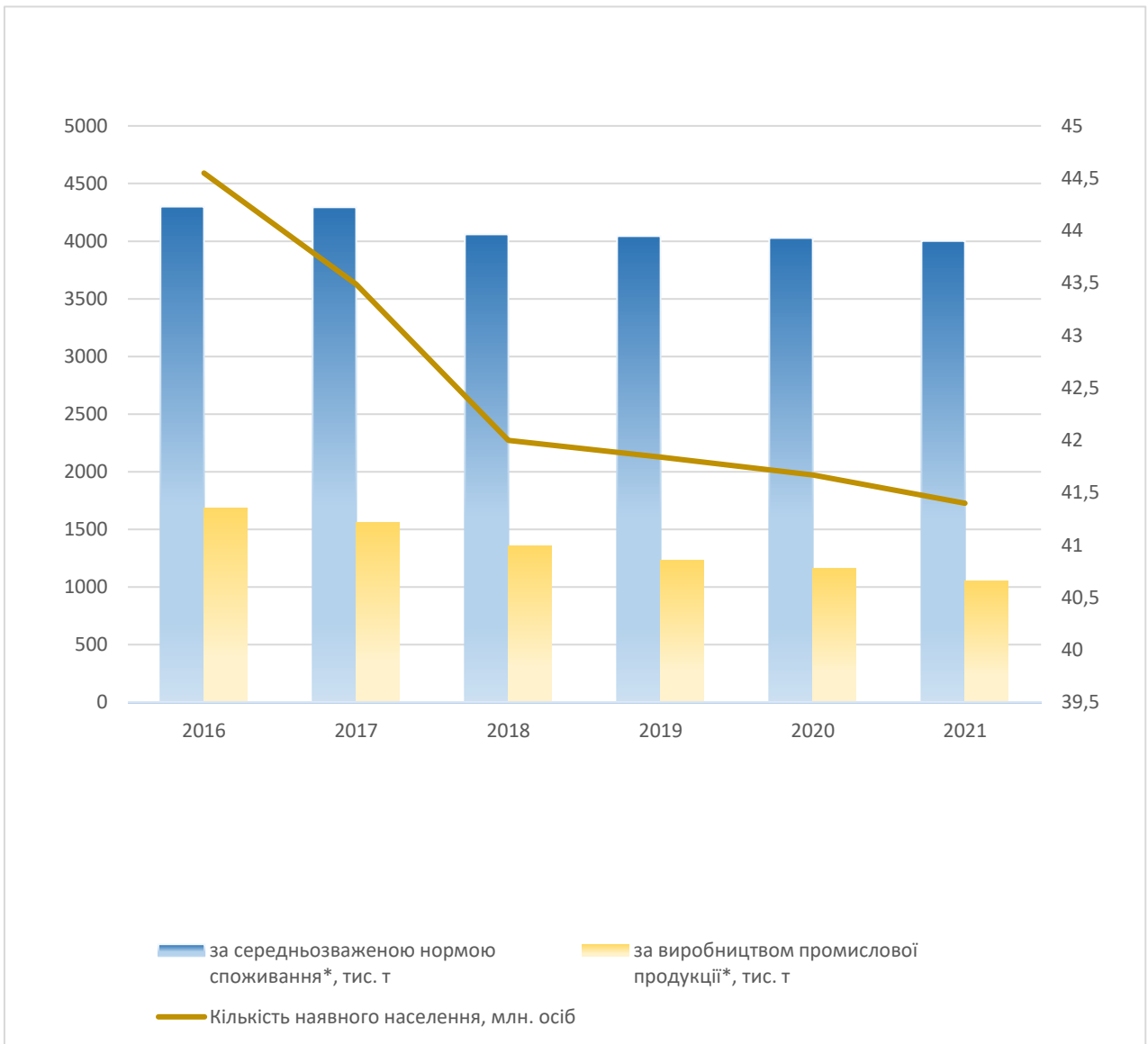


Рисунок 2.4. - Характеристика вітчизняного ринку хлібобулочних виробів за показниками ємності у 2016- 2021 р.р.

Динаміка кількості гравці вітчизняного ринку хлібобулочної продукції за організаційно-правовою формою представлена на рисунку 2.5.

Оцінка статистики дозволяє зробити висновок, що промислове виробництво хлібобулочної продукції в Україні має тенденцію до скорочення. Це обумовлено споживчими трендами – українці менше купують хліб, замінюючи його м'ясом, рибою та яйцями та збільшують обсяги споживання крафтарської хлібобулочної продукції [4].

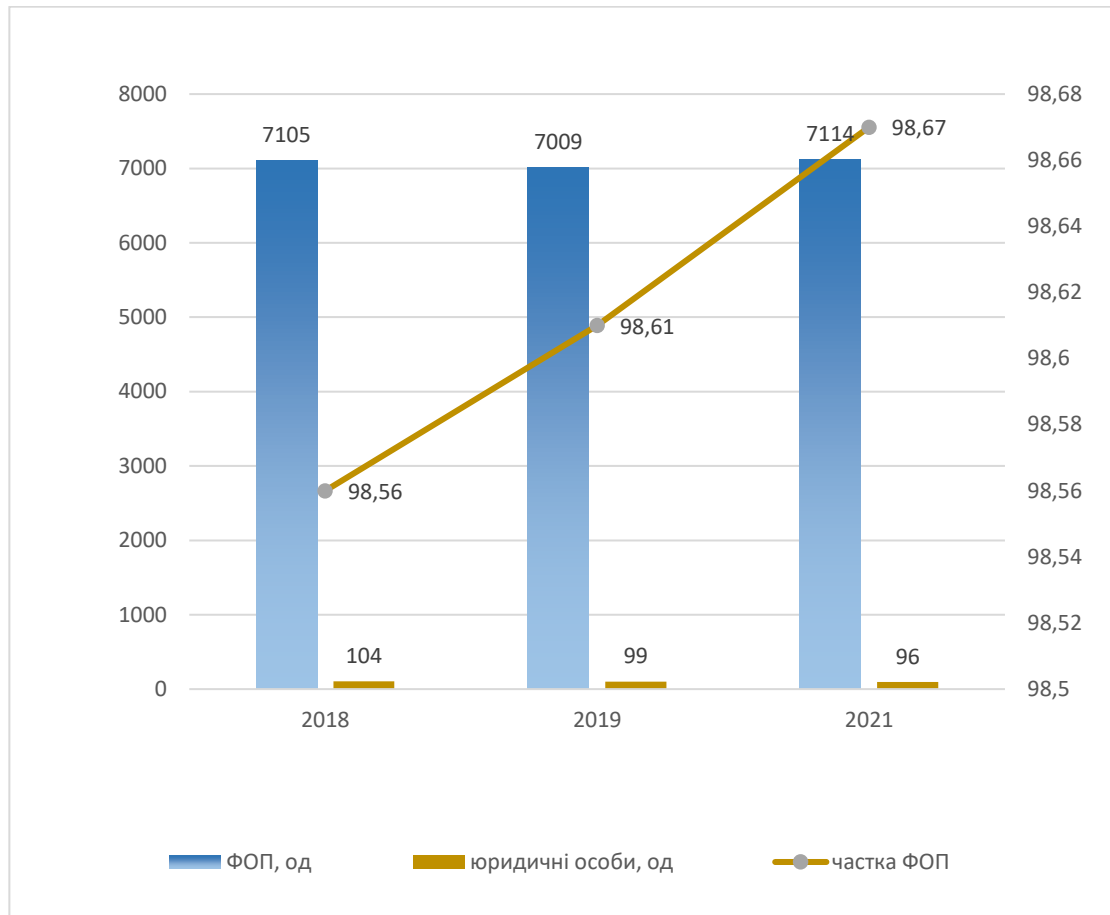


Рисунок 2.5. - Основні гравці вітчизняного ринку хлібобулочної продукції за організаційно-правовою формою [52]

Скоротилась не саме споживання, змінилося місце придбання хлібобулочної продукції. Це доводить тренд щодо збільшення кількості міні пекарень у формі ФОПів та кондитерських-пекарень (рис. 2.6).

Хлібобулочна продукція в Україні - доступний продукт харчування, що завжди є на полиці магазинів. В асортименті хлібобулочної продукції 40,3 % припадає на хліб пшеничний, 32,5 % на хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній, 25,3% на булочні вироби, 1,0 % на хліб житній, та 0,9% ринку на інші види хліба (рис. 2.5) [44].

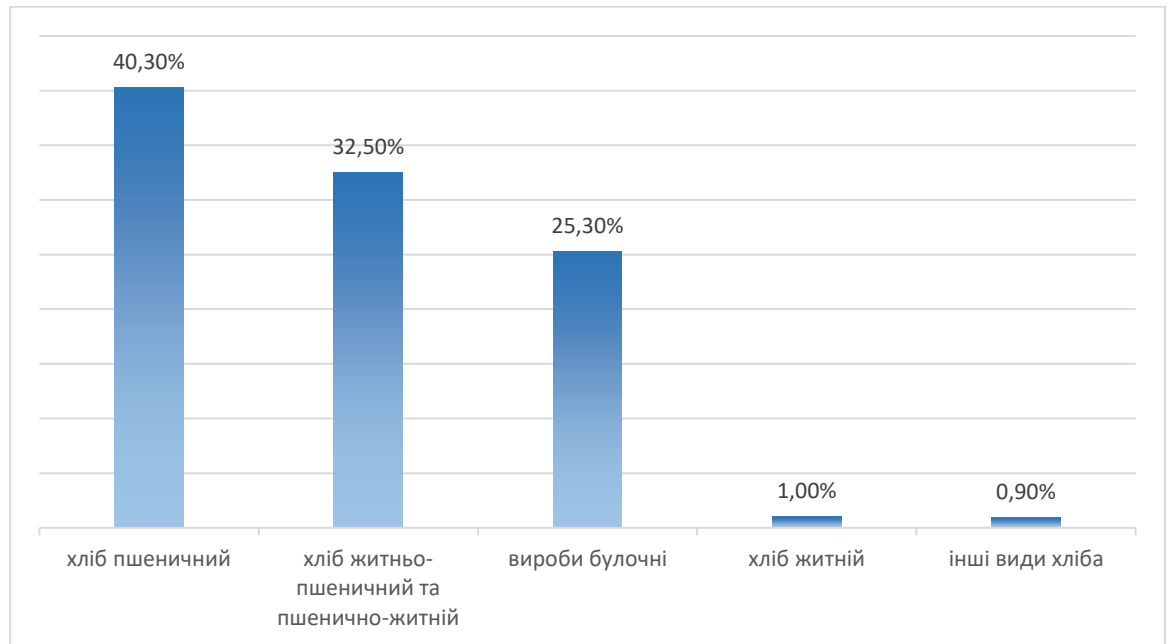


Рисунок 2.6. - Структура вітчизняного товарного асортименту хлібобулочної продукції за 2021 рік [44]

Потреби споживачів щодо хлібобулочної продукції обумовлені визначеними нормами споживання хліба, що складають 101 кг на 1 людину на календарний рік, у відповідності до Постанови Кабінету міністрів України № 780 від 25.04.2018 року «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» [8].

В країнах ЄС даний показник в два три рази нижче: Великій Британії- 37 кг / рік, Іспанії, Бельгії, Франції -55 кг / рік [34].

За останнє десятиліття виробництво хлібобулочної продукції в Україні за даними Державного комітету статистики скорочується. За умови продовження даної тенденції щодо скорочення обсягів виробництва і в майбутньому на тлі повномасштабного вторгнення росії і Україну варто очікувати цілком очевидні тенденції, що представлені в прогнозних показниках до 2025 року на рис. 2.7.

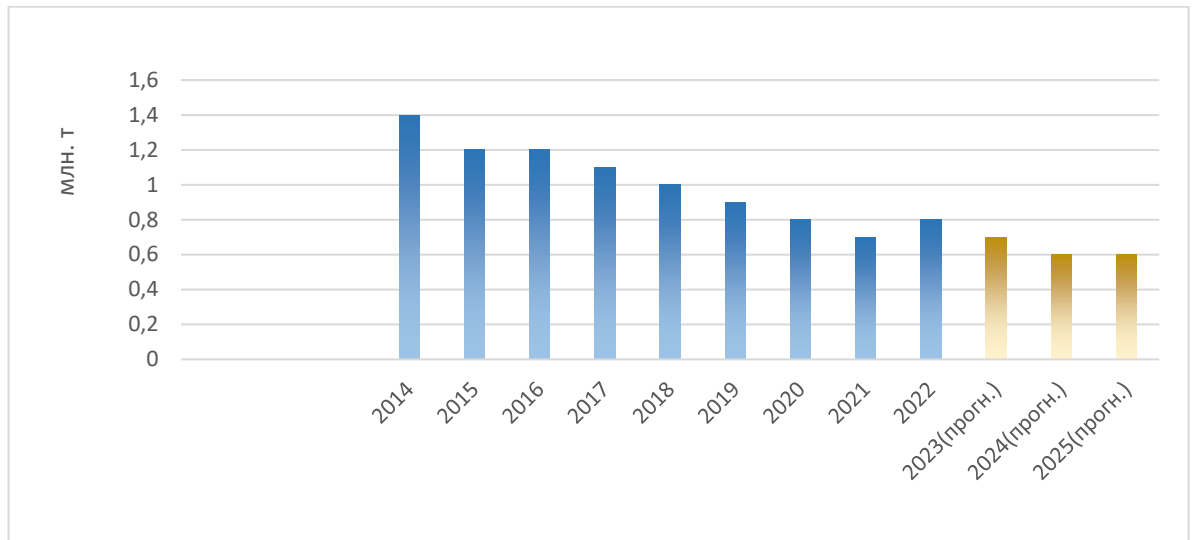


Рисунок 2.7 - . Обсяги виробленої хлібобулочної продукції нетривалого зберігання в Україні протягом за 2014 -2025 рр

За 2020 рік обсяги виробленої хлібобулочної продукції склали 794725,8 тон, що на 26% менше обсягу виробництва 2017 року (рис. 2.8) [58].

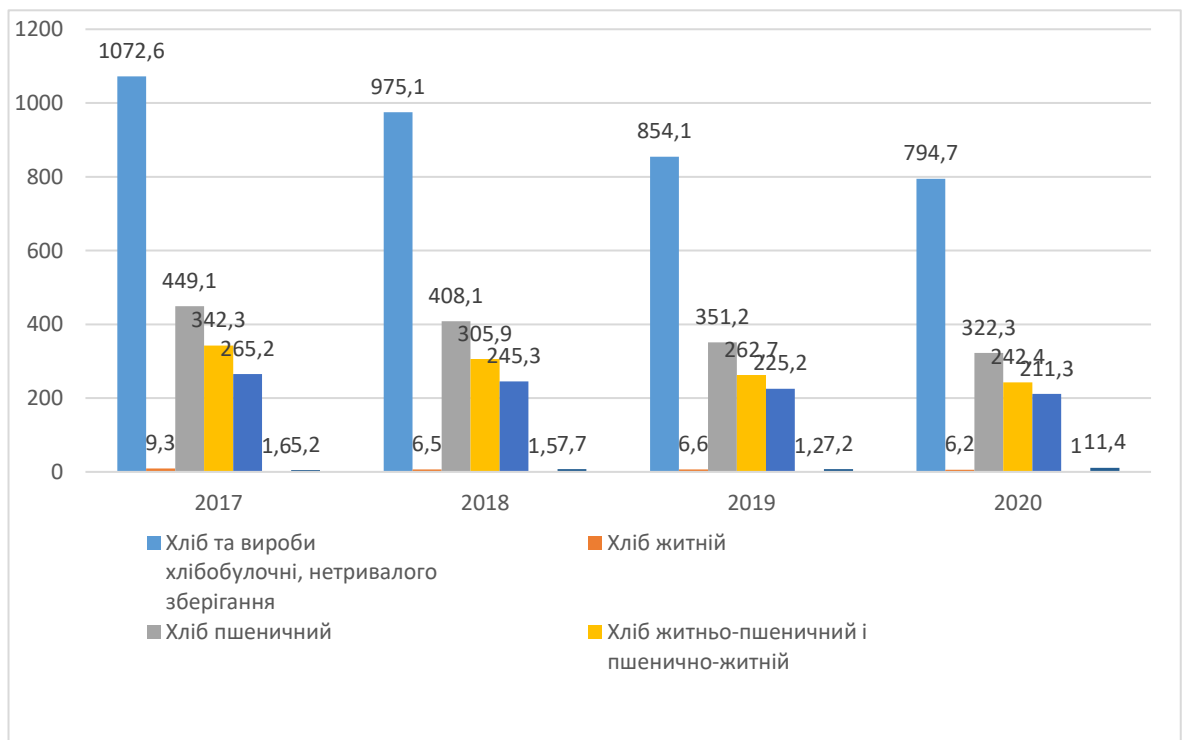


Рисунок 2.8. – Основні види хлібобулочних виробів вироблених в Україні за 2017-2020 рр. [58]

Найбільшим попитом серед споживачів користується хліб пшеничний, питома вага якого у загальному обсязі виробництва у 2017-2020 рр. залишалась в межах 41%.

В Україні промисловий сектор нині забезпечує лише 35% пропозиції хлібобулочних виробів. За останні роки значно зросла частка виробництва продукції в мережі ритейлерів, цехах громадського харчування, фаст-фудах, приватних мініпекарнях (рис. 2.8) [12]

Основні виробники ринку хлібобулочних виробів				
<p><b>Промислові підприємства 30-35%</b></p> <p>Великі холдинги із замкненим циклом виробництва, середні та малі підприємства</p>	<p><b>Мережі ритейлів 25-35%</b></p> <p>Власна продукція (переважно), вироби із заморожених напівфабрикатів</p>	<p><b>Цехи кулінарні та громадського харчування, фаст-фуди 7-12%</b></p> <p>Реалізація: на місцях, у вуличних кіосках, в супермаркетах, кафе, ресторанах</p>	<p><b>Цехи при громадських закладах та установах, великих підприємствах 7-12%</b></p> <p>Санаторно-лікувальні пенітенціарні установи заклади; армія; школи</p>	<p><b>Домашнє випікання 3-4%</b></p>

Рисунок 2.8. - Основні виробники ринку хлібобулочних виробів в Україні [12]

За останнє десятиліття років вітчизняний ринок хлібобулочної продукції зменшувався. Його ємність мала тенденцію до скорочення. Причинами цього були:

- 1) скорочення чисельності населення України через втрату окупованих територій, зростання міграційних процесів;
- 2) значна частина ринку хлібобулочної продукції залишається в тіні;
- 3) деякі покупці випікають хлібобулочної продукції самостійно;
- 4) зростання собівартості випікання через збільшення тарифу на енергоносії та ціни інгредієнтів вкрай негативно впливає на розвиток ринку хлібобулочної продукції [13].



### 2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Вивчивши результати аналізу конкурентного середовища ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» на макроекономічному рівні, визначимо потужність дії основних чинників конкуренції з використанням моделі Майкла Портера, яка інтегрує в собі оцінку впливу галузевих чинників на конкурентоспроможність продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» на ринку хлібобулочних виробів м.Запоріжжя: товари-замінники, внутрішньогалузева конкуренція, загроза появи нових гравців, загроза з боку споживачів, загроза з боку постачальників. В якості об'єкта оцінки буде виступати один із найбільш популярних продуктів ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» - хліб традиційний «Олександрівський».

Озакеризуємо кожен з елементів моделі Портера, які обумовлюють рівень конкурентоспроможності ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» та зокрема аналізованого товару.

Таблиця 2.4 - Оцінка загрози з боку товарів-замінників

<i>Загроза</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
<i>1. Товари-замінники</i>	<i>Спроможні забезпечити ту саму якість за нижчими цінами</i>	<i>3: Існують, займають міцні позиції на ринку, здатні забезпечити високий рівень якості за нижчими цінами</i>

1. Товари-замінники: ринок хлібобулочних виробів міста Запоріжжя насичений товарми, які можуть розглядатися як замінники – це зокрема, батони, булочки, хліб інших сортів та іншої технології виробництва, хлібці тощо. Відповідну оцінку загрози з боку товарів-замінників представимо в таблиці 2.2.

2. Внутрішньогалузева конкуренція: конкуренція на ринку хлібобулочних виробів міста Запоріжжя дуже інтенсивна і представлена не тільки місцевими виробниками, але і підприємствами з інших регіонів. Звичайно, через інсування торговельних марок та нецінову конкуренцію, досконалих конкурентів ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» не має. Основними конкурентами підприємства на місцевому ринку хлібобулочних виробів є: ТОВ «Ольф», ТОВ «Дніпровський хлібозавод» №2 та №10.

В якості конкурентних переваг – ключових факторів успіху для порівняння оберемо наступні властивості аналізованого товару.

Смак. Колір. Запах.. Пористість.. Стиснення м'якуша. Енергетична цінність.

Порівняємо з підприємствами- конкурентами, які постачають хлібобулочну продукцію на місцевий ринок за обраними ключовими факторами успіху з використанням методу фокус-груп. В результаті отримано наступні значення стану конкурентних переваг (рис. 2.9).

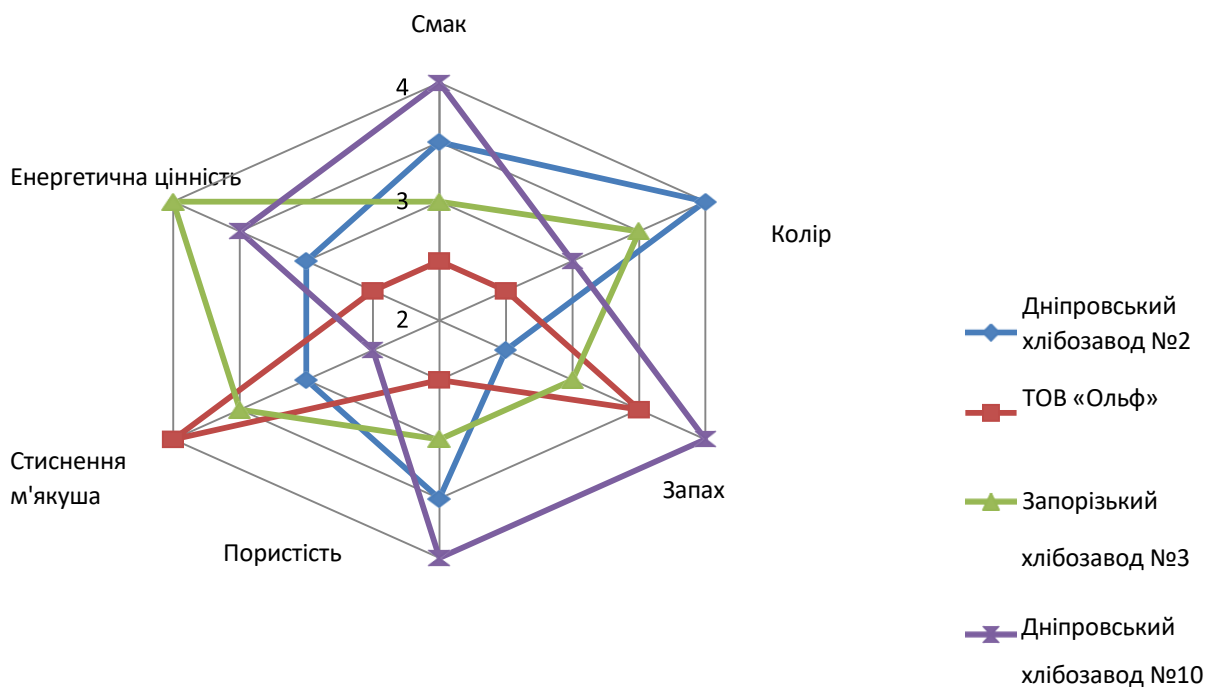


Рисунок 2.9. - Багатокутник конкурентоспроможності хліба «Олександрівський» на ринку хлібобулочних виробів міста Запоріжжя

Оцінка ключових факторів успіху продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» надає змогу виявити конкурентні переваги і недоліки хліба «Олександрівський». Використовуючи оцінки споживачів, наведемо суму конкурентних переваг для названих вище підприємств-конкурентів – сукупну конкурентоспроможність хлібу кожного з чотирьох підприємств (рис.2.10)

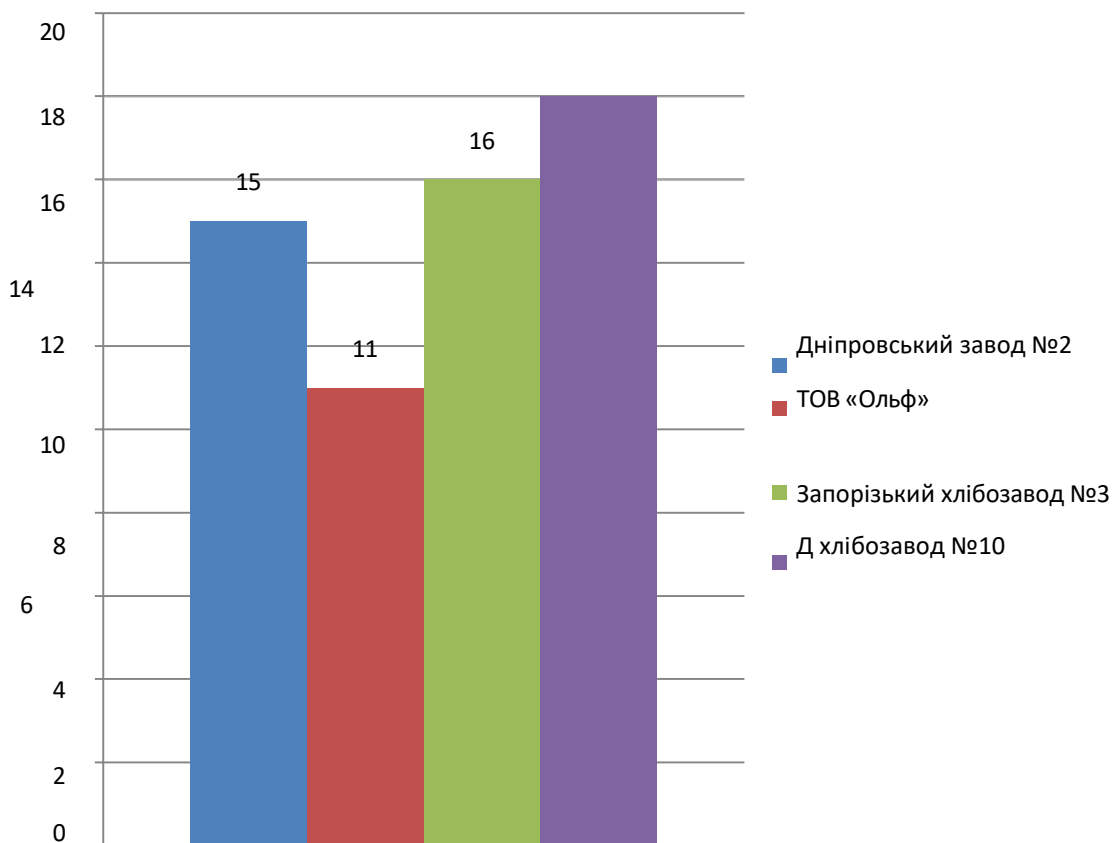


Рисунок 2.10. - Конкурентоспроможність продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» серед підприємств -конкурентів на ринку хлібобулочної продукції м. Запоріжжя

Оцінка загрози внутрішньогалузевої конкуренції наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 -Оцінка загрози з боку існуючих конкурентів

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вищим є рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку	2: середній рівень насиченості ринку (до 10 головних гравців)
Темп росту ринку	Чим нижчим є темп зростання ринку, тим більше зростає ризик постійного переділу ринку	2: сповільнений, але зростаючий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижчою є диференціація продукту, тим вищою є стандартизація продукту – і тим вищим є ризик перемикання споживача між різними гравцями ринку	2: товар на ринку є стандартизованим за ключовими властивостями, і відрізняється за додатковими перевагами
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей підвищення цін, тим вищим є ризик втрати прибутку за постійного зростання витрат	3: жорстка цінова політика, можливість зростання цін практично відсутня

Нові гравці: поява нових гравців на ринку часто означає необхідність зниження цін, підвищення якості товарів і послуг, додаткові витрати на придбання обладнання, підвищення кваліфікації персоналу тощо. впливають на можливість входження нових гравців на ринок готельних послуг м. Запоріжжя і оцінити потенційну привабливість галузі для нових гравців.

З нашої точки зору, необхідно розглянути параметри.

Результати дослідження систематизуємо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка загрози з боку потенційних нових гравців

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
Економія від масштабу у виробництві товарів/ наданні послуг	Чим більшим є обсяг виробництва, тим нижчою є вартість закупки матеріалів, тим в меншій мірі постійні витрати впливають на одиницю продукції	2: існує тільки у декількох гравців ринку
Сильні бренди з високим рівнем обізнаності та лояльності	Чим більш сильними відчують себе існуючі бренди в галузі, тим складніше новим гравцям вступити до неї	2: 2-3 крупних гравця тримають близько половини ринку
Диференціація продукту	Чим більш різноманітними є товари і послуги в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок та зайняти вільну нішу	1: майже всі можливі ніші зайняті існуючими гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входження в галузь	Чим вищим є початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в неї новим гравцям	1: термін окупності інвестицій більше 1 року
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше добратися до цільової аудиторії на ринку, тим нижчою є привабливість галузі для нових гравців	3: доступ до каналів розподілу повністю відкритий
Політика уряду	Уряд може лімітувати та закрити можливості для входження в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до сировини тощо	2: держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження долі ринку – це вагомий бар'єр	2: крупні гравці не підуть на зниження цін



3. Ринкова влада споживачів: продукція ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3» орієнтована на масове споживання і на широке коло споживачів. Всіх споживачів продукції підприємства можна розподілити за групами: спонтанні (раніше не купували хліб «Олександрівський»), споживачі повторної покупки (ті, які купують продукцію повторно), лояльні споживачі.

Результати оцінки ринкової влади споживачів хліба «Олександрівський» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2. 7 - Оцінка загрози з боку споживачів\*

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
Доля покупців, які закупають у великих обсягах	Якщо покупки сконцентровані та здійснюються у великих розмірах, компанія змушена постійно йти на поступки	1: обсяг продажів розподілений більш рівномірно між клієнтами
Схильність до переключення на товари-субститути	Чим меншою є унікальність товарів/послуг компанії, тим вищою є вірогідність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	2: товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів
Чутливість до ціни	Чим вищою є чутливість до ціни, тим вищою є вірогідність того, що споживач придбає товар за більш низькою ціною у конкурентів	2: покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні
Незадоволеність якістю існуючих товарів/послуг	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	2: незадоволеність вторинними характеристиками товарів/ послуг

4. Ринкова влада постачальників: в даному аспекті ситуація є неоднозначною через те, що на ринку існує велика кількість як постачальників так і споживачів борошна – основного продукту для виробництва хліба. Оцінимо загрозу з боку постачальників для виробництва хліба «Олександрівський» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка загрози з боку постачальників

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-2)</i>
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вищою є вірогідність необґрунтованого підвищення цін	2: незначна кількість постачальників або монополія
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін	1: необмеженість в обсягах
Витрати перемикавання	Чим вищі витрати на перемикавання, тим більша ймовірність зростання цін	2: високі витрати на перемикавання
Пріоритетність напрямку для постачальників	Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги та зусиль він в неї вкладає, тим вищий ризик неякісної роботи	1: висока пріоритетність галузі для постачальників

Підведемо підсумки аналізу конкурентного середовища для продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» (хліб «Олександрівський») за моделлю Майкла Портера і складемо підсумкову таблицю сили впливу кожної із п'яти можливих загроз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Підсумкова таблиця аналізу сили впливу факторів на конкурентоспроможність продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» за моделлю М.Портера

<i>Загроза</i>	<i>Сила впливу</i>
<i>1. Товари-замінники</i>	Високий рівень загрози перемикавання на товари-замінники (3 бали з 3)
<i>2. Внутрішньогалузева конкуренція</i>	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції (9 балів з 12)
<i>3. Нові гравці</i>	Середній рівень загрози входження нових гравців (15 балів з 24)
<i>4. Ринкова влада споживачів</i>	Середній рівень загрози уходу клієнтів (7 балів з 12)
<i>5. Ринкова влада постачальників</i>	Середній рівень впливу постачальників (6 балів з 8)

Результати аналізу конкурентного середовища для продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» дозволили визначити конкурентні переваги підприємства, що дозволять максимально реалізувати стратегію розвитку за рахунок створення позитивного іміджу, розширенню товарного асортименту товарів, професійної компетенції співробітників, і соціальної відповідальності.

Результати аналізу конкурентного середовища продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» на ринку хлібобулочних виробів в міста Запоріжжя дозволили визначити основні проблеми в діяльності підприємства:



1. На ринку присутня велика кількість гравців.
2. Продукція підприємства конкурує з великою кількістю прямих конкурентів та товарів-замінників.
3. При вході на місцевий ринок хлібобулочної продукції бар'єри для входу низькі.
4. Значна кількість товаровиробників та відсутність протекціонізму визначає значущість нецінової конкуренції в цьому сегменті.
5. Підприємства хлібобулочної галузі є досить залежними від оптових покупців.
6. Веб-сайт підприємства не орієнтований на зовнішньоекономічну діяльність.

РОЗДІЛ 3  
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗА РАХУНОК  
ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

**3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ТзДВ  
«Запорізький хлібозавод №3»**

Оскільки тільки ті підприємства, що постійно підвищують рівень якості та оновлюють товарний портфель, можуть протягом тривалого періоду займати стійке конкурентне становище на галузевому ринку, доцільно зосередитися на напрямках підвищення якості та конкурентоспроможності хлібобулочної продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» (рис. 3.1).

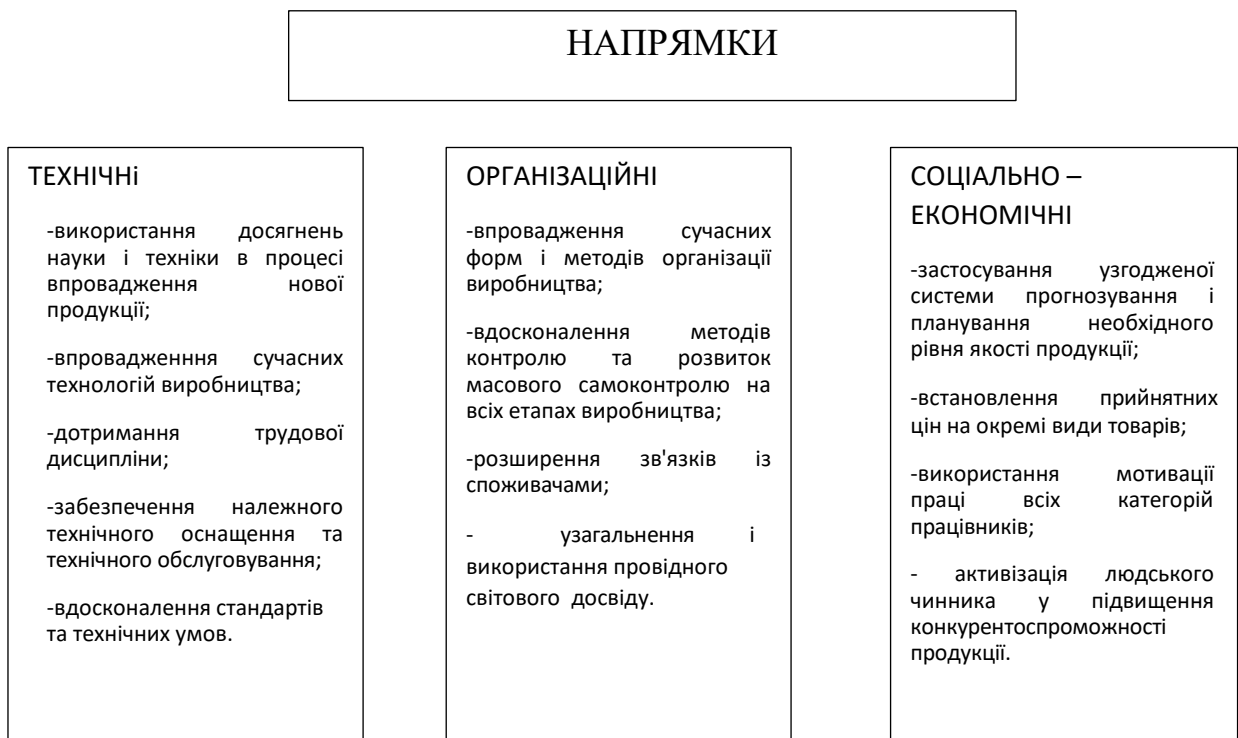


Рисунок 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» [38]

За умови наявного високого рівня якості продукції та стабільного попиту з боку споживачів доцільно розробляти заходи щодо зниження її собівартості. Це сприятиме отриманню фінансової стійкості ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3», що дозволить при загостренні конкурентної боротьби знижувати ціну на свою продукцію, гарантовано отримувати прибутки і залишатись інвестиційно привабливим підприємством в галузі.

Саме тому необхідно прийняти виважене управлінське рішення щодо вирішення двох проблемних питань:

- розширення товарного асортименту та підвищення якості продукції ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3», що потребує додаткових інвестицій;

- зниження собівартості продукції ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3», що передбачає зниження витрат і виключення додаткових витрат.

Саме тому існує два варіанти для впровадження заходів щодо зростання конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3»:

Перший передбачає виробництво продукції зі стійким попитом, саме тому доцільно забезпечити зростання прибутковості виробництва та підвищити рівень якості продукції.

Другий передбачає вихід ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3» на новий ринок або розширення своєї ніші на ринку міста Запоріжжя за рахунок впровадження нової продукції у виробництво.

Процес впровадження першого варіанту включає наступні дії:

1. Проведення діагностичних процедур щодо технологічного потоку виробництва продукції ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3» та визначення тих операцій і процесів, які перешкоджають стабільній роботі технологічного потоку та забезпеченню відповідного рівня якості хлібобулочної продукції.

2. Проведення аналізу результатів, які були отримані в процесі діагностики, встановлення основних причини нестабільної роботи та відповідно низької якості хлібобулочної продукції. Формуються заходи щодо їх подолання, визначаються витрати на впровадження розроблених заходів та очікуваний ефект від їх впровадження.

3. Проведення повторних діагностичних процедур щодо забезпечення безперебійного технологічного потоку і оцінюється досягнута ефективність впровадження змін.

Тому доцільно визначитися з перспективною стратегією розвитку виробництва. А саме на чому необхідно концентрувати зусилля: на підвищенні якості сировини, чи вдосконаленні технології виробництва.

Процес реалізації другого варіанту передбачає:

1. Формування показників для споживачів кінцевого продукту на основі проведення:

- Маркетингових досліджень ринку аналогічних продуктів, аналізу показників за співвідношенням «ціна - якість» і обрання ніші для нового товару на ринку;

- обрання товарів, що порівняно з іншими реалізуються максимальним об'ємами та визначення причини цих тенденцій. Це може бути обумовлене їх більшою зовнішньою привабливістю, низькою ціною та високою якістю, а можливо ефективною комунікаційною політикою;

- формування показників щодо якості майбутнього товару, серед яких традиційно важливими залишаються показники безпеки, як для споживачів, так і для виробництва, і для безпеки навколишнього середовища, так в показники якості, що впливають на зростання купівельної привабливості товару;

- визначення можливої ціни продажу за рахунок визначення усіх економічних показників виробничої діяльності. Для визначається пріоритетний напрямок щодо максимального просування товару на ринок чи максимально можливий прибуток.

З урахуванням визначених показників якості продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» визначає вимоги до сировини, обмеження - допуски на відповідні параметри технологічного процесу виробництва продукції на підприємстві, вимоги до умов зберігання як сировини, так і готової продукції, до умов її транспортування та продажів.

2. Обирається технологія та визначається технологічний потік виробництва, яким буде забезпечувати дотримання усіх показників щодо рівня якості хлібобулочної продукції.
3. Проводиться оцінка стабільності процесу виробництва та розрахунок ключових економічних показників для попередньої оцінки досягнення запланованого рівня прибутковості.
4. За умови не досягнення відповідного рівня якості продукції або запланованого рівня рентабельності виробництва доцільно внести корективи в технологічний потік виробництва та допуски на сировину.
5. Створюється база постачальників сировини, яка забезпечить її постачання на відповідному рівні якості та в необхідній кількості.

Підводячи підсумок вище викладеному, варто відзначити, що підвищення якості хлібобулочної продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» забезпечуватиме не тільки зростання обсягів продажів продукції підприємства, а й зміцнення його імідж та можливість освоєння нових ринків.

### 3.2. Напрямки підвищення рівня якості продукції ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3» в контексті підвищення її конкурентоспроможності

Хлібопекарська галузь входить до складу агропромислового комплексу і залежить від борошномельної промисловості та сільського господарства, реалізує населенню вироблений хліб та хлібобулочну продукцію.

Управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості полягає в формуванні певного рівня конкурентного потенціалу та його підтримці. Конкурентоспроможність відображає якісну сторону пропонованої продукції.

Для забезпечення стійкого зростання своєї конкурентоспроможності ТзДВ «Запорізький хлібо завод №3» повинен забезпечувати постійне покращення рівня якості своєї продукції. Висока фінансова стійкість підприємства обумовлює динамічне зростання його рівня конкурентоспроможності.

Джерелами стабільного розвитку хлібопекарської галузі промисловості є ряд організаційних, соціально-економічних, технологічних, та екологічних факторів, які дозволяють досягти запланованого показника стійкості. За умови абсолютної відповідності всіх перехованих чинників один одному, показник результативності діяльності підприємства буде максимальним.

На хлібопекарських підприємствах продукція виготовляється за технічні умови (ТУ), які не обмежують можливості виробника щодо використання розширеного переліку сировини та товарної номенклатури продукції. Серія Міжнародних стандартів ISO 22000 регулює управління безпекою харчових продуктів. Стандарти ISO дозвояють хлібопекарським підприємствам своєчасно виявляти та нівелювати загрози, які впливають

на безпеку продуктів харчування. Міжнародні стандарти серії ISO гарантують, що хлібобулочна продукція яка перетинає міжнародні кордони є безпечною та якісною та гарантують безпеку глобального ланцюга постачання [53].

Вся хлібобулочна продукція ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» відповідає вимогам ДСТУ. З метою забезпечення високої якості та безпечності на підприємстві діє сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог Державного стандарту України ISO 22000:2007. Всі технологічні та виробничі процеси і діяльність підприємства відповідають вимогам Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів».

Ці стандарти є дієвим інструментом у вирішенні завдань щодо скорочення обсягу витрат за рахунок мінімізації відходів та помилок, і в результаті зростання рівня продуктивності праці та сприяють виходу підприємства на нові ринки.

Виділяють наступні внутрішні переваги вищезначеного стандарту:

1. Він ґрунтується на системному підході, який забезпечує всі основні параметри збереження хлібобулочної продукції на кожному етапі технологічного процесу;
2. Забезпечує контрольованість усіх параметрів, що обумовлюють рівень безпеки вихідної продукції.
3. Дозволяє зменшити витрати шляхом зменшення обсягів виробництва продукції невідповідної якості.
4. Сприяє перерозподілу відповідальності щодо впровадження заходів безпечності виробничого процесу і зберігання хлібобулочної продукції.
5. Зосереджує основні зусилля та наявні ресурси підприємства на виявлених критичних і контрольних точках.
6. Надає можливість своєчасно впроваджувати превентивні заходи.

Та наступні зовнішні переваги:

1. Зростання довіри покупців до продукції підприємства.
2. Зростання присутності на ринку.
3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції.
4. Зростання інвестиційної привабливості.
5. Забезпечення відповідного рівня репутації як виробника якісної та безпечної хлібобулочної продукції.
6. Виявлення контрольних точок і забезпечення своєчасного контролю над ними.

В умовах глобалізації економічного середовища якість продукції виступає одним із найбільш значущих факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції та ефективності господарської діяльності організації. В конкурентній боротьбі дуже важливим фактором виступає ціна товару та рівень його якості, при чому якість хлібобулочної продукції залишається визначальним чинником для споживача.

Якість як той показник, який визначає не тільки конкурентні переваги продукції, але й рівень конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства. Саме якість обумовлює життєздатність підприємства на ринку, сприяє впровадженню результатів науково-технічного прогресу та зростанню ефективності виробничої діяльності. В розвинених державах в центрі уваги знаходиться конкурентоспроможність, яка ґрунтується на високому рівні якості продукції при економному використанні обмежених ресурсів, що сприяє зростанню рівня життя населення.

Якість сприяє економії наявних видів ресурсів, що необхідні для виробництва продукції на підприємстві. Розвиток виробництва здійснюється за рахунок зростання рівня якості продукції, а не її кількості, яке забезпечує зростання її конкурентоспроможності та раціональності у застосуванні наявних джерел сировини.

Для підвищення рівня якості продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод» івжливою передумовою виступає необхідність проведення кількісного оцінювання всіх показників якості хлібобулочної продукції, що



виробляється. Якість - це фактор, що забезпечує конкурентоспроможність продукції, його рівень впливає на фінансово-економічний, кадровий, маркетинговий та виробничо-технологічний потенціал і, в кінцевому підсумку - на прибуток.

Взаємозв'язок якості та конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод» простежується в такий спосіб:

покращується якість продукції → скорочуються витрати → зростає продуктивність праці → знижується рівень цін → розширюється присутність на ринку → утримується ринкова частка → забезпечуються робочими місцями та зростає обсяг виробництва → повертаються вкладені у виробництво кошти.

Існує декілька методів щодо оцінки рівня якості продукції, але в практичній діяльності підприємств хлібопекарської промисловості дана робота проводиться не системно і не постійно. Обґрунтована оцінка рівня якості продукції стає підґрунтям для розробки відповідних заходів щодо управління та коригування в системі управління якістю продукції, яка виробляється для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку хлібобулочної продукції.

Багато критеріальність у виборі показників якості залишається однією з головних проблем. Оскільки при порівнянні показників для прийняття управлінського рішення доводиться брати до уваги не є один критерій, а множину показників.

Для вирішення цієї задачі доцільно використовувати комплексні, експертні і розрахункові методи, що будуть враховувати специфічність хлібобулочної продукції.

Розрахунок комплексного показника якості хлібобулочної продукції проводиться в два етапи. На першому етапі складається перелік показників якості продукції. На другому розраховуються вагові коефіцієнти показників якості, як бути отримані в результаті проведення експертної оцінки. Вище вказані розрахунки наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Ранжування вагових коефіцієнтів показників якості «Олександрівського» хліба ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3

<b>Показник и якості</b>	<b>№ експерта</b>										$\sum m_i$	$q_i$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Смак	8	8	8	8	7	7	5	7	9	8	77	0,100
Колір	4	4	4	5	6	5	4	5	4	6	46	0,060
Безпечність	9	10	8	10	7	8	10	7	9	9	90	0,146
Запах	7	5	6	6	5	5	8	4	7	7	60	0,075
Консистенція	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	26	0,030
Стиснення м'якуша	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	15	0,020
Вологість	5	7	6	5	6	6	6	5	6	6	58	0,079
Хімічний склад	11	12	11	11	12	10	11	10	10	11	109	0,143
Енергетична цінність	7	7	9	8	9	9	8	10	9	10	86	0,110
Біологічна цінність	10	10	10	9	9	10	11	9	11	9	98	0,128
Пористість	2	3	1	3	1	3	1	3	1	1	19	0,024
Кислотність	6	7	5	6	4	2	4	5	8	8	55	0,073
Всього											780	-

До складу експертної групи увійшли 15 спеціалістів, що безпосередньо задіяні у виробництві в хлібобулочної продукції на підприємстві. Оцінка проводилась в два етапи.

1. Формування оціночного листа на кожен вид продукції, що випускається ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3». Внесення в оціночний лист показників якості в тій послідовності, яка була запропонована експертами. Числові межі визначалися за кожним одиничним показником. Мінімальний показник визначав допустимий рівень якості, максимальний- найвищий.

2. Розраховувалися сумарні значення балів для критеріїв допустимого і оптимального рівня.

Даний метод сприяє вирішенню наступних завдань для виробників:

- 1) Оцінити якість в числовому значенні;
- 2) Визначити рівень якості хлібобулочної продукції за запропонованою шкалою;
- 3) Провести розрахунки вагових коефіцієнтів для як комплексного і одиничного показника якості продукції;
- 4) Сприяє отриманню узагальненої інтегральної бальної і продукції, і її визначених властивостей;
- 5) Визначає чіткі кордони щорічного числового вираження оцінки рівня якості, при заданих допустимих рівнях за держстандартом;
- 6) Забезпечує єдність в оцінці рівня якості між всіма товаровиробниками.

Впровадження вище означеного методу забезпечить порівняння показників якості продукції всіма товаровиробниками з використанням єдиної шкали для оцінки.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Визначено значення якості у забезпеченні конкурентоспроможності продукції сучасних хлібопекарських підприємств, яке полягає у створенні певного набору характеристик продукції, що забезпечують її здатність відповідати вимогам конкретного ринку, адаптуватися по співвідношенню якості і ціни до вимог споживачів, забезпечувати вигоду виробнику при її реалізації. Оцінка конкурентоспроможності продукції має бути заснована на наступних принципах: квазістабільності ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень, здебільшого раціональної поведінки суб'єктів господарювання на ринку, протилежності щодо цілей та засобів суб'єктів господарювання, ідентифікації особливостей всіх ринкових сегментів.

Доведено, що на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства впливають дві головні групи факторів – зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів віднесені: політичні, економічні, правові, кон'юнктура ринку та рівень конкуренції, форми і методи державного регулювання, ціни на фактори виробництва, до внутрішніх – ціна, якість продукції. Серед визначальних критеріїв конкурентоспроможності продукції визначено рівень якості і його відносна стабільність, соціальна адресність, споживча новизна продукції, інформативність продукції та ціна продукції [ 26].

Узагальнено існуючі методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства за допомогою показників рівня якості продукції, результативних показників роботи, організаційних передумов купівлі та економічними умовами споживання продукції. Для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства можуть бути застосовані наступні методи: диференціальний, комплексний, індексний та розрахунково-графічний.

ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» створено у 1997 році. Протягом останніх років компанія впроваджує найкращі технології хлібопечення, що сприяють покращенню якості хлібобулочної продукції та розширенню

товарного асортименту. На сьогоднішній день ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» входить до складу групи компаній Хлібодар, яка виробляє хлібобулочну, кондитерську та борошномельну продукцію. ГК Хлібодар входить до складу HD group.

Проведене дослідження вітчизняного ринку хлібобулочних та кондитерських виробів дозволило зробити висновок, про те що на ньому працюють більше ніж 750 гравців, але конкретного лідера не має: частка ринку виробників більшості видів продукції знаходиться в межах 10%. При цьому великі хлібопекарські підприємства конкурують за увагу покупців з невеличкими пекарнями, кондитерськими цехами торговельних мереж та приватними підприємцями.

Проведений аналіз конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» за моделлю Майкла Портера дозволив визначити основних конкурентів для досліджуваного підприємства є ТзДВ «Запорізькі хлібозаводи» №5 та №10, ТзДВ «Дніпропетровський хлібозавод №10», ТзДВ «БКК». Визначено основні показники якості хлібобулочної продукції за якими можна проводити оцінку її конкурентоспроможності– це смак, колір, запах, пористість, стиснення м'якуша та енергетична цінність. Доведено, що товари-замінники, внутрішньогалузева конкуренція мають високий рівень впливу на конкурентоспроможність продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3», загроза появи нових гравців – середній рівень, а ринкова влада споживачів та постачальників – низький рівень.

Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3»: розширення асортименту та підвищення якості продукції, зниження собівартості продукції, підвищення ефективності виробництва і стабілізація якості продукції, вихід на новий ринок або розширення своєї ніші на ринку Південно –східного регіону за рахунок освоєння виробництва нової продукції

Охарактеризовано основні напрямки підвищення рівня якості продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» в контексті підвищення її

конкурентоспроможності. Для цього було проаранжовано споживчі властивості хлібобулочної продукції. Визначено, що найбільш значущими напрямками підвищенні конкурентоспроможності продукції ТзДВ «Запорізький хлібозавод №3» є покращення хімічного складу, підвищення біологічної та енергетичної цінності та забезпечення безпечності хлібобулочної продукції

1. Басюркіна Н. Й. Інноваційні технології управління хлібопекарськими підприємствами України. Економічні інновації. Том 20, Вип. 3 (68). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/511907.pdf>
2. Безродна С.М. Управління якістю : навч. посіб. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
3. Биба В.В., Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 12. С. 171–176.
4. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х. : ХТЕІ. 2015. 222 с. 60
5. Білоусько Т.Ю., Шовкун Л.В. Управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності аграрної продукції. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С.168–178.
6. Бокій О. В. Ціни на хліб та купівельна спроможність населення в Україні і світі. *Продовольчі ресурси*. 2018. № 10. С. 41–48.
7. Бондаренко І. Тіньовий ринок хліба в Україні оцінюється в 63 %. URL: <https://ukrbiznes.ub.ua/news/32894-tinoviy-rinok-hliba-v-ukrayini-ocinyuetsya-v-63.html>.
8. В І півріччі виробництво хлібобулочних виробів скоротилось на 13,6% URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/v-i-pivricci-virobnictvohlibobulocnih-virobiv-skorotilos-na-136>.
9. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. URL:: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617>
10. Василенко О. О., Семерня О. В. Санітарно-гігієнічні умови організації праці на хлібопекарських підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Вип. 3(41). 2020. С. 13-16.
11. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3661>.

12. Впровадження системи менеджменту якості і забезпечення їх працездатності URL.: <https://studfile.net/preview/9946883/page:8/>
13. Гончарук А.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 2020. № 3. С. 49-52.
14. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка.* 2019. Вип.2. С.169-175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzok\\_2019\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzok_2019_2_22)
15. Державний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ: Держспоживстандарт України, 2001. 32 с
16. Документація в системах менеджменту якості URL.: <https://studfile.net/preview/5601484/page:7/>
17. ДСТУ 4582:2006 "Система розроблення і поставлення продукції на виробництво. Хліб та хлібобулочні вироби. Основні положення" URL: <http://surl.li/fnisc>
18. ДСТУ ISO 2200:2007. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга(ISO 22000:2005, IDT) / М. Мухаровський (пер.і наук.-техн.ред.). Чинний від 01.08.2007 р. К.: Держспоживстандарт України, 2007. VII, 30с.
19. ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. – К.: Держстандарт України, 2001. – 25 с.
20. ДСТУ ISO 9004–2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. На заміну ДСТУ ISO 9004–1–95. Київ: Держстандарт України, 2001. 44 с.
21. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.



22. Іваніщева О.А., Пахомська О.В. Тенденції формування якості хлібобулочних виробів *Молодий вчений*. 2021. № 5 (93). С.159–163.
23. Ісайкіна О.Д. Управління якістю продукції та забезпечення професійного менеджменту. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць вчених та аспірантів. Державний вищий навчальний заклад "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди"*. 2012. №19(1). С. 47-51.
24. Кайдзен и Total Quality Management. Японський метод управління: веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html>
25. Капінос Г.І. Управління якістю : навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. – К. : Кондор-Видавництво, 2016. – 278 с.
26. Клєцова Н.В., Яценко О.В. Вдосконалення управління якістю продукції у хлібопекарських підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. Т.3. С. 61-65.
27. Коваленко Л. А. Конкуренція у хлібобулочній промисловості України. *Науковий вісник ХДУ. Сер.: Економічні науки*. 2015. Вип. 12(1). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_12%281%29\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_12%281%29__29).
28. Кондіус І.С. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021>
29. Кордзая Н.Р. Міжнародний досвід управління якістю та безпечністю харчової продукції. *Економічний простір*. №156. 2020. С. 41-45.
30. Костецька Н. І. Аналіз ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі України. *Сталий розвиток економіки*. №2. 2015. С. 124-130.
31. Костецька Н.І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. – 2021. – Т. 48. – № 1. – С. 26–31.
32. Кравченко Ю.М. Системи управління якістю та безпечністю 44 продукції молочного скотарства URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23646/1/Upravlinnia%20rozvytk>

om %20sotsialno-ekonomichnykh%20system\_8.10.2020-32.pdf (дата звернення: 14.10.2023).

33. Кузьома В. В. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. В. Кузьома // Бізнес Інформ. – 2020. – №12. – С. 252–258.

34. Лойко Д. П. Управління якістю : навч. посіб. – 3-є вид. /Д. П. Лойко, О.В. Вотченікова, О.П. Удовіченко, М.А. Котляр. – Львів : Магнолія 2012. -336 с.

35. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інститути та інституції у розвитку аграрної сфери економіки. *Економіка АПК*. № 7. С. 169–176.

36. Махинько, В. М., Черниш, Л. М., & Прищепчук, М. О. (2017). Високобілковий хліб для військовослужбовців. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, (57), 209-215.

37. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю : навч. посібник. КНТЕУ. 2021. 328 с.

38. Місевич М. А., Залужна О. О. Удосконалення якості продукції за рахунок факторів виробництва. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 78-85.

39. Навольська Н. В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 438–441. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/93.pdf>.

40. Новик І. В. Менеджмент безпеки як невід’ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 30. 2019. С. 191-196.

41. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.52>.

42. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynkahlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine>

43. Одарченко А.М. Управління якістю товарів : навч. посібник / А. М. Одарченко, Д. М. Одарченко, М. С. Одарченко, О. О. Лісніченко, Я. М. Черненко. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 270 с.
44. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
45. Офіційний сайт компанії HDGroup: Agrifood & Service Company. URL: <https://hd-group.ua/>
46. Панченко М.О. Управління якістю. Теорія та практика : Навчальний посібник. К: ЦУЛ. 2018. 228 с.
47. Попкова Т.О. Вітчизняний та зарубіжний досвід у сфері управління якістю. Ефективна економіка. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2045>
48. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
49. Радченко О.П., Білоног Г.Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6535>
50. Розробка документації в системах менеджменту якості URL.: <https://studfile.net/preview/9946883/page:7/>
51. Сичевський М., Коваленко О. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. URL.:<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/664115.pdf>.
52. Сичевський М.П., Васильченко О.М., Коваленко О.В. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. *Економіка АПК*. –2018. – № 5. – С. 14-23.
53. Сичевський М.П., Шпичак О.М., Коваленко О.В., Куць О.І., Бокій О.В. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 54 -67.

54. Соколовський С.А. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник / С.А. Соколовський, Є.М. Грабовський, С.П. Павлов, М.В. Черкашина, М.О. Науменко. Х.: ФОП Александрова К. М. 2015. 187 с.
55. Соколовський С.А. Управління якістю виробництва та обслуговування Павлов С.П., Черкашина М.В.. Навч.посіб, Харків, 2015 – 90 с.
56. Стандартизація, метрологія, сертифікація та управління якістю : підручник / Баль-Прилипко Л.В., Слободянюк Н.М., Поліщук Г.Є., Паска М., Бурак В.Є. Київ : Компринт. 2017. 571 с.
57. Сучасний стан хлібопекарської промисловості. Хлібні тренди: Food Inside URL:: <https://www.foodinside.com.ua/2022/01/14/suchasnij-stan-khlibopekarskoji-promislovosti-khlibni-trendi/>
58. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах / Сичевський М.П., Шпичак О.М., Коваленко О.В., Куць О.І., Бокій О.В.. *Економіка АПК*. - 2020. - № 7 - С. 54.
59. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах / Сичевський М.П., Шпичак О.М., Коваленко О.В., Куць О.І., Бокій О.В. . *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 54
60. Труш Ю.Л. Оцінка ефективності напрямів підвищення якості продукції URL:: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/21362/1/10.pdf>
61. Труш Ю.Л. Аналіз факторів, що впливають на якість хлібобулочної продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. — 2011. — №4. — С. 172—175.
62. Урінформ: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2852509-ukrainci-idatvse-mense-hliba-berezemo-gamanci-zdorova-figuru.html>
63. Федорова Т.В. Формування конкурентних переваг підприємств хлібопекарської галузі. *Формування ринкової економіки*. Київ, 2017. С. 143—151.
64. Хмельницька С.А., Стратегія управління конкурентною позицією підприємств із виробництва хліба та хлібобулочних виробів *Наукові пошуки*

молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали міжнародної науково-практичної конференції магістрантів і молодих вчених, 17 листопада 2022 р. Біла Церква: БНАУ, 2022. с.110-114

65. Цимбалюк Г.С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2017. №1 (29). С. 129-134.

66. Шляхи підвищення якості продукції на підприємстві: URL: [http://www.rusnauka.com/46\\_PWMN\\_2015/Economics/10\\_205074.doc.htm](http://www.rusnauka.com/46_PWMN_2015/Economics/10_205074.doc.htm)

67. Agravery.com: веб-сайт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/za-17-rokiv-virobnictvohliba-v-ukraini-skorotilos-u-22-razi> на 14

68. Blackwell R. D., Miniard P. W., Engel J. F. Consumer Behaviour. Dryden Press, Harcourt College Publishers, Ft. Worth, Texas, 2001. 944 p.

69. Buckley M., Cowan C., McCarthy M. The convenience food market in Great Britain: convenience food lifestyle (CFL) segments. *Appetite*. 2007. Vol. 49. Is. 3. Pp. 600–617.

70. European Food Safety Authority URL: <http://www.efsa.europa.eu/>. European Comission. Food Hygiene. URL: [https://ec.europa.eu/food/safety/biosafety/food\\_hygiene\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/biosafety/food_hygiene_en).

71. Federal Office of Consumer Protection and Food Safety. Multiannual National Control Plan for the Federal Republic of Germany pursuant to Article 41 of Regulation (EC) № 882/2004. URL: [https://www.bvl.bund.de/EN/01\\_Food/01\\_71.Hazard Analysis and Critical Control Points \(HACCP\).](https://www.bvl.bund.de/EN/01_Food/01_71.Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).) URL: <https://www.haccp.com> <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27419/1/arr.pdf>

72. Pathogen Reduction; Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) Systems; Final Rule. URL: <https://www.fsis.usda.gov/wps/wcm/connect/e113b15a-837c-46af-8303-73f7c11fb666/93-016F.pdf?MOD=AJPERES>.

73. Rivera-Basques L. Upgrading process in global value chains: evidence from Latin American countries. *Technium Social Sciences Journal*. 2022. Vol. 32. Is. 1. Pp. 359–375.

74. Top 6 global industrial bakery trends 2021. URL:  
<https://www.freyabadi.com/en/blog/top-6-global-industrial-bakery-trends-2021>