

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
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  
БАКАЛАВРА

на тему Управління якістю продукції на підприємстві

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Management of personnel potential at the enterprise

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, \_\_\_\_\_  
групи гр. 6.0730-мо-з \_\_\_\_\_  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
\_\_\_\_\_ І.О. Заєць \_\_\_\_\_

Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф., д.е.н. \_\_\_\_\_ Н.М. Гуржій  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2024

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Заєць Ірина Олегівна

1. Тема роботи Управління якістю продукції на підприємстві  
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,  
затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_
2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності  
досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна  
економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються  
проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:  
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової.  
Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи  
– теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний),  
висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ –  
Теоретичні аспекти управління якістю продуктів харчування – складається з 3  
підрозділів: 1.1 Сутність управління якістю продуктів харчування 1.2 Оцінка  
ефективності управління якістю в харчовій промисловості; 1.3  
Характеристики виробництва продуктів харчування для визначення їх якості  
; 2 Розділ – Дослідження системи управління якістю на підприємстві –  
складається з 3 підрозділів: 2.1 Досьє підприємства; 2.2 Дослідження  
вітчизняного ринку солодошів; 2.3 Дослідження системи управління якістю  
кондитерської фабрики «Рошен»; 3 Розділ – Розробка основних напрямків  
щодо вдосконалення політики управління якістю на підприємстві –  
складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка нової продукції з урахуванням

досліджень поведінки споживача; 3.2 Закордонний досвід впровадження розгортання функції якості.

#### 5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ І.О. Заєць  
( підпис )

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

Нормоконтроль пройдено

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

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління якістю продукції на підприємстві»: 50 сторінок, 2 таблиці, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Об'єктом дослідження є система управління якістю продукції компанії Рошен.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів щодо системи управління якістю на підприємстві та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, графічний, балансовий, метод аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що споживачі пред'являють високі вимоги до широкого асортименту аспекти якості, такі як безпечність продуктів харчування, характеристики виробництва, сенсорні властивості, термін придатності, надійність, зручність, доступність і співвідношення ціна/якість.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління якістю продукції підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність корпорації ROSHEN, а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління якістю продукції досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом корпорації ROSHEN в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

**ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ, БЕЗПЕЧНІСТЬ  
ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА,  
КОНДИТЕРСЬКА ПРОДУКЦІЯ**

## ABSTRACT

Qualification work: "Product quality management at the enterprise": 50 pages, 2 tables, 8 figures. The list of links includes 39 names.

The object of the study is the product quality management system of the Roshen company.

The purpose of the qualification work is to generalize theoretical approaches to the quality management system at the enterprise and develop measures for its improvement.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, graphic, balance sheet, method of analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that consumers have high requirements for a wide range of quality aspects, such as food safety, production characteristics, sensory properties, shelf life, reliability, convenience, availability and price/quality ratio.

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 activities of the ROSHEN corporation were analyzed, and measures were proposed to increase the efficiency of product quality management of the enterprise under study.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the ROSHEN corporation in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

QUALITY, PRODUCT QUALITY MANAGEMENT, FOOD SAFETY,  
ENTERPRISE ACTIVITIES, CONFECTIONERY

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

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

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

BRC – стандарт з харчової безпеки, який вимагає документального підтвердження якості та безпечності харчової продукції, опублікований британським консорціумом операторів роздрібної торгівлі (British Retail Consortium), визнаний Глобальною ініціативою по харчовій безпечності

GFSI - глобальна ініціатива по харчовій безпечності

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

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Сутність управління якістю продуктів харчування.....	11
1.2. Оцінка ефективності управління якістю в харчовій промисловості.....	15
1.3. Характеристики виробництва продуктів харчування для визначення їх якості .....	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Досьє підприємства.....	23
2.2. Дослідження вітчизняного ринку солодощів .....	30
2.3. Дослідження системи управління якістю кондитерської фабрики «Рошен» .....	33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	39
3.1. Розробка нової продукції з урахуванням досліджень поведінки споживача .....	39
3.2. Закордонний досвід впровадження розгортання функції якості...45	
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	47

## ВСТУП

З метою формування та підтримки довіри споживачів до продуктів харчування якості та безпечності продуктів харчування, управління якістю має велике значення в харчовому секторі. харчування виробники використовують кілька систем забезпечення якості, як HACCP, ISO та BRC, щоб гарантувати якість їжі.

Управління якістю продуктів харчування набуває все більшого значення в продовольчому секторі. Перспектива управління якістю була змінена з перевірки якості, контролю якості і забезпечення якості, до загального управління якістю.

Якість була більш інтегрованою в організаційну культуру; політика якості більш інтегрована в стратегію, управління якістю є більше на всіх рівнях організації, а якість покращується безперервно.

У харчовій промисловості загальне управління якістю (TQM) все ще не має широкого застосування, однак в більшість товаровиробників цю концепцію використовує.

Одночасно перспектива якості була змінена з фізичної якості продукту на загальна якість, як-от якість продукту, доступність і вартість.

Споживачі віддають перевагу швидким способам приготування їжі. Вживання напівфабрикатів, свіжі та схожі на свіжі продукти, продукти з мінімальною обробкою та продукти, які відповідають особливим вимогам здоров'я зростає.

Споживачі пред'являють високі вимоги до широкого асортименту аспекти якості, такі як безпечність продуктів харчування, характеристики виробництва, сенсорні властивості, термін придатності, надійність, зручність, доступність і співвідношення ціна/якість. Зважаючи на вимоги споживачів, роздрібні торговці вимагають гарантії з відповідність виробництва вимогам щодо якості.



Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів щодо системи управління якістю на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети автором сформульовано та вирішено такі завдання:

- визначити сутність та значення управління якістю на підприємстві;
- встановити значення оцінки ефективності управління якістю продуктів харчування ;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності корпорації ROSHEN;
- проаналізувати міжнародну економічну діяльність корпорації ROSHEN;
- визначити проблемні аспекти в стратегічному управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN;
- запропонувати напрямів розвитку системи управління якістю корпорації ROSHEN.

Об'єкт дослідження – діяльність корпорації ROSHEN щодо забезпечення виробництва якісних кондитерських виробів.

Предмет дослідження – теоретико-прикладні аспекти формування системи управління якістю кондитерської продукції корпорації.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані загальнонаукові методи дослідження: теоретичний аналіз; аналіз економічної діяльності підприємства; спостереження, порівняння, групування; абстрагування, аналіз і синтез, формалізація, припущення, системний підхід.

Інформаційною базою при підготовці кваліфікаційної роботи були наукові, навчально-методичні літературні джерела, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють систему менеджменту якості ЄС та світу, звітність корпорації ROSHEN, інформація та статистичні дані Державної служби статистики тощо.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

### 1.1. Сутність управління якістю продуктів харчування

Що таке управління якістю продуктів харчування? Управління якістю продуктів харчування складається зі стратегії якості та політика, формування якості, контроль якості, покращення якості та забезпечення якості. Ця діяльність виконується для виробництва та підтримки продукту з бажаним рівнем якості мінімальний витрати.

Управління якістю продуктів харчування є складним, оскільки включає комплекс характеристик харчові продукти та їх сировину через мінливість, обмежений термін придатності та великий асортимент біохімічні, фізичні та мікробні процеси. Ланцюг постачання продуктів харчування також складний і складається з великої кількості зв'язків. Тим більше, що у виробництві задіяно багато людей в ланцюзі постачання. Саме тому поведінка людей грає вирішальне роль через до непередбачувану і мінливу поведінку.

Виробництво якісних продуктів харчування вимагає особливого підходу завдяки широкому асортименту фактори в ланцюзі постачання продуктів харчування, які можуть впливати на якість. Було запропоновано техноуправлінський підхід до управління якістю продуктів харчування як спосіб аналізу та вирішення комплексу питань якості.

Як використання технології для розуміння поведінки живих матеріалів, так і використання управлінських наук до розуміння поведінки людини є необхідними. Таким чином, обидва технологічні аспекти (тобто харчові характеристики та технологічні умови) та управлінські аспекти (тобто людини поведінка і адміністративний умови) повинен бути керований.

Якість продуктів харчування і сировини постійно змінюється та/або швидко знижується внаслідок їх мінливості або швидкопсувності. Повинні бути характеристики продуктів харчування і умови процесу проаналізовано, щоб дізнатися, як вони впливають на фізичні властивості продукту. Прикладами цих аспектів є склад сировини і продукції, структура продукту, часово-температурний профіль протягом обробки та складу атмосфери в упаковці. Відповідні характеристики мають бути перевірені належним контрольними заходами щодо відповідності час-температури, умов, сировини і кінцевого продукту. Типовими заходами щодо зменшення мінливості та швидкопсувності якості продуктів харчування є вибір сировини, обробка та збереження техніки, упаковка, зберігання і розподіл.

Поведінка людей у контексті організації також відіграє вирішальну роль у їжі виробництва. Як наслідок, результат агробізнесу та харчової промисловості, разом узятих дії людей, які працюють з агропродовольчими продуктами та прагнуть до якості, набагато більше невизначений ніж часто припускають.

Якісна поведінка залежить від схильності та здібностей працівників. Розпорядження є власна налаштованість працівника на поведінку в певному напрямку. Фактори, що впливають на розташування є напр знання з відповідний харчування виробництва методи і стандарти, інформація про результати. Здатність - це об'єктивна можливість діяти певним чином напрямом. Фактори що вплив в здатність є навички і компетентність, засоби і засобів і наявності часу. Типові заходи управління людськими аспектами харчування якістю виробництва є, наприклад, забезпечення відповідних приміщень, найм працівників з необхідними вимогами навички та компетенції, навчання та освіта, спілкування, мотиваційні програми та розширення можливостей, і створення зобов'язання.

Розмір організації створює кілька проблем для якості виробництва. Багато дрібних і середні підприємства в сільськогосподарському та промисловому секторі мають проблеми з виробництвом відповідно до

стандартів якості через недостатні знання, час, ресурси, працівників та фінансовий можливості. Великі компанії мають більше проблеми щодо отримання зворотнього зв'язку в організації, від робочої сили до вищого керівництва. Крім того, ці компанії часто складаються з тимчасових працівників з недостатніми знаннями, мотивацією.

Управління якістю продуктів харчування стає все більш важливим для харчових компаній, що є продемонстровано у збільшенні застосовуваних систем забезпечення якості та підвищенні вимог до цих систем клієнтами. Системи забезпечення якості відрізняються своїми характеристиками, тобто метою, методом, перспективою, розташуванням в постачання ланцюг, вимоги, і склад. Ці системи є основними і похідними QA системи. Основні QA системи в агропродовольчому секторі GMP, HACCP і ISO.

**GMP** має на меті поєднати процедури виробництва та контролю якості таким чином, щоб продукти виробляються постійно відповідно до якості, яка відповідає їх призначенню <sup>31</sup>. GMP складається з фундаментальний принципи, процедури і засоби необхідний до дизайн а підходить середовище для виробництва продуктів харчування прийнятної якості. GMP-коди відрізняються від загальних настанови щодо процедур, які можуть бути застосовані в горизонтальному або вертикальному ланцюжку поставок. GMP фокусується на технологічних аспектах <sup>24</sup>. Він створює базові екологічні та експлуатаційні умови для харчування виробництва. тому в коди можуть бути використовується як а основа для HACCP.

**HACCP** цілі до запевняти в виробництва з безпечний харчування продуктів за ідентифікація і контролюючий критичні етапи виробництва <sup>32, 33</sup>. Він використовує системний підхід (тобто план кроків) до визначення, оцінка та контроль тих кроків у виробництві продуктів харчування, які мають вирішальне значення безпечність продуктів харчування. Він зосереджений на технологічних аспектах первинного процесу. HACCP включено в в Гігієна з Продукти харчування Директива 93/43/ЄЕС.

**ISO** прагне досягти уніфікованості продуктів та/або послуг, а також

запобігати технічним бар'єрам торгувати по всьому світу. Це вимагає встановлення всіх видів діяльності та обробки процедури, яких необхідно дотримуватися, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків і повноваження. Попередня серія ISO 9000:1994 була зосереджена на тому, щоб запевнити клієнтів, що продукти відповідають необхідним специфікаціям<sup>24, 34</sup>. У новому стандарті ISO 9001:2000 процес використовується підхід. Він спрямований на досягнення задоволеності клієнтів шляхом задоволення вимог клієнтів, щодо покращення в системі безперервно і для запобігання невідповідності в продуктах та/або послугах. ISO містить контрольний список щодо управлінського аспекту.

У наш час базові системи забезпечення якості часто поєднуються для забезпечення кількох аспектів якості, наприклад поєднання з HACCP і ISO 9000.

Керівництво ISO 15161 щодо застосування ISO 9001:2000 у продуктах харчування, а також ISO розробить норму з вимогами щодо безпеки продуктів харчування. Крім того, системи забезпечення якості розроблені спеціально для такої галузі, як EUREP-GAP (Euro Retailer Produce - Good Agricultural Practice) та інтегровані в нові системи, такі як BRC (британський роздрібний консорціум) і SQF (Безпечна якість їжі).

**EUREP-GAP** має на меті підтримувати довіру споживачів до якості та безпеки продуктів харчування, мінімізувати згубний вплив на навколишнє середовище і дику природу, покращити ефективність використання природних ресурсів, і забезпечення відповідального ставлення до здоров'я і безпеки робітників.

EUREP-GAP світовий норматив щодо виробництва сільськогосподарської продукції, що прямо чи опосередковано доставляється в супермаркети. Це контрольний список, який містить мінімальні стандарти для провідних роздрібно торгівля групи в Європі з повагою до безпеки харчування, добробуту, навколишнього середовища, здоров'я і безпеки робітників.

**BRC** прагне забезпечити якість продукції та безпечність продуктів харчування. Це технічний стандарт для компанії, що постачають в роздріб фірмові продукти харчування. BRC — це контрольний список, який поєднує HACCP з окремими частинами GMP і частинами ISO. Він орієнтований як на технологічні, так і на управлінські аспекти.

**SQF** спрямована на забезпечення якості та безпеки продуктів харчування у ланцюзі поставок. Він складається з трьох стандартів, заснованих на системі HACCP.

SQF2000 призначений для великих постачальників і переробної промисловості (компанії з високим ризиком), і SQF3000 для роздрібною торгівлі. Він поєднує ISO та HACCP -зосереджений на обидва технологічний і управлінський аспекти.

## 1.2 Оцінка ефективності управління якістю в харчовій промисловості

За останні роки велика кількість компаній впровадили системи QA та програми управління якістю, щоб мати можливість сформувати системи управління якістю.

тим не менш, їх впровадження не завжди дає бажаний результат щодо його продуктивності через такі аспекти, як характеристики компанії, недостатня якість поведінки та невідповідні методи реалізації.

Виробники продуктів харчування повинні вирішити, що таке діяльність з управління якістю та системи забезпечення якості що найбільше підходить для їх конкретної ситуації, і якими мають бути ці дії та системи реалізовано. Неналежне управління процесами виробництва продуктів харчування може спричинити декілька проблем, таких як проблеми з безпекою та втрата матеріалів, що призводять скарги споживачі

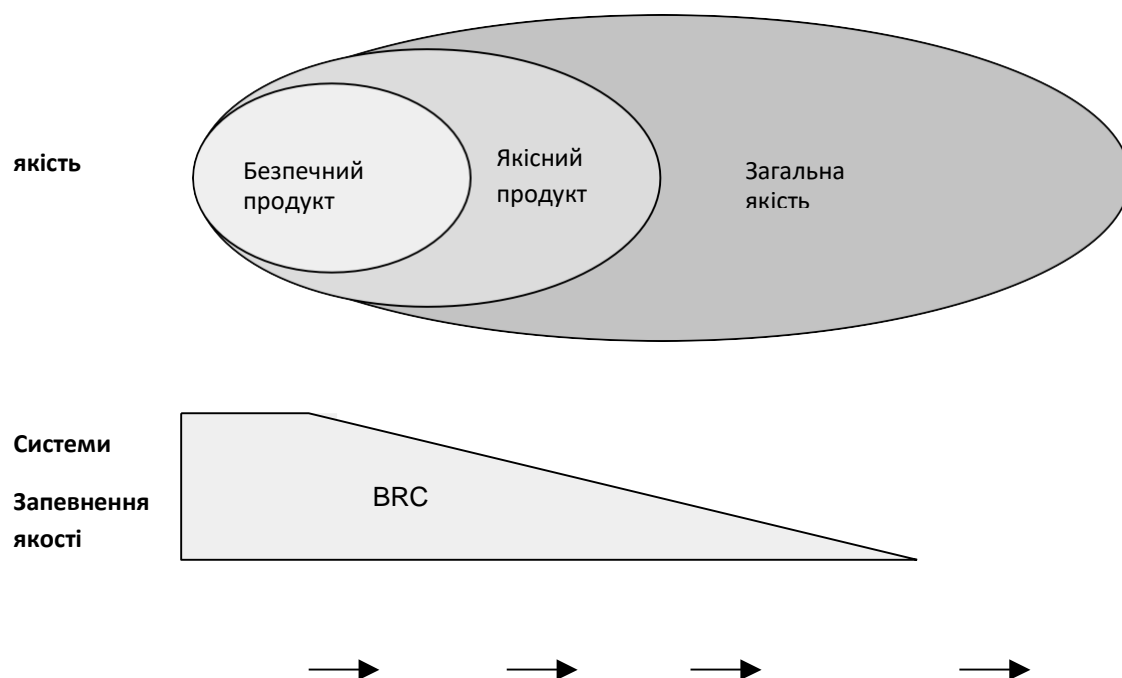
Щоб зробити правильний вибір відповідної діяльності з управління

якістю та систем забезпечення якості, а також щоб отримати належне застосування, ефективність має бути досліджена. Ефективність харчування управління якістю може бути визначений як в фактичний внесок з цієї діяльності до виробляти

Загальне визначення системи якості - це організаційна структура, відповідальність, процеси, процедури та ресурси, які сприяють досягненню управління якістю.

У рамках системи якості виробники агропродовольчої продукції повинні усвідомлювати загальну якість, щоб відповідати вимогам з високими вимогами споживачів. У харчовій промисловості часто системи забезпечення якості, такі як GMP, HACCP, ISO та BRC застосовуються добровільно або зобов'язані законодавством для забезпечення якості продуктів харчування і харчування безпека, до запобігти відповідальність претензії, і до будувати і підтримувати довіра з споживачів.

Рівень якості можна частково реалізувати за допомогою цих систем забезпечення якості, оскільки вони охоплюють лише частину а повна система якості. Крім того, кожна система забезпечення якості охоплює різні аспекти якості повна система якості: наприклад, деякі зосереджені на аспектах управління (ISO), тоді як інші зосереджені на аспектах управління на технології аспекти (GMP, HACCP). Це є показано на рисунку 1.1.



	GMP	HACCP	ISO	Quality, Health & Safety at Work, and Environment Systems	TQM
<b>характеристики</b>	- загальний - Безпека	- Специфічний - Безпека	- Специфічний - Безпека - якість - організація	- загальний - Інтегрований	- загальний - Інтегрований - Стратегічний - Споживач орієнтований

Рисунок 1.1 - Системи якості в харчовій промисловості

Системи контролю якості часто комбінуються або інтегруються, щоб забезпечити декілька видів якості аспекти. Їх також можна поширити на весь ланцюг поставок і мереж. Проте продуктивність окремої або комбінованої системи контролю якості може не гарантуватись якість всього ланцюга.

Крім того, досі невідомо, якою мірою ці системи насправді сприяють загальному обсягу якості, оскільки це залежить від рівня, який розвинула організація, наприклад, розміру організація, ступінь автоматизації виробничого процесу або склад продукту.

Мало відомо за якими аспектами систем виробництва продуктів харчування слід вимірювати ефективність систем якості продуктів харчування у реалізації загальної якості. Широкий асортимент інструменти має був розроблений. Однак ці інструменти мають загальну перспективу безпосереднього застосування в агрохарчовому виробництві.

Для розробки інструменту, який вимірює ефективність систем якості продуктів харчування,якість концепції має був ідентифікований, оцінений, і вибрано.

Концепція якості повинна відповідати трьом цілям. Перша мета полягає в тому, що якість має бути оцінено в широкій перспективі щодо очікувань споживачів.



По-друге, концепція якості повинна враховувати специфічні характеристики харчового виробництва. нарешті, якість повинна піддаватися кількісному виміру, щоб виміряти ефективність системи виробництва.

У літературі існує багато визначень якості. Вони були класифіковані відповідно до управлінських та виробничих описів. Враховуючи ці класифікації, виявляється, що багато авторів в управлінні якістю використовують менеджмент на основі опису якості, такої як відповідність та/або перевищення очікувань або задоволеності клієнтів.

Деякі автори описують якість як різниця між сприйняттям клієнта та його очікуванням

Якість також можна розділити відповідно до конкретних точок зору, наприклад, Еванс і Ліндсей, які визначають судження, засновані на продукті, на основі користувача, на основі вартості та на основі виробництва якості.

Інші автори використовують більш виробничий опис, що полегшує кількісну оцінку якості. Деякі з них зосереджені на одному аспекті якості, такому як витрати або втрати. Інші включають більше аспектів якості, як-от якість продукту, ціна, доступність тощо продуктивність.

Ці аспекти якості можна вказати і вимірюється за допомогою індикаторів. Наприклад, фізичну якість продукту можна виразити як склад продукту, який можна виміряти.

Деякі автори характеризують їх через функціональний, професійний, реляційний та операційний аспекти.

### 1.3. Характеристики виробництва продуктів харчування для визначення їх якості

Наступні особливості можуть бути ідентифіковані як характеристики виробництва продуктів харчування

#### 1. *Обмежена тривалість споживання :*

Харчові продукти швидко псуються. Властивості продукту можуть дуже швидко змінюватися фізіологічно процеси і мікробіологічні забруднення, котрий може результат в погіршення. Це вимагає обидва управління і виробництва аспекти. Високий доставка частоти є необхідні для того, щоб забезпечити необхідну якість продукції, що вимагає планування та контролюючий. Крім того, такі методи виробництва, як нагрівання та консервація, можуть подовжити термін зберігання життя.

#### 2. *Тимчасова наявність :*

Рослина харчові продукти є виробляється і зібрано сезонно. як наслідок, є продукти отримані з інших країн або зберігаються в певних умовах, які можуть вплинути на склад продукту. Тому тимчасова доступність потребує як управління, так і виробничі аспекти. Наприклад, мінливості продуктів можна запобігти спецвимогами за специфікаціями або через змішування декількох партій продуктів.

#### 3. *Обізнаність Споживача:*

Споживачі усвідомлюють зв'язок між дієтою та здоров'ям, у тому числі й небажані компоненти (наприклад, патогени та токсиканти), а також бажані компоненти (наприклад, вітаміни). Однак споживачі не можуть спостерігати за цими компонентами і вимагають надійної інформації про рівні та вплив на безпеку та здоров'я продуктів харчування. Тому споживач обізнаність вимагає як управлінських, так і виробничих аспектів, таких як інформування споживачів, контроль складу продукту, використання та розвиток методів виробництва виробляти в бажаний продукт склад.

#### 4. *Неоднорідні продукти :*

Харчові продукти неоднорідні через, серед іншого, дрібномасштабне виробництво, сорт і розмежування відмінностей, сезонні зміни і час збирання врожаю. Це вимагає обидва управлінських і виробничих аспектів, хоча такого роду коливання якості навряд чи можуть бути під контролем. Однак вплив можна мінімізувати за допомогою спеціальних вимог до специфікацій або змішування кількох партій продуктів.

#### *5. Складність ланцюга постачання:*

Кількість зв'язків у ланцюзі постачання продуктів харчування є великою та складною: наприклад, покупці, постачальники, роздрібні та оптові торговці. Походження та лікування продуктів навряд чи простежуване, необхідно мати визначеність щодо доставки безпечних продуктів.

Тому складність ланцюга постачання вимагає обидва аспекти управління і виробництва. Система моніторингу інформації може бути використана у виробничій системі, тоді як пакування може бути використане для надання інформації про походження, і термін придатності продукту.

#### *6. Низька додана вартість :*

Харчові продукти мають низьку додану вартість, яка вимагає як управління, так і виробництва. Якщо продукт не відповідає очікуванням, незадоволені клієнти купуватимуть продукт інший час. Отже, маркетингові зусилля направлені на отримання інформації щодо задоволення клієнта якістю.

Крім того, рентабельність виробництва низька, що вимагає для масштабування.

Оскільки ці характеристики є специфічними для агропродовольчого виробництва, комплексний підхід до управління та технології, необхідні для розробки інструменту. тому було вибрано опис якості - «відповідати очікуванням користувача або споживача, а виробництво процес є оптимально організований, використаний, і контрольований. Цей опис включає очікування клієнтів, а також частини якості управління.

Щоб виміряти ефективність виробничої системи, якість має піддаватися

кількісному виміру. Тому, крім опису якості, необхідно вибрати концепцію якості.

Протягом багатьох років продуктивність виробничих систем зазвичай оцінювалася за допомогою вимірювань витрати або за вимірювання в внутрішній продукт якості такий як продукт безпеки і сенсорний властивості (смак, колір, текстура).

Однак сьогодні споживачі більш обізнані щодо додаткової якості продукції агрохарчового виробництва, таких як виробнича система, варіація продуктового асортименту і доступність інформації. тому для розробки інструменту, необхідно вибрати концепцію якості, яка включає елементи для загальної якості виробництва. якості.

Для кількісної оцінки цієї якості виробництва в літературі є кілька концепцій.

Ці концепції базуються на вимірюванні кількох аспектів якості. Як вже згадувалось, споживачів хвилюють не лише фізичні характеристики продукту, але й аспекти якості пов'язані наприклад з виробничою системою.

тому все ці аспекти повинні бути об'єднані в одну концепцію, яка об'єднує аспекти управління та продукту.

Для цього доцільно використовувати наступні параметри оцінити якості:

*1. Якість продукту:*

Якість продукту стосується його фізичних характеристик (смак, термін придатності тощо). Це різниця між очікуваною якістю продукту відповідно до специфікацій продукту і в усвідомив продукт якості.

*2. Наявність :*

Наявність - це наявність потрібної кількості товарів у потрібному місці в потрібному місці час.

*3. Витрати :*

Ті витрати понесені протягом в первинний процес в тому числі покупка, виробництва і продажу.

#### 4. *Гнучкість :*

Гнучкість – це здатність організації реагувати на нові ситуації. Існують різні форми гнучкості: гнучкість продукту (наприклад, обсяг, інновації), гнучкість процесу (наприклад, машина, маршрутизація, продукт діапазон), і інфраструктура гнучкість (адаптація з компанії або організаційні структура до зміни).

#### 5. *Надійність:*

Надійність або надійність - це здатність організації виконувати свої зобов'язання (наприклад, контракти з постачальниками і клієнтів).

#### 6. *Сервіс:*

Рівень сервісу послуги доставки замовленого товару до споживача. Це включає, наприклад, пропонування варіації в асортименті продукції, виготовлення відповідно до вимог споживача, допомога клієнтів та забезпечення післяпродажного обслуговування.

Вищезазначені шість параметрів якості використовуються для оцінки концепцій якості в кількісному визначенні якості.

Якісні аспекти, важливі для якості організація передбачає сервіс, надійність і гнучкість.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Досьє підприємства

Кондитерська корпорація «Рошен» є одним з найбільших світових виробників кондитерських виробів, посідаючи 28 місце в рейтингу найбільших світових виробників солодоців Global Top 100 Candy Companies за 2022 рік [1].

Хоча компанія не публікує консолідовану звітність, за оцінками журналу Forbes можна надати такі відомості про корпорацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. - Характеристика корпорації «Рошен»

Тип	Корпорація
Форма власності	Корпорація і акціонерне товариство
Галузь	Виготовлення кондитерської продукція
Гасло	«Солодкий знак якості»
Засновано	1996 рік
Засновник	Порошенко Петро Олексійович
Штаб-квартира	Україна, Київ
Виторг	17 млрд грн
Операційний прибуток	620 млн грн
Співробітники	8500 співробітників

Джерело: [2]

Незважаючи на це, фінансова та маркетингова діяльність компанії залишається на високому рівні - на шести українських підприємствах, угорській Bonbonetti Choso та Клайпедській кондитерській фабриці у Литві

Roshen випускають 320 найменувань кондитерських виробів загальною вагою 300 000 тонн на рік. Таким чином, корпорація входить до тридцятки найбільших кондитерських компаній світу.



Рисунок 2.1. – Обсяги доходів та чистого прибутку за 2020-2023 р.р.

Продукцію корпорації поставляють у 55 країнах світу, у тому числі до України, Канади, Європи, США, Грузії, Вірменії, Ізраїлі, Йорданії, Казахстані, Киргизстані, Китаї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, Таджикистані, Туркменістані та інших країнах [4].

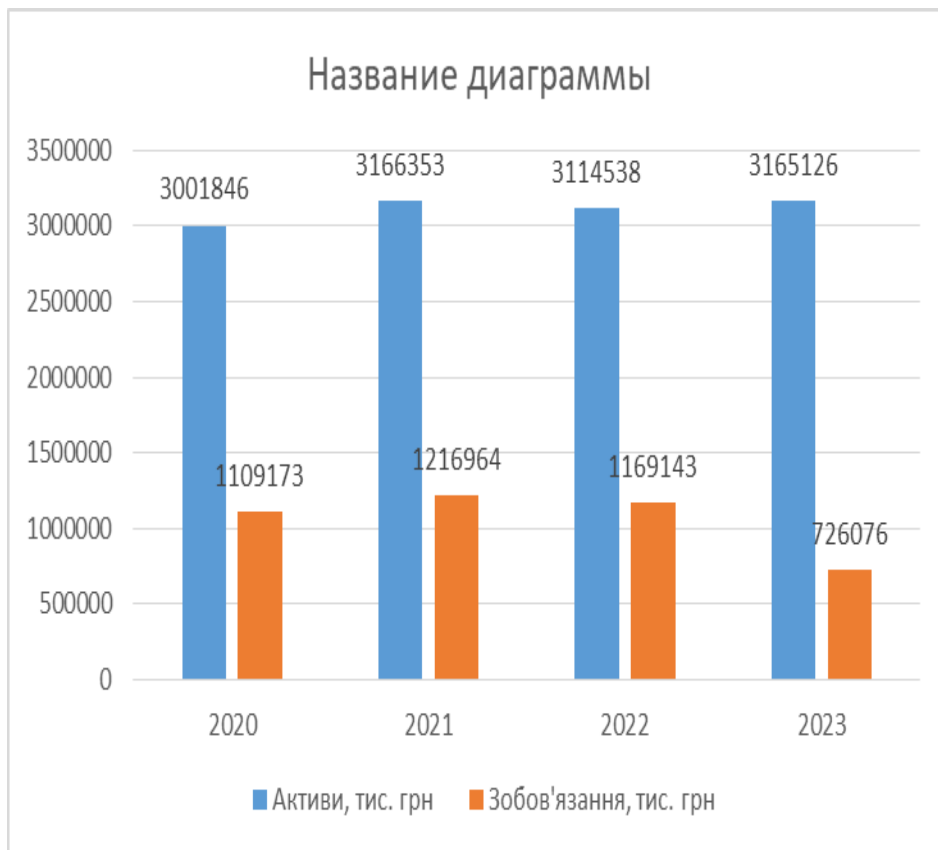


Рисунок 2.2. – Обсяги активів та зобов'язань за 2020-2023 р.р.

Комплекс маркетингу корпорації «Рошен» відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Комплекс маркетингу корпорації «Рошен»

Елемент маркетингу	Опис
Товар (Product)	<p>Широкий асортимент продукції: шоколадні цукерки, вафлі, печиво, бісквіти, мармелад, карамель та інші солодощі.</p> <p>Висока якість: використання високоякісних інгредієнтів та сучасних технологій виробництва. Сильні бренди: "Рошен", "Ведмедик", "Київський торт", "Монтана", "Люкс".</p> <p>Інновації: постійний розвиток нових продуктів та вдосконалення існуючих рецептів.</p> <p>Упаковка: яскрава та приваблива упаковка, яка робить продукцію впізнаваною.</p>
Ціна (Price)	<p>Доступні ціни: конкурентні ціни для широкого кола споживачів.</p> <p>Гнучка цінова політика: знижки, акції та інші вигідні пропозиції.</p> <p>Сегментація ринку: продукти різних цінових категорій для різних груп споживачів.</p>



Місце (Place)	Широка мережа дистрибуції: охоплення всієї України та багатьох країн світу, доступність у супермаркетах, гіпермаркетах, міні-маркетах, кіосках та інтернет-магазинах. Власні магазини: мережа власних магазинів з повним асортиментом продукції. Експорт: активний експорт продукції до понад 50 країн світу.
Просування (Promotion)	Реклама: використання телебачення, радіо, друкованих ЗМІ, зовнішньої реклами, онлайн-реклами. Зв'язки з громадськістю: співпраця з ЗМІ, участь у соціальних проектах та благодійних заходах. Стимулювання збуту: конкурси, розіграші, дегустації та інші акції. Спонсорство: підтримка спортивних та культурних заходів. Мерчандайзинг: ефективний мерчандайзинг у місцях продажу.

Комплекс маркетингу Рошен постійно вдосконалюється та адаптується до мінливих умов ринку. Компанія використовує сучасні маркетингові інструменти та технології для максимально ефективного досягнення своїх цілей. Одним з ключових факторів успіху Рошен є сильна корпоративна культура, яка ґрунтується на таких цінностях, як якість, інновації, відповідальність та повага до людей. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати сучасним вимогам ринку.

Ефективний менеджмент також відіграє важливу роль у розвитку Рошен. Досвідчена та кваліфікована команда менеджерів успішно керує компанією та реалізує її маркетингову стратегію, що дозволяє досягати поставлених цілей та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Завдяки поєднанню цих факторів, Рошен продовжує залишатися одним з лідерів на ринку кондитерських виробів, зберігаючи високу якість продукції та задовольняючи потреби споживачів.

Кондитерська продукція «Рошен» представлена у всіх цінових категоріях, що робить продукцію доступною для споживачів з різним рівнем доходу. Завдяки використанню диференційованого маркетингу, підприємство має широкий асортимент продукції, що дозволяє охоплювати декілька сегментів ринку одночасно.

Рошен» використовує новітнє обладнання для забезпечення високої якості продукції, зокрема, швейцарське обладнання для виробництва шоколадних мас, німецькі та італійські лінії для виробництва шоколадних плиток та цукерок.

Аналізуючи продукцію корпорації «Рошен», можна зробити висновок, що компанія застосовує диференційовану маркетингову стратегію. Вона реалізовує прагнення виробників задовольнити потреби великих часток ринку та зосереджується на важливому потенціалі ринку на основі розподілу (сегментації) ринку з певних причин і можливостей виходу на декілька сегментів ринку.

Щоб задовольнити ці прагнення, компанія працює на кількох цільових сегментах ринку. Корпорація «Рошен» проводить індивідуальні маркетингові дослідження для кожного сегмента ринку, окремого продукту, цінової, збутової та комунікаційної політики. Компанія серйозно працює над диференціацією продукції в кожному сегменті ринку та підтримує свій імідж.

Корпорація «Рошен» славиться своїми високоякісними тортами, шоколадом та шоколадними цукерками, які поєднують вікові традиції, натуральні складники, фірмову рецептуру та сучасні досягнення в кондитерській технології. Протягом останніх років компанія здійснила значні інвестиції в обладнання та реорганізацію виробничих потужностей, що дозволило підвищити ефективність виробництва та якість продукції. Інтеграційні процеси, використання західного досвіду управління у поєднанні з давніми рецептурними традиціями сприяють зміцненню позицій «Рошен» на ринку кондитерської продукції.

Комплекс маркетингу Рошен постійно вдосконалюється та адаптується до мінливих умов ринку. Компанія використовує сучасні маркетингові інструменти та технології для максимально ефективного досягнення своїх цілей. Одним з ключових факторів успіху Рошен є сильна корпоративна культура, яка ґрунтується на таких цінностях, як якість, інновації,

відповідальність та повага до людей. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати сучасним вимогам ринку.

Ефективний менеджмент також відіграє важливу роль у розвитку Рошен. Досвідчена та кваліфікована команда менеджерів успішно керує компанією та реалізує її маркетингову стратегію, що дозволяє досягати поставлених цілей та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Завдяки поєднанню цих факторів, Рошен продовжує залишатися одним з лідерів на ринку кондитерських виробів, зберігаючи високу якість продукції та задовольняючи потреби споживачів

## 2.2. Дослідження вітчизняного ринку солодощів

У 2022 році 20% підприємств в кондитерській галузі постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва зменшилися на 10-12%, але це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися.

Українські товаровиробники забезпечують 90% кондитерської продукції, і лише 10% припадає на імпорт. Водночас географія експорту української продукції дещо змінилася протягом 2022 року: припинилися постачання до РФ і Білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Загалом обсяги експорту в 2022 році знизилися на 10%. Топ-5 виробників кондитерських виробів:

1. Корпорація «Рошен»;
2. Кондитерська фабрика «АВК»;
3. Виробниче об'єднання «Конті»;
4. Корпорація «Бісквіт-шоколад»;
5. Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі».

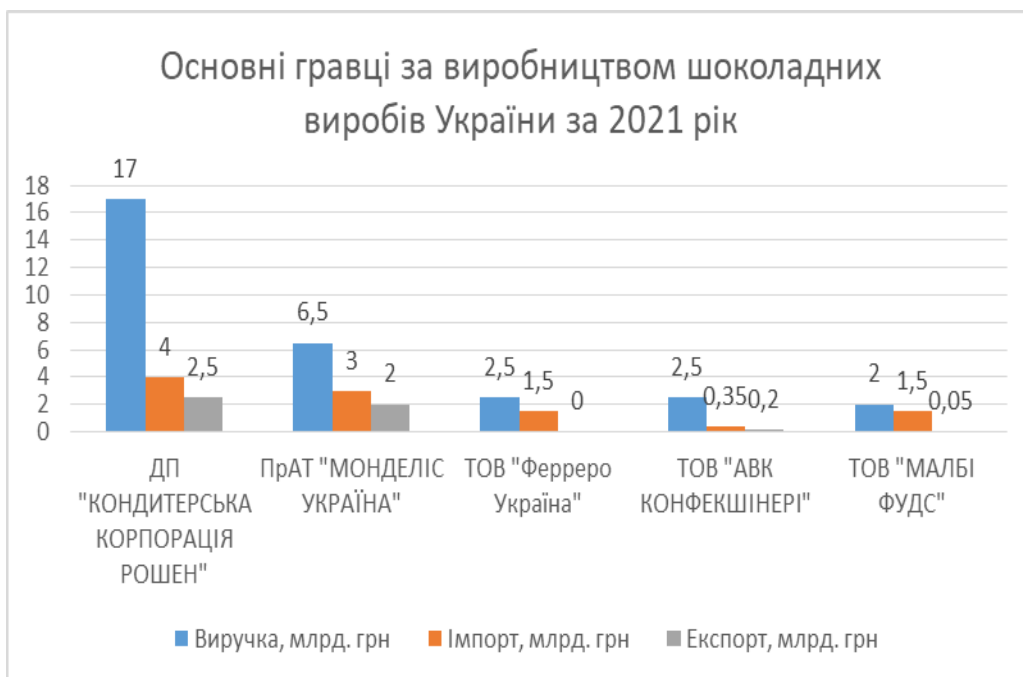


Рисунок 2. 3 – Основні гравці вітчизняного ринку кондитерських товарів



Рисунок 2.4 – Обсяги виручки від експорту кондитерських продуктів з України, \$ млн. за 2020-2023 р.р.

Основні тенденції на міжнародному ринку солодоців:

- посилення конкуренції через зниження темпів приросту споживання продукції на світовому ринку;
- багато українських виробників відкривають нові експортні напрями та розширюють присутність на іноземних ринках;
- обсяг споживання кондитерських виробів на основі цукру скорочується, але водночас у споживачів спостерігається зростання поведінки «інтуїтивного харчування» та відмова від обмежень, які діяли раніше.

В реаліях сьогодення на вибір споживача того чи іншого продукту впливає ціна, якість, зовнішній вигляд. А також, особливо це стосується покоління Z, продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною Instagram, щоб фото можна було викласти в інтернет. Ну і, звісно ж, національна ідентичність. «Зроблено в Україні» зараз надзвичайно популярне не лише в Україні, а й за її межами»[34].



Рисунок 2.5 – Сегментація ринку кондитерських виробів Україн

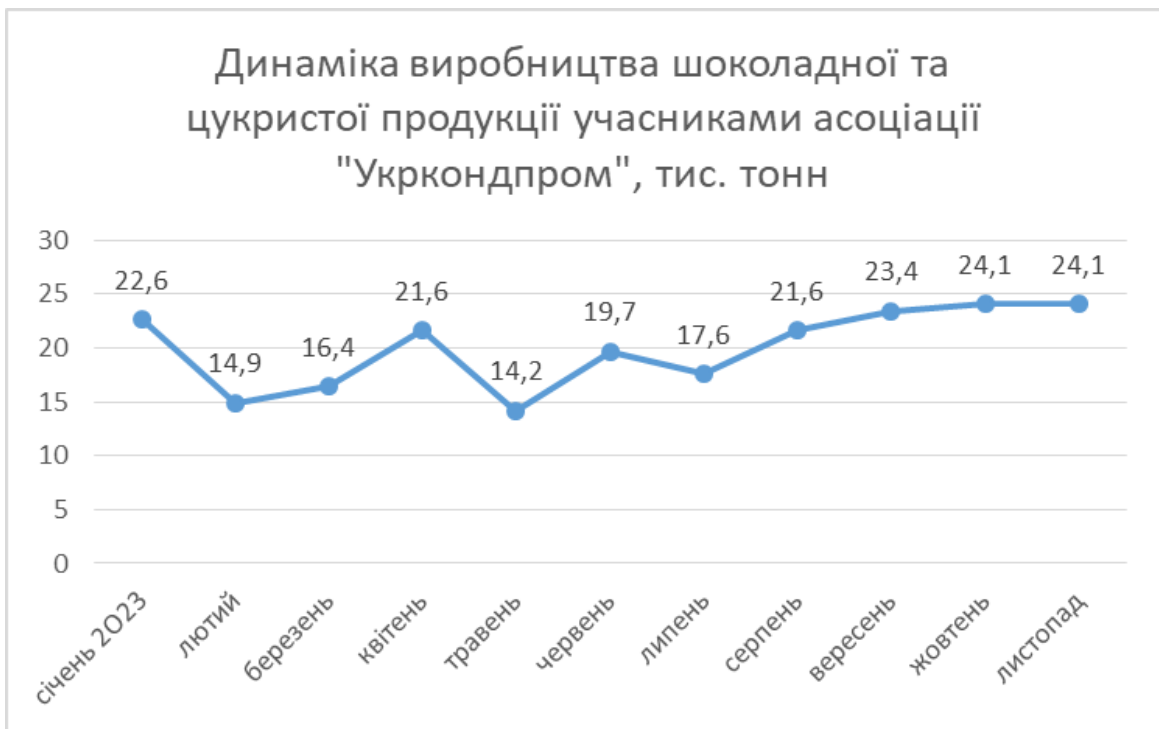


Рисунок 2.6 – тенденції у виробництві шоколадної продукції

Статистичні дані щодо обсягів виробництва та споживання на одну людину представлено на рис.2.7.

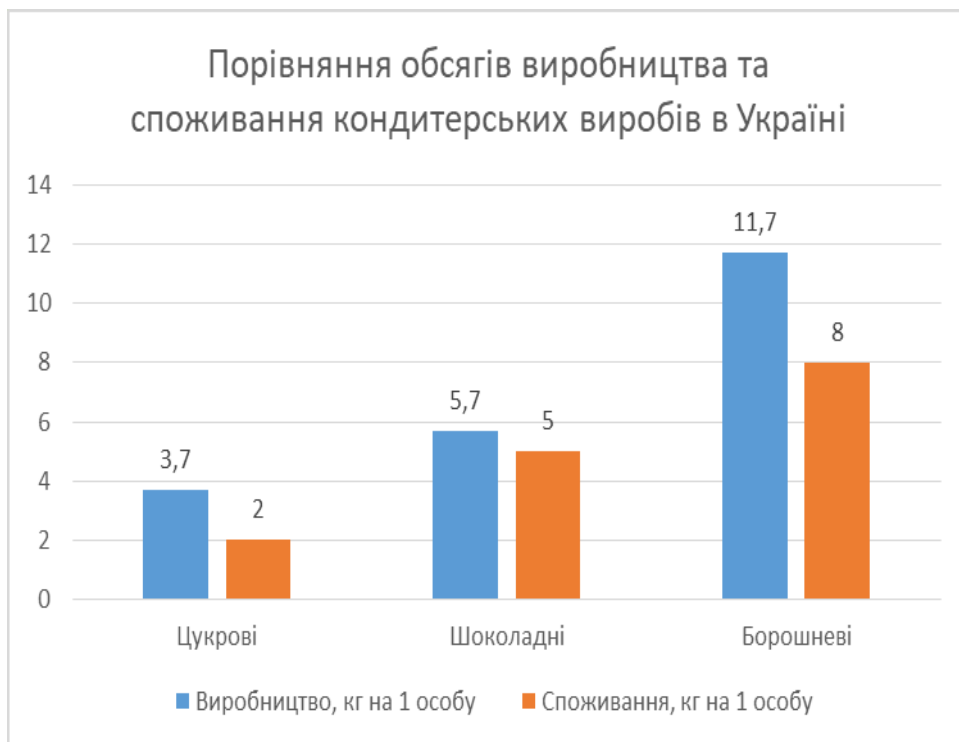


Рисунок 2.7 - Статистичні дані щодо обсягів виробництва та споживання на одну людину

Основні тренди в оформленні чи подачі кондитерських виробів, які розвивалися протягом останніх двох років: торт на боці або верхом наперед, бенто-торти або як аналог Cake to go (тортик на одного в паперовому стаканчику), японські моти на основі рисового тіста та дзеркальні торти — покриті глянцевою.

### 2.3. Дослідження системи управління якістю кондитерської фабрики «Рошен»

Товар є найважливішою складовою, і компанія пропонує широкий асортимент продукції високої якості, регулярно оновлений асортимент за рахунок нових продуктів та вдосконалення наявних.

Ціна продукції є конкурентною та гнучкою, з можливістю знижок та акцій. Компанія має широку мережу дистрибуції, охоплюючи як внутрішній ринок, так і понад 50 країн світу. Основні засоби для просування продукції - це рекламні повідомлення, стимулювання збутової діяльності, PR та спонсорство.

Ефективний менеджмент, досвідчена команда та сильна корпоративна культура, яка ґрунтується на цінностях якості, інновацій, відповідальності та поваги до людей, дозволяють «Рошен» підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати сучасним вимогам ринку.

Підприємство постійно розширює асортимент продукції та надає споживачам широкий вибір якісних кондитерських виробів. Диференційована маркетингова стратегія, яка включає індивідуальні маркетингові дослідження для кожного сегмента ринку, дозволяє «Рошен» ефективно задовольняти потреби споживачів та підтримувати свій імідж як одного з провідних товаровиробників солодощів у світі.

Таким чином, корпорація «Рошен» продовжує зміцнювати свої позиції на ринку завдяки ефективному поєднанню традиційних рецептур та сучасних

технологій, інвестиціям у виробництво, диференційованому маркетингу та комплексній системі просування продукції.

Управління якістю — це філософія управління, яка еволюціонувала від досить вузького та механістичного підходу, відомого як статистичний контроль якості, представленого Шухартом, до більш цілісного та гуманістичного підходу під терміном загальне управління якістю (TQM).

TQM поширився по всьому світу в різних галузях і секторах, підходить для впровадження в галузі постачання та розподілу харчових продуктів.

Майже в усіх визначеннях TQM можна виділити два суттєві аспекти, які включають «м'який» (або «філософський») і «твердий» (або «технічний») елементи TQM.

Приклади «жорстких» елементів TQM включають статистичне управління процесом і інструменти вирішення проблем Ісікави.

«М'які» елементи TQM походять від лідерства, організаційних навичок і культури, відданості керівників, відкритої організації, активної командної динаміки та розширення можливостей.

Метою впровадження TQM є надання якісних продуктів або послуг споживачам, що, у свою чергу, підвищить продуктивність і зменшить витрати. Як наслідок, конкурентоспроможність компанії та задоволеність клієнтів на ринку підвищаться. Іншими словами, якщо план TQM реалізований належним чином, він позитивно впливає на широкий спектр сфер щодо внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

Важко відповісти на питання, чи є TQM приголомшливим дивом якості чи трагічною помилкою якості. Відповідь залежить від кількох факторів, наприклад, до якого типу організації застосовується TQM і яке визначення TQM використовується. Успіх дослідження TQM залежить від розробки дійсних і надійних заходів, які відтворюють фактичні елементи TQM, які компанії застосовують у реальному світі. Вимірювання має бути узгодженим не тільки в рамках певного дослідження, але й у багатьох дослідженнях, існує потреба покращити загальне розуміння щодо того, які підходи до покращення



якості та інструменти використовувати для підтримки постійного вдосконалення та підвищення «рейтингу якості» компаній.

Перелік характеристик TQM, визначених у харчовій промисловості, подібний до тих, що є в інших галузях. Наступні елементи ідентифіковані як ті, що складають «м'який/філософський» аспект TQM: відданість вищого керівництва, стратегічне планування якості, залучення працівників, залучення постачальників, орієнтація на споживача, орієнтація на процеси, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів і розвиток людських ресурсів.

Прихильники TQM постійно наполягають на тому, що певний набір практик/підпрактик TQM, якщо вони правильно реалізовані, сприяє успіху TQM і, таким чином, призводить до високої продуктивності.

TQM – це не просто теорія, це досягнення відчутних рівнів результатів – у ключових сферах – які є «найкращими у своєму класі», з доказами, які забезпечують впевненість у тому, що ці результати можуть бути стійкими (через надійно засновані, систематичні та постійно вдосконалювані бізнес-операції та діяльність). Ці докази не обмежуються фінансовими або ключовими результатами, які демонструють результат минулої діяльності, але також включають результати від інших зацікавлених сторін, які служать провідними індикаторами майбутніх фінансових/ключових результатів; вимірля досконалість у задоволеності та лояльності клієнтів, мотивації та здібностях людей та задоволенні ширшої спільноти.

Отже, впровадження TQM отримує наступні переваги: задоволеність клієнтів, задоволеність працівників, захист природного та соціального середовища, покращення якості та ефективність бізнесу.

«М'які» практики TQM та інструменти/техніки якості мають значний вплив на ефективність організації щодо морального духу працівників, задоволеності клієнтів, прибутковості, зростання продажів і частки ринку.

Виділяють три «м'які» критичні фактори успіху впровадження TQM у

промислових підприємствах: стратегічні, тактичні та операційні фактори, усі з яких мають суттєвий позитивний вплив на операційну та нефінансову ефективність, що, у свою чергу, веде до підвищення фінансових показників. Компанії з високими лідерськими компетенціями ефективніше застосовують принципи TQM і, отже, можуть виробляти продукцію вищої якості.

Визначили чотири приховані фактори щодо практик TQM (управління якістю процесів і даних, залучення працівників, орієнтація на споживача та практики якості вищого керівництва) і три приховані фактори щодо переваг управління якістю (підвищення якості та задоволення споживачів, які призводять до ринкових переваг).

«м'які» елементи TQM покращують усі етапи виробництва, від отримання сировини до маркетингу кінцевого продукту та сприяють загальній продуктивності.

Компанія «Рошен» сертифікована відповідно до ISO 9001:2000 та ISO 9001:2008. Пройшла сертифікацію відповідно до ISO 22000 і має великий досвід у впровадженні Аналізу ризиків критичних контрольних точок (НАССР).

Результатом опитування стало встановлення чотирьох прихованих факторів, у яких уточнюються переваги управління якістю. Ці фактори пояснюються на основі завантажень вимірних елементів і позначаються наступним чином: «покращення ефективності бізнесу», «поліпшення якості», «задоволеність клієнтів» і «вигоди для працівників».

Компанія «рошен» застосовує «м'які» елементи TQM та «жорсткі» елементів TQM, тому всі переваги управління якістю отримані високою мірою.

Вони впроваджують систему менеджменту якості ISO 9001, включаючи стару та переглянута версії, але також впроваджують системи управління безпекою харчових продуктів (наприклад, НАССР, ISO 22000). Варто зазначити, що «Рошен» має багатий досвід роботи з системами управління якістю та безпекою.

«Рошен» є готовою до подальшої модернізації своїх систем менеджменту в напрямку повної якості, оскільки є орієнтованою на «якість». Для отримання міжнародно визнаних нагород якості «Рошен» готова впроваджувати більш просунуті процедури та інструменти якості в майбутньому, що забезпечить зростання компанії в майбутньому.

Дослідження управління якістю в компанії «Рошен», підтверджується бінарний характер TQM. Існування двох аспектів TQM – «м'якого» та «жорсткого» – є очевидним у компанії.

Вивчення природи переваг управління якістю, було виявлено чотири приховані фактори, а саме покращення якості, виплати працівникам, задоволеність клієнтів та покращення ефективності бізнесу. Із зазначених вище переваг покращення якості та задоволеність працівників стосуються внутрішнього бізнес-середовища, тоді як задоволеність клієнтів стосується зовнішнього бізнес-середовища. Поліпшення бізнес-результатів стосується зовнішніх бізнес-результатів (наприклад, показників ринку), а також внутрішнього бізнес-середовища (наприклад, операційних показників).

Два чинники суттєво і безпосередньо впливають на переваги управління якістю, а саме «м'які» елементи TQM і «покращення якості». Однак не слід недооцінювати роль «жорстких» елементів TQM. Вони також впливають на переваги управління якістю не прямо, а опосередковано.

Засоби контролю, системи та методи є дуже важливими в TQM, але вони не є основною вимогою. Це скоріше ставлення розуму, засноване на гордості за свою роботу та роботу в команді, і вимагає від керівництва повної відданості, яка потім повинна поширюватися на всіх працівників на всіх рівнях і в усіх відділах.

Переваги управління якістю отримуються (за винятком «виплат для працівників») через впровадження практик TQM, які частково відображають «м'який» аспект TQM.

Увага до елементів управління якістю, які частково представляють «м'який» аспект TQM, виявляється критично важливою для отримання двох із

чотирьох переваг управління якістю (щодо задоволеності клієнтів і ефективності бізнесу).

Як «м'які», так і «жорсткі» елементи TQM є основними факторами, які сприяють успіху зусиль TQM.

TQM є достатнім для досягнення кращих результатів, орієнтованих на ринок, відкидаючи будь-які побоювання щодо можливої тенденції управління якістю дивитися лише всередину (наприклад, покращення внутрішніх процесів). Елементи TQM, які базуються на «людських ресурсах», мають сильніший вплив на покращення внутрішньої ефективності бізнесу, ніж елементи TQM, які «ґрунтуються на технологіях».

У системах менеджменту компанії «Рошен» виявлені як «м'які», так і «жорсткі» елементи TQM. Таким чином, отримані переваги управління якістю, такі як покращення якості, виплати працівникам, задоволеність клієнтів і покращення ефективності бізнесу. Згідно зі структурою, яка була створена на основі значних взаємозв'язків між елементами TQM і перевагами управління якістю, оптимізація «ефективності бізнесу» досягається через «покращення якості». Крім того, оптимізація «вигод для працівників» і «задоволеності клієнтів» досягається за допомогою «м'яких» елементів TQM і «покращення якості». Нарешті, «покращення якості» є фактором, на який суттєво впливають «м'які» елементи TQM. З іншого боку, «жорсткі» елементи TQM не виявляють прямого впливу на всі вищезазначені переваги управління якістю, однак вони мають непрямий вплив.

Керівництво компанії «Рошен» усвідомлює важливість бінарного характеру TQM і, зокрема, провідну роль «м'якого» аспекту TQM і допоміжну роль «жорсткого» аспекту у впровадженні TQM та отриманні переваг.

Компанія, яка працює в умовах непередбачуваної кризи, яка домінує в бізнес-середовищі України може отримати значні переваги в управлінні якістю за допомогою «м'яких» і «жорстких» елементів TQM і, отже, подолати будь-які труднощі, що виникають на внутрішньому та міжнародному фінансовому ринку.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Розробка нової продукції з урахуванням досліджень поведінки споживача

Значення якості продукції як основного фактору конкурентного успіху є безперечним. Немає альтернативи ринкам покупців, які складаються з критично важливих, вимогливих споживачів до постійної орієнтації на якість.

Однак останнім часом розробка якості продукції стала розглядатися не просто як завдання окремої функціональної одиниці, а як центральна проблема будь-якої компанії.

Ця змінена перспектива була викликана усвідомленням того, що кращі продукти доступні в багатьох галузях промисловості з точки зору як ціни/вартості, так і якості.

Це супроводжувалося визнанням того, що видатні показники японських виробників, зокрема, не можна повністю пояснити вищим, культурно обґрунтованим рівнем відданості працівників у поєднанні з нижчим рівнем концепції розгортання функції якості (QFD), яка охоплює всі операційні функції, які відповідає за їхній успіх на ринку [1], [2].

QFD можна описати як підхід до проектування якості продукції, який намагається перекласти потреби замовника на мову інженера. Бажання споживача часто називають «що», або те, що QFD в кінцевому підсумку має покращити [3], [4].

Крім того, необхідно визначити «як» або вимоги до дизайну, які визначатимуть, як «що» має бути виконано. Вимоги до конструкції мають бути виражені в вимірних термінах (наприклад, кількість тиску, необхідного для закриття дверної системи зовні).

Основним принципом цієї концепції є систематичне перетворення вимог і очікувань споживачів у вимірювані параметри продукту та процесу. З методичної точки зору було б доцільно розділити процес планування якості, виходячи з висловлених побажань замовників, на чотири окремі фази [26].

Будинок якості, який представляє першу фазу концепції QFD, займається перетворенням атрибутів продукту, важливих для прийняття рішення про покупку, які були встановлені [17-19], наприклад, у межах рамки сумісного дослідження особливостей конструкції (див. рис. 1).

Важливо зазначити, що ці вимоги до проектування не є проектними рішеннями, які не з'являються до другого будинку (розгортання частини). Ці особливості конструкції згодом перетворюються на характеристики продукції на етапі розробки продукції. Метою етапу підготовки до роботи є визначення важливих операційних процедур на основі визначених характеристик продукції. Вирішальні операційні процедури, у свою чергу, служать для більш детального визначення виробничих вимог [7].

Цей підхід припускає, що атрибути продукту є вирішальними для оцінки споживачем його корисності. Однак судження про якість визначають не лише внутрішні (фізичні, хімічні чи технічні) властивості продукту [12].

Навпаки, цінність продукту залежить від зовнішніх (нематеріальних або нефункціональних) атрибутів, таких як назва бренду та естетичні аспекти. У таблиці 1 наведено деякі приклади зовнішніх і внутрішніх атрибутів дверей автомобіля. Крім того, поведінкові наукові дослідження задокументували, що сприйняття атрибутів продукту споживачами — яке не обов'язково збігається з об'єктивною реальністю — контролює моделі купівлі. Таким чином (сприйняті) атрибути являють собою найбільш прийнятні детермінанти для задуму маркетингової діяльності [13].

Крім того, здається доцільним стверджувати, що споживачі не розглядають продукт (наприклад, автомобіль) як набір атрибутів (наприклад, якість шин, милі на галон, об'єм двигуна), а скоріше як комплекс корисних (вигод) компонентів [14], [15].

Компоненти переваг продукту (наприклад, автомобіля) відображають його здатність задовольняти потреби клієнтів, наприклад, демонструвати приналежність до класу, передавати престиж, справляти враження на інших, насолоджуватися безпекою. Внутрішні та зовнішні атрибути описують матеріальні та нематеріальні характеристики продукту, тоді як компоненти корисності позначають його корисність для вирішення проблем [5].

Ця ідея виглядає правдоподібною, оскільки покупці рідко знають про всі корисні властивості продукту.

У багатьох випадках також вірно сказати, що різні атрибути забезпечують конкретну корисність і що один атрибут може впливати на різні сфери корисності. Тим не менш, зазвичай не існує зв'язку «один-до-одного» між функціями та компонентами утиліти.

Це припущення ілюструє одну з дилем маркетингової політики: коли компанія розробляє продукт, вона може визначити лише рівні властивостей цього продукту. Споживач, з іншого боку, базує своє рішення про покупку на основі концепцій корисності, отриманих із сприйняття властивостей продукту.

Однак є підстави сумніватися в тому, що очікування покупця щодо корисності насправді складають остаточне пояснення купівельної поведінки. Навпаки, мотиви індивідуальних дій можна краще пояснити стимулюючими силами, такими як набір цінностей і формування наміру [21,28].

Тим не менш, дуже мало уваги приділяється цим гіпотетичним конструкціям при визначенні ефективності продукту. На це є дві причини:

По-перше, численні дослідження задокументували незадовільний зв'язок між цими змінними та купівельною поведінкою. Беззаперечним фактом є те, що конкретні моделі поведінки неможливо передбачити, наприклад, на основі конкретних мотивів [19].

По-друге, на даний момент не існує теорії, яка б описувала взаємодію між гіпотетичними конструктами та відповідними компонентами корисності та атрибутами продукту.

Отже, немає жодних доказів, які підтверджують думку про те, що маркетингова діяльність задумана відповідно до стимулюючих сил купівельної поведінки. Різноманітні проблеми, які виникають у зв'язку з цим, можна вирішити шляхом розширення підходу до розгортання функції якості з точки зору теорії маркетингу.

Перш за все, теорія засобів і мети використовується для інтеграції набору цінностей споживача з компонентами корисності або атрибутами продукту.

Ті атрибути, які мають відношення до купівельної поведінки, потім можна трансформувати в особливості конструкції та частини, а також у робочі процедури та виробничі вимоги за допомогою «традиційного» підходу до розгортання функції якості. Нарешті, аналіз задоволеності споживача надає інформацію про те, наскільки продукт, який був розроблений на основі концепції розгортання розширеної функції якості, відповідає очікуванням споживача щодо корисності та його набору цінностей.

### 3.2. Закордонний досвід впровадження розгортання функції якості

Сьогодні харчова промисловість характеризується як переважно технологічне середовище. Орієнтація на ринок вимагає постійного розвитку, створення все більш інноваційних продуктів, які відповідають очікуванням споживачів. Скорочення життєвого циклу продукції та зростання вимог споживачів до більшої різноманітності і якості призвели до гострої потреби в інструментах, які можуть допомогти спланувати, структурувати і систематизувати заходи щодо підвищення якості і створення нових продуктів харчування [37].

Розгортання функції якості (QFD) є інноваційним підходом створення якості —яку вимагав споживач.

QFD можна розглядати як набір інструментів планування що допомагає



представляючи новий або покращений продукт швидше виходять на ринок завдяки контролю процес їх розвитку та орієнтація на задоволення споживача [25].

QFD відстоюють як інструмент планування для допомоги в управлінні розвитку процесу, адаптація відповідності специфічним вимогам харчової промисловості [7].

Прийнявши рішення щодо використання QFD для управління продукт розвитку діяльності має був зробив, в наступний крок слід отримати необхідне виконавче зобов'язання і організаційні підтримка до в демонструвати. Потім, вирішити-сії мати до бути зробив щодо в проекту цілі(якість поліпшення, новий продукт розвиток, збільшився клієнт задоволення, тощо), проміжок часу і графік.

наступний крок – визначити яка концепція або існуючі продукт (або продукт категорія) буде в об'єкті QFD демонструвати і котрий клієнтів буде бути цільовий. нарешті, а міжфункціональні команда містить членів від все функції залучений в в продукт розвиток і ринок процес впровадження—ринок дослідження, продукт і процес дизайн, інженерія і виробництво, якість управління, маркетинг, продажу і розподіл—є зібрані. Засоби, матеріалів і час необхідно треба зробити доступними - здатний керівництвом, і команда може почати.

два види залучення команди у впровадження QFD

- Розгортання якості продукції, посилаючись на діяльності необхідну до визначення замовникім якості (як в клієнт визначає це) в а продукту конкретні атрибути;
- Розгортання функції якості, необхідні для переконання споживачів щодо якості.

Створення Голосу споживача є найважливіший крок у проекті QFD [18]. З одного боку, це вимагає отримати те, що клієнти вимагають від продукту чи послуги, а не те, що саме компанія думає.

З іншого боку, оскільки ці пріоритети вимоги замовника керують усім процесом розробки, неправильне тлумачення на цьому етапі може бути серйозним

компроміс в результатв в процесі [4].

Після того, як команда QFD визначила споживача вимоги, наступним кроком буде зрозуміти, де компанія та її конкуренти стоять з точки зору задоволеності цих вимог на ринку,.

На основі на якісні і кількісний ринку дослідження, сприйняття споживачем продукту компанії або концепції задоволення його вимог у порівнянні до інших продуктів— оцінюється та графічно зображується.

QFD команда повинен мати а ясно фото-тура того, що клієнт вимагає від продукту або концепції та як це можна пов'язати з компанією стратегія. команда має тепер до вирішити як ці вимоги може бути включені в в остаточний продукт щоб клієнт був задоволений.

На основі інформації, наведеної в НОQ, Команда QFD тепер має вибрати характеристики кінцевого продукту, які будуть розгорнуті через останню дер з в НДДКР і ринку вступ діяльності.

Переваги та недоліки розгортання функції якості для харчування НДДКР

Незважаючи на значну користь продукту самого процесу розробки QFD явно не було розроблено мати в розум в харчування промисловість або в споживач. Це ситуації може бути легко зрозумів за перегляду в короткий опис переваг і недоліків програми QFD у розробці продукту зображено в таблиці 1. QFD робить ні адресу певний аспекти що є життєво важливий для харчування НДДКР [9].

Продукти харчування є складні продуктів з котрий Люди мати однаково складні відносини. Інгредієнти харчових продуктів грати в складні взаємодії, які впливають на шлях процесів повинен бути розроблений і оптимізований. Крім того, сирий матеріали демонструють природну схильність до варіацій що не пасує до дещо негнучкого характеру з QFD діаграми щодо зміни [2]. Споживач Вимоги до їжі можуть бути найрізноманітнішими змінна, і це є ймовірно що Вони може тільки бути задоволений якщо обидва в харчування продукт атрибути і його взаємодії є враховуються в процесі розробки [2]. Тому ми не поділяємо думку, що про- протоки можна описати як набір атрибутів, які разом

виконувати споживачів потреби [21]. Взаємодії між атрибутами може відігравати вирішальну роль у досягненні споживач задоволення. нарешті, і взято в кон siderація в дослідження переглянуто в це папір, QFD (в його стандартний формат), здається, більше підходить для інгредієнти' і харчування упаковка промисловості ніж для харчування виробників. Сподіваюся, це ситуації буде гра подвійно покращується завдяки розробці підходів QFD, які більш адаптовані до конкретних потреб харчових продуктів промисловість.

Відродження викликів для практикуючих QPD у сфері харчування НДДКР в сутність, QFD охоплює точно в те саме діяльності , яку групи розробників виконують у звичайних умовах процесу розробки продукту. Його основний внесок полягає в замінити неформальні, інтуїтивні процеси прийняття рішень за структурованою методологією, яка об'єднує всі відповідні інформація та досвід компанії для використання в продукті діяльність з розробки та виведення на ринок. Будь-який майбутнє прогресує з QFD в харчування продукт розвитку є тому високо залежний на в прогресує і результати фундаментальних досліджень у ряді напрямків харчування наук.

Нам все ще бракує значних знань про як різні фактори впливають на вибір їжі та як Вони взаємодіяти з кожен інший [28]. Крім того, це є здається що поведінка вибору їжі здебільшого не базується на а раціональний прийняття рішень процес, але швидше характеризується за а низький залучення і а обмежений пошук для інформації, яка може дедалі більше ускладнювати стоячи [1,29]. Також широко визнано, що найпотужніші вимоги споживача—особливості чії присутність у товарі споживачі вважають необхідною, але недостатньо для їхнього задоволення («незадоволені» або базові потреби) або захоплюючі функції, які не очікуються (наслода—і його самоприписаний важливість є майже ніколи не вимовляється споживачами. Це вимагає від QFD використання ретельного дослідження споживачів техніки, котрий повинен бути далі покращений в порядок докраще відображати специфіку харчового вибору споживачів процесу [1,3,15–17].

З розвитком моделі з'явилась можливість кількісного вимірювання

взаємозв'язку між вимогами споживачів до продуктів харчування з урахуванням психофізичних зв'язків, відносин між сприйняття споживачами якості на чуттєвому рівні та внутрішніми характеристиками продуктів харчування.

На сьогодні відсутня єдина інтегрована модель з орієнтацією на споживачів продуктів харчування, яка охоплювала б як фізичні властивості продуктів харчування тау і ефект від їх споживання.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ефективний менеджмент відіграє важливу роль у розвитку Рошен. Досвідчена та кваліфікована команда менеджерів успішно керує компанією та реалізує її маркетингову стратегію, що дозволяє досягати поставлених цілей та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Завдяки поєднанню цих факторів, Рошен продовжує залишатися одним з лідерів на ринку кондитерських виробів, зберігаючи високу якість продукції та задовольняючи потреби споживачів.

Кондитерська продукція «Рошен» представлена у всіх цінових категоріях, що робить продукцію доступною для споживачів з різним рівнем доходу. Завдяки використанню диференційованого маркетингу, підприємство має широкий асортимент продукції, що дозволяє охоплювати декілька сегментів ринку одночасно.

TQM є достатнім для досягнення кращих результатів, орієнтованих на ринок, відкидаючи будь-які побоювання щодо можливої тенденції управління якістю дивитися лише всередину (наприклад, покращення внутрішніх процесів). Елементи TQM, які базуються на «людських ресурсах», мають сильніший вплив на покращення внутрішньої ефективності бізнесу, ніж елементи TQM, які «ґрунтуються на технологіях».

У системах менеджменту компанії «Рошен» виявлені як «м'які», так і «жорсткі» елементи TQM. Таким чином, отримані переваги управління якістю, такі як покращення якості, виплати працівникам, задоволеність клієнтів і покращення ефективності бізнесу. Згідно зі структурою, яка була створена на основі значних взаємозв'язків між елементами TQM і перевагами управління якістю, оптимізація «ефективності бізнесу» досягається через «покращення якості». Крім того, оптимізація «вигод для працівників» і «задоволеності клієнтів» досягається за допомогою «м'яких» елементів TQM і «покращення якості». Нарешті, «покращення якості» є фактором, на який суттєво впливають «м'які» елементи TQM. З іншого боку, «жорсткі» елементи

TQM не виявляють прямого впливу на всі вищезазначені переваги управління якістю, однак вони мають непрямий вплив.

Керівництво компанії «Рошен» усвідомлює важливість бінарного характеру TQM і, зокрема, провідну роль «м'якого» аспекту TQM і допоміжну роль «жорсткого» аспекту у впровадженні TQM та отриманні переваг.

Компанія, яка працює в умовах непередбачуваної кризи, яка домінує в бізнес-середовищі України може отримати значні переваги в управлінні якістю за допомогою «м'яких» і «жорстких» елементів TQM і, отже, подолати будь-які труднощі, що виникають на внутрішньому та міжнародному фінансовому ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. Економіка та суспільство. №31. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/706/679>
2. Подпратов Г.І. Основи стандартизації, управління якістю та сертифікація продукції рослинництва: навч. посібник, 2-ге вид., перероб. та допов. К.: Арістей, 2006. 620 с.
3. Бас Ю. В., Вишневський С. С. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 56-61.
4. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПБКФ "Технодрук", 2017. 174 с
5. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Х. : ХТЕІ. 2015. 222 с.
6. Бойченко М. В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві . Економічний простір. 2014. № 89. С. 150-158.
7. Вакуленко А. В. Управління якістю : навчальн.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.. Вид. 2-ге, без змін.. К. : КНЕУ. 2006. 167 с.
8. Варава Л. Формування ефективних систем управління якістю залізорудної продукції на гірничодобувних підприємствах URL: <http://knu.edu.ua/Files/V29verst/87.pdf> (дата звернення: 19. 042024)
9. Гольцев Д.Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття "якість" у системі управлін% ня якістю. Економіка та управління підприємствами. 2009. № 3 (93). С. 79—83.
10. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. Вісник Одеського національного університету. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 75-79.
11. Давидова О.Ю., Ладигенська Р.С., Писаревський І.М. Управління якістю

продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 468с.

12. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45с.

13. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с

14. ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю. (ISO 9004:2009 IDT). Київ : Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, 2012. 46с.

15. Кондитерська корпорація «Рошен». URL: <https://roshen.com/> (дата звернення: 26.10.2023)

16. Кондитерська Корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. URL: <https://roshen.com/ua/ua/proroshen> (дата звернення: 20. 01.2024)

17. Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Молодий вчений. 2017. № 11 (51). С.57-65.

18. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 252–258.

19. Лазько І. В. Формування системи управління якістю в проектах з використанням гнучких модулів. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2014. № 5(2). С. 52-57.

20. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2016. № 1. С. 27-34. 4

21. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України).- 2-е видання.- К.: Магнолія, 2018. – 336 с.

22. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління



якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

23. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний форум. 2016. № 2. С. 189-193.

24. Мельничук С.Д., Боровиков О.Я., Баль-Прилипко Л.В. Основи системи державного технічного регулювання : навчальний посібник. Київ : НУБіП, 2012. 283 с.

25. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 39-44.

26. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2010. 412 с.

27. Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 137 с.

28. Надобних О. О., Богацька Н. М. Якість продукції як один з найважливіших критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2014. № 11. С. 86–89.

29. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. №6. С. 180-191.

30. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. Агросвіт. 2019. № 23. С. 79-86.

31. Олійник Є.О., Пилипченко О.Г., Пугін О.С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. Агросвіт. 2019. № 23. С. 79–86.

32. Панкова Л. І. Проблемні аспекти формування ефективної моделі управління якістю життя населення. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 3(1). С. 249-256

33. Рошен – фірмовий магазин». URL: <https://roshenstores.com/> (дата звернення:

26.03.2023)

34. Серенков П.С., Назаренко В.В., Ромбальская О.И. Методология рискменеджмента в рамках СМК на основе комплексного процессного подхода. Методы менеджмента качества. 2015. № 10. С. 12–16.
35. Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018> (дата звернення: 11. 01.2024)
36. Hunt, S. D. (2012). The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 7–29.
37. Hunt, S. D. (2015). The theoretical foundations of strategic marketing and marketing strategy: foundational premises, R-A theory, three fundamental strategies, and societal welfare. *AMS Review*, 5(3–4). doi:10. 1007/s13162-015-0069-5
38. Kiran D.R. Total Quality Management. Key Concepts and Case Studies. ButterworthHeinemann, 2017, 545 p. URL: <https://doi.org/10.1016/C2016-0-00426-6>
39. Mitra, Amitava. Fundamentals of quality control and improvement / Amitava Mitra. – 4th ed, 2016, 775 p. Includes index. ISBN 978-1-118-70514-8 (cloth)