

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління системою якості продукції підприємства»

Виконав:

студент групи ІН18-9-24-М1М(1,6д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління
бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Нікіфоров Максим Сергійович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Жовняк Ольга Вікторівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Нікіфоров Максим Сергійович. «Управління системою якості продукції підприємства» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах глобалізації та високої конкуренції якість продукції стає ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства, його ринкової позиції та довгострокової стійкості. Управління системою якості продукції є необхідною передумовою формування конкурентних переваг та відповідності міжнародним стандартам.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних основ та формуванні практичних пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю продукції підприємства з метою підвищення його результативності та конкурентних переваг.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Теоретичні методи використано для аналізу наукових джерел і визначення сутності управління якістю; порівняльний – для оцінки відповідності продукції стандартам та практикам провідних підприємств; емпіричні – для аналізу фактичного стану системи якості на підприємстві. Графічні та модельні методи застосовано для інтерпретації результатів і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції.

Ключові слова: управління якістю продукції, система якості, стандарти ISO, конкурентоспроможність, ефективність діяльності підприємства, стратегічне управління, вдосконалення процесів.

ANNOTATION

Nikiforov Maksym Serhiiovych. “Management of the Enterprise Product Quality System” – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational and qualification level of Master – Odesa Institute of PJSC “Higher Educational Institution ‘IAPM’”. Odesa, 2026.

Relevance of the research topic is determined by the fact that under conditions of globalization and intense competition, product quality becomes a key factor in ensuring the efficiency of enterprise activity, its market position, and long-term sustainability. Managing the product quality system is a necessary prerequisite for forming competitive advantages and meeting international standards.

The purpose of the thesis is to study theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the enterprise product quality management system in order to enhance its performance and competitive advantages.

The research applies a set of general scientific and specialized methods. Theoretical methods are used for analyzing scientific sources and defining the essence of quality management; comparative methods – for assessing product compliance with standards and practices of leading enterprises; empirical methods – for analyzing the actual state of the enterprise quality system. Graphical and modeling methods are applied to interpret results and to develop recommendations for improving the enterprise product quality management system.

Keywords: product quality management, quality system, ISO standards, competitiveness, enterprise efficiency, strategic management, process improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Зміст, принципи та ключові компоненти системи управління якістю продукції.....	8
1.2. Складові та умови функціонування системи управління якістю продукції .	16
1.3. Міжнародні стандарти та глобальні стратегії менеджменту якості в системі управління підприємством	24
Висновок до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ТОВ “ДОБРИЙ ХЛІБ” ...	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Добрий Хліб»	33
2.2. Оцінка системи контролю якості хлібобулочної продукції ТОВ «Добрий Хліб»	50
2.3. Стратегічні вектори модернізації та інноваційного розвитку системи менеджменту якості ТОВ «Добрий Хліб»	66
Висновок до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ХЛІБОБУЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДОБРИЙ ХЛІБ».....	72
3.1. Оптимізація внутрішньої системи контролю якості шляхом впровадження технологічних рішень для покращення властивостей хліба.....	72
3.2. Доцільність та значення внутрішнього аудиту системи управління якістю на ТОВ «Добрий Хліб»	88
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження системи управління якістю є критично важливим, оскільки саме комплексний, системний підхід до якісних параметрів продукції дозволяє підприємству оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та створити стійку базу для довгострокового конкурентного домінування на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сучасний ринок характеризується високою динамікою та зростанням вимог споживачів до безпечності, харчової цінності й інноваційності товарів. Тому підприємства мають впроваджувати сучасні механізми контролю та вдосконалення якості, що поєднують технологічні, організаційні та управлінські інструменти. Саме комплексний і системний підхід до управління якістю стає ключовою умовою стабільного розвитку та підвищення довіри споживачів.

Управління якістю продукції в умовах глобальної конкуренції передбачає постійний моніторинг виробничих процесів, реалізацію стратегічних рішень підприємства у сфері якості та застосування цілісного набору управлінських інструментів. Основними складовими такої системи виступають: стимулювання та залучення персоналу, організація внутрішнього аудиту якості, розроблення й впровадження заходів щодо її вдосконалення, а також забезпечення прозорості комунікації зі споживачами стосовно характеристик продукції.

Ефективна трансформація системи управління якістю стає ключовим чинником зростання конкурентних переваг бізнесу та формування довіри клієнтів.

Розбудова результативної системи управління якістю продукції є критичною умовою для компаній, що прагнуть не лише відповідати нормам і стандартам, а й ефективно реалізовувати свій потенціал та зміцнювати конкурентні переваги на ринку.

Управління якістю сьогодні розглядається як ключовий елемент менеджменту, що забезпечує досягнення цілей у сфері продукції та послуг.

Воно включає системний контроль, постійний моніторинг і гнучке регулювання, які гарантують відповідність сучасним стандартам та вимогам ринку.

Мета дослідження полягає у вдосконаленні механізмів управління системою якості продукції ТОВ «Добрий Хліб» як базового інструменту стратегічної стійкості підприємства, що гарантує стабільність якісних характеристик хлібобулочних виробів в умовах ринкової нестабільності.

Об'єктом дослідження виступає діяльність хлібопекарського підприємства ТОВ «Добрий Хліб»,

Предметом дослідження виступають організаційно-управлінські механізми забезпечення якості продукції в межах функціонування підприємства.

Для реалізації поставленої мети в межах кваліфікаційної роботи визначено такі основні **завдання**:

- обґрунтувати фундаментальні принципи та стратегічні підходи до формування цілісної системи менеджменту якості, що забезпечує стабільність бізнес-процесів та результативність діяльності підприємства.
- проаналізувати міжнародний досвід та сучасні моделі менеджменту якості, визначивши можливості їх адаптації до специфіки хлібопекарської галузі України.
- надати комплексну характеристику діяльності ТОВ «Добрий Хліб», дослідити організаційну структуру управління, структуру витрат та динаміку виробництва хлібобулочних виробів за асортиментними групами.
- здійснити оцінку результативності ключових бізнес-процесів у межах системи управління якістю підприємства, проаналізувати динаміку показників якості виробів та виявити вузькі місця в системі забезпечення стандартів безпечності.
- розробити комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту якості ТОВ «Добрий Хліб» через

інтеграцію інноваційних технологій хлібопечення та використання нетрадиційної сировини.

- Визначити роль внутрішнього аудиту у забезпеченні безперервного вдосконалення системи якості та виявити механізми впливу кадрового потенціалу на підвищення якісних показників готової продукції.

У процесі аналізу та дослідження в межах магістерської роботи застосовано низку методів, зокрема: узагальнення та систематизацію інформації, графічне представлення даних, аналіз структурних показників, порівняльний аналіз, методи калькуляції, фінансово-економічні розрахунки та оцінку ефективності управлінських рішень.

Інформаційною основою дослідження слугували нормативні документи у сфері стандартизації якості, вимоги міжнародних сертифікатів ISO, статистичні та звітні дані ТОВ «Добрий Хліб» за останні два роки (2024–2025). До аналізу також залучено сучасну наукову літературу та апробовані методики вдосконалення систем управління якістю харчової продукції.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «Добрий Хліб» для комплексної модернізації системи менеджменту якості. Реалізація авторських розробок сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, забезпеченню стабільної відповідності продукції міжнародним стандартам безпечності та максимально повному задоволенню вибагливих запитів сучасних споживачів.

Апробація результатів роботи. Результати проведених досліджень, які включені до магістерської роботи, були оприлюднені в таких наукових публікаціях: Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: збірник матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції (21 листопада 2025 р., м. Одеса) / Видавництво: MANS в Ломжі, 2026.

Кваліфікаційна робота викладена на 106 сторінках, містить 20 таблиць і 7 рисунків, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, що включає 70 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст, принципи та ключові компоненти системи управління якістю продукції

В умовах сучасної економічної парадигми побудова цілісної системи менеджменту якості стає критичним фактором виживання підприємств на внутрішній та міжнародній аренах. Необхідність адаптації до суворих стандартів безпечності та прагнення до диференціації через якісні характеристики продукції зумовлюють трансформацію епізодичного контролю у комплексне управління системою якості, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг.

Управління якістю розглядається як специфічна форма управлінської діяльності, спрямована на досягнення визначених цілей у сфері якості продукції або послуг. Воно охоплює комплекс дій, таких як контроль, моніторинг і регулювання якості, що забезпечують відповідність продукції чинним нормативно-правовим актам, галузевим стандартам та міжнародним вимогам[2].

Система управління якістю продукції включає дві ключові складові — об'єкти та суб'єкти управлінського впливу. У структурі системи управління якістю об'єктами виступають: планові та фактичні показники якості виробів; чинники виробничого середовища (технологічні, кадрові, ресурсні); а також функціональні процеси, що забезпечують стабільність якісних параметрів продукції відповідно до встановлених стандартів та запитів споживачів.

Суб'єктами управління якістю виступають органи управління на інституційному рівні, структурні підрозділи підприємства та окремі посадові особи, які відповідають за реалізацію управлінських функцій у сфері якості.

Їхня діяльність базується на нормативно визначених вимогах, методах, принципах і стандартах, що регламентують процеси контролю та покращення якості продукції.

Функціонування та розвиток системи менеджменту якості на підприємстві реалізує комплекс ключових завдань, які гарантують її результативність та подальший розвиток. До основних функціональних напрямів належать:

- Формування прогнозів і планів у сфері якості спрямоване на створення сучасних стандартів та визначення інструментів їх досягнення..
- Моніторинг та аналіз у системі менеджменту якості є інструментами стратегічного контролю, що базуються на верифікації фактичних параметрів продукції та сервісних процесів..
- Контрольні та регулюючі заходи щодо якості продукції реалізуються протягом усього її життєвого циклу — від створення до реалізації, що забезпечує сталість показників та відповідність стандартам.
- Формування мотиваційних механізмів, спрямованих на заохочення працівників до підвищення якості продукції та послуг, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу.
- Забезпечення соціальної та екологічної відповідальності, що передбачає дотримання підприємством принципів сталого виробництва, безпечності продукції та етичного ставлення до споживачів і навколишнього середовища.

Варто відзначити, що понятійний апарат у сфері управління якістю продукції формалізований на рівні державних стандартів. Зокрема, ДСТУ 2925-94 та ДСТУ 3230-95 визначають основні категорії та терміни, які забезпечують єдине трактування таких ключових понять, як «якість», «параметр», «властивість», «дефект», «рівень якості» та методи її оцінювання.

З метою глибшого розуміння сутності поняття «управління якістю» було здійснено аналіз наукових підходів до його трактування. Найбільш обґрунтовані та репрезентативні визначення наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз визначень терміна “управління якістю” у
наукових джерелах

Автор	Визначення терміну “управління якістю”
Данченко О.Б., Бєлова О.І., Сафар Х.М.	це управлінська система, орієнтована на реалізацію процесів планування, впровадження відповідних методик, дотримання нормативних вимог і стандартів, а також на постійне вдосконалення та контроль якості продукції підприємства. Її функціонування узгоджується з обраною політикою у сфері якості та визначеними стратегічними цілями, забезпечується за участі всіх структурних підрозділів підприємства.
Крилова Г.Д.	це процес вдосконалення об’єкта управління, яким є сукупність параметрів якості продукції, шляхом поступового наближення їхніх характеристик і властивостей до заданих нормативних значень, із одночасним мінімізацією відхилень від встановлених цілей.
ДСТУ 3230-95	це окремі складові загальної системи менеджменту підприємства, що функціонують на стратегічному рівні управління. Вони визначають політику у сфері якості, формулюють відповідні цілі та забезпечують їх реалізацію через механізми планування, оперативного контролю, гарантування належного рівня якості продукції, її вдосконалення, а також дотримання встановлених нормативних вимог.
Білецький Е. В., Янушкевич Д.А.	це система управлінських дій, основною метою якої є розробка плану діяльності підприємства, орієнтованого на впровадження комплексних заходів із забезпечення та вдосконалення якості. Вона охоплює всі аспекти господарської діяльності, включаючи якість продукції, послуг та ключових виробничих процесів, що реалізуються на підприємстві.
Ісайкіна О.Д.	це комплекс управлінських дій, що охоплює визначення політики, тактики, стратегічних і оперативних цілей, завдань та зон відповідальності у сфері забезпечення якості продукції. Реалізація цих положень здійснюється через планування якості, оперативне управління процесами, контроль та постійне вдосконалення якості на всіх етапах виробничого циклу.

Джерело: складено автором на основі [19]

Аналіз рівня якості продукції здійснюється на основі системи інтегрованих показників, які поділяються на загальні та одиничні. До загальних показників належать:

- частка нової продукції (або послуг) у загальному обсязі виробництва (надання послуг);
- коефіцієнт зміни та доповнення асортименту продукції/послуг;
- частка продукції (послуг), що сертифікована відповідно до вимог стандартів якості;
- рівень експорту продукції та послуг у структурі виробництва підприємства;
- частка виробничого браку або продукції з виявленими дефектами[10].

Одиничні показники якості продукції умовно поділяються на дві основні групи:

1. Експлуатаційні показники, які характеризують здатність продукції виконувати задані функції в процесі використання. Вони включають:

- Показники надійності, зокрема: безвідмовність, ремонтпридатність, довговічність, стабільність функціонування.
- Показники призначення, такі як функціональність, універсальність, класифікаційність.
- До експлуатаційних також належать показники технічного рівня: безпечність, екологічність, транспортабельність, економічність, ергономічність, естетичність, а також патентно-правові характеристики[13].

2. Виробничо-технологічні показники, що відображають ефективність процесу виготовлення продукції. Серед них: трудомісткість, матеріаломісткість, собівартість, енергоємність, збірність та інші параметри технологічності[2].

У наукових джерелах виокремлюють кілька концептуальних підходів до управління якістю на підприємстві, кожен з яких має власну специфіку та сферу застосування:

- Управлінський підхід передбачає інтегроване управління якістю у всіх аспектах діяльності підприємства — від продукції та виробничих процесів до операцій, робіт і послуг.
- Економічний аспект функціонування системи якості спрямований на вдосконалення структури витрат та їх оптимізацію.
- Нормативний підхід забезпечує узгодження діяльності підприємства з вимогами міжнародних стандартів та нормативно-правових актів, що регулюють якість.
- Внутрішній підхід акцентує увагу на внутрішніх ресурсах підприємства, використанні ефективних методів і заходів для підвищення якості в усіх сферах господарської діяльності.
- Зовнішній підхід спрямований на адаптацію діяльності підприємства до очікувань суспільства та міжнародних вимог, що формуються поза межами організації [8].

Фундаментальною місією системи управління якістю є забезпечення стратегічної життєздатності підприємства в умовах конкурентної динаміки через гармонізацію інтересів ключових стейкхолдерів. Такий підхід передбачає інтеграцію очікувань зовнішніх суб'єктів (споживачів) та внутрішніх акторів (персоналу), що трансформує управління якістю на інструмент формування лояльності, посилення кадрової мотивації та забезпечення довгострокової ринкової стабільності бізнесу.

Реалізація поставленої мети можлива лише через застосування комплексного підходу до менеджменту якості, що охоплює всі етапи виробничих і управлінських процесів:

- Цілеспрямованість — чітке визначення стратегічних і тактичних цілей у сфері якості, узгоджених із загальною політикою підприємства, що дозволяє забезпечити послідовність управлінських рішень.
- Комплексність — охоплення всіх етапів життєвого циклу продукції, починаючи від розробки, проектування, виробництва, реалізації, обслуговування та утилізації, що гарантує системність і узгодженість дій [18].

Основні компоненти системи управління якістю підприємства класифікуються за чотирма сферами: управління, загальні процеси, економіка та техніка (рис. 1.1).

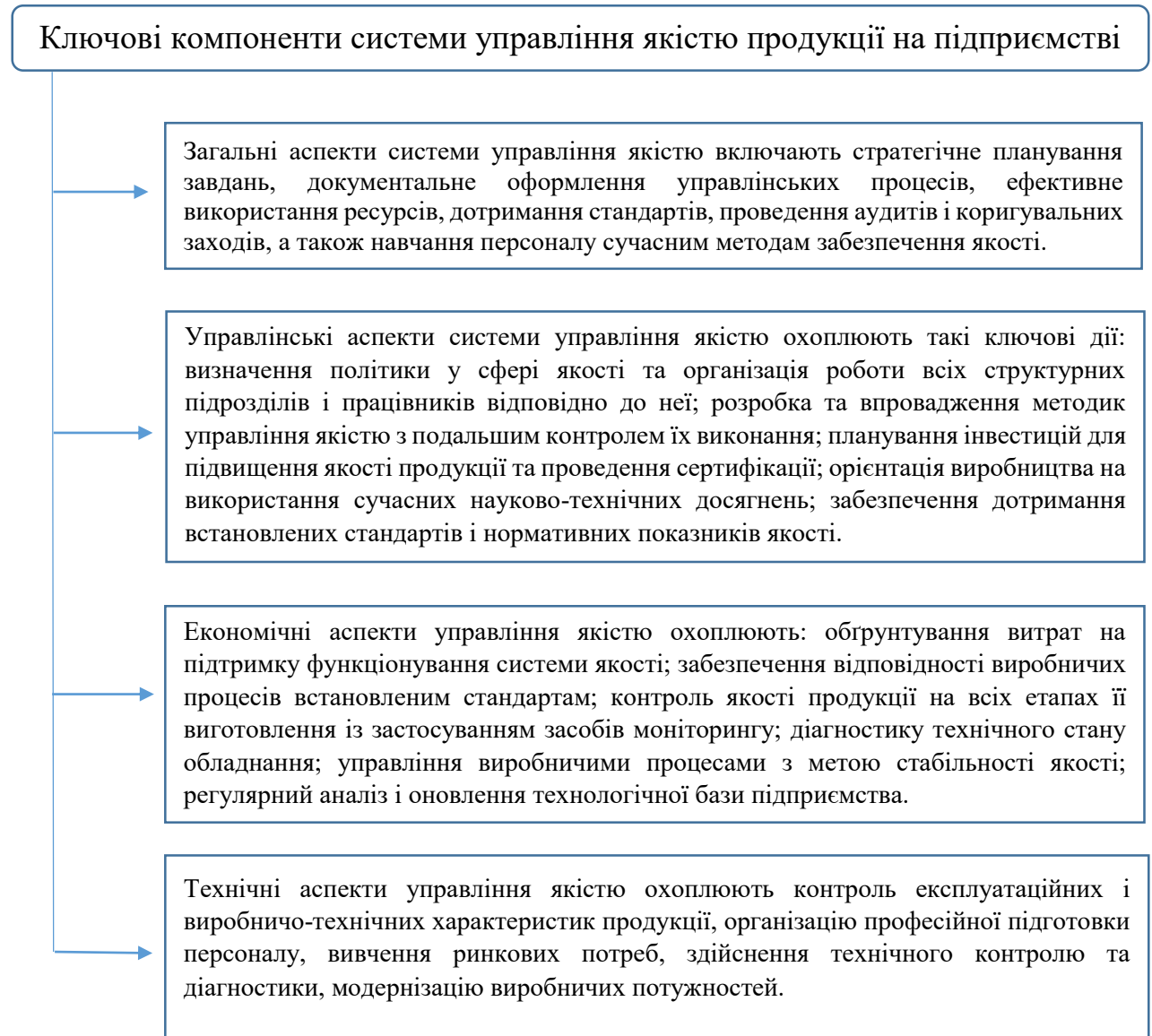


Рисунок 1.1 – Структура ключових компонентів системи управління якістю продукції на підприємстві

Функціонування системи якості є критичним вузлом економічної моделі сучасного підприємства, що потребує повної синхронізації політики якості з глобальними бізнес-цілями. Дана політика виступає дорожньою картою, яка окреслює пріоритетні напрями вдосконалення господарської системи та

встановлює конкретні завдання щодо підвищення якісних параметрів продукції, забезпечуючи її високу конкурентоспроможність.

Одним із ключових напрямів цієї політики є раціональне використання ресурсів, внутрішніх резервів і потенціалу підприємства з метою досягнення високої якості продукції, одночасно із прийняттям управлінських рішень, що дозволяють знижувати витрати без втрати якості. Об'єктами управління в цьому контексті виступають споживчі властивості продукції, чинники та умови, що на них впливають, а також процеси формування якості на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Одним із ключових напрямів господарської діяльності, що впливає на якість продукції на виробничих етапах, є маркетингове забезпечення. Воно полягає у глибокому аналізі споживчих очікувань і вимог до якості товарів, послуг і виконуваних робіт. У межах цього процесу підприємство:

- 1) • досліджує ринкову ситуацію, включаючи конкурентне середовище та якість продукції інших виробників;
 - оцінює відповідність продукції чинним нормативним документам, національним і міжнародним стандартам;
 - аналізує тенденції реалізації продукції за окремими видами та умовами контрактів;
 - організовує інформаційно-методичну підтримку для виробничих підрозділів, що беруть участь у створенні та просуванні продукції [6].

2) Проектування продукції, послуг та окремих видів робіт є одним із ключових етапів формування їхньої якості. Цей процес базується на попередньому визначенні споживчих очікувань і вимог до якості, що дозволяє закласти відповідні параметри ще на стадії розробки. У межах проектування здійснюється деталізація технічних умов, які регламентують управління якістю з урахуванням специфіки виробничої організації, стратегічних цілей підприємства та необхідності оптимізації витрат.

Технічні умови охоплюють такі елементи, як структура калькуляційних витрат, особливості технологічного процесу, а також методи оцінювання

властивостей продукції та ефективності виробничих операцій. Усе це спрямовано на забезпечення стабільної якості та відповідності продукції очікуванням споживачів.

3) Організація виробничих процесів на підприємстві здійснюється з урахуванням стратегічних планів, у яких визначено вимоги до якості продукції, послуг і робіт, а також очікувану споживчу цінність. Виробничий цикл охоплює всі етапи діяльності — від закупівлі ресурсів до постачання готової продукції кінцевому споживачеві.

На стадії виготовлення продукції якість забезпечується через низку критично важливих дій:

- оцінка ефективності внутрішньої організації процесів контролю якості;
- забезпечення відповідності виробничих процедур вимогам сертифікації;
- впровадження заходів для оптимізації технологічної дисципліни та організації робіт;
- застосування сучасних методів контролю, випробувань і регулювання параметрів виробництва;
- дотримання вимог нормативно-правових актів у сфері виробництва;
- управління дефектною продукцією, включаючи її виявлення, вилучення та утилізацію [23].

4) Надання підприємству необхідних матеріальних ресурсів передбачає організацію постачання сировини, комплектуючих та обладнання з акцентом на їхню якість. Закупівельна діяльність орієнтується на вибір постачальників, здатних гарантувати стабільні характеристики продукції та відповідність технологічним вимогам виробництва, обслуговування та виконання робіт. Пріоритет надається ресурсам, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів і забезпечують належний рівень кінцевої якості [14].

5) Реалізація виробничих операцій, обслуговування та виконання робіт здійснюється відповідно до затверджених нормативних вимог і стандартів якості. Управління процесами має здійснюватися так, щоб підтримувати стабільність якості продукції та відповідати очікуванням клієнтів.

6) Контроль якості продукції, послуг і виконуваних робіт здійснюється через систему перевірок на всіх ключових етапах — від надходження ресурсів до реалізації готової продукції. Це включає:

- оцінку відповідності матеріалів і компонентів на вході до виробництва;
- тестування готової продукції згідно з технічними вимогами та стандартами;
- забезпечення стабільної якості під час передачі товару або послуги кінцевому споживачеві [9].

7) Фінальні стадії життєвого циклу продукції, що охоплюють процеси пакування, дистрибуції та споживання, вимагають суворої детермінації в межах системи менеджменту якості. Забезпечення цілісності якісних характеристик на цих етапах є критичною умовою збереження споживчої вартості та гарантування безпечності хлібобулочних виробів до моменту їх безпосереднього використання [8].

1.2. Складові та умови функціонування системи управління якістю продукції

Жорстка ринкова конкуренція змушує компанії впроваджувати комплексні системи менеджменту якості, які охоплюють усі ключові аспекти діяльності. Формування таких систем часто базується на зовнішніх стимулах, адже підприємства прагнуть посилити свої конкурентні позиції, враховуючи одночасно внутрішні ресурси та зовнішні виклики.

Зовнішнє середовище охоплює умови та фактори, що знаходяться поза межами підприємства. Їх аналіз дозволяє організації адаптуватися до змін,

підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати ефективність діяльності. Зовнішнє середовище поділяється на:

- мікросередовище – чинники прямого впливу (споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи);
- макросередовище – чинники непрямого впливу (економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні умови) [13].

Макросередовище характеризується факторами, які підприємство не може контролювати, проте вони здатні суттєво змінювати умови його діяльності. На рисунку 1.2. представлено ключові елементи макросередовища, які визначають функціонування системи управління якістю продукції підприємства.

Технології є ключовим інструментом інтеграції якісних параметрів у виробничий цикл. Їх прогресивний розвиток формує підґрунтя для інтенсифікації оновлення продуктового портфеля та підвищує адаптивність системи менеджменту якості до змінних вимог ринку, дозволяючи мінімізувати технологічні відхилення та оптимізувати операційну діяльність.



Рис. 1.2. Фактори зовнішнього середовища, які визначають ефективність системи управління якістю

Досягти високої результативності системи управління якістю неможливо, спираючись виключно на організаційні заходи. Якщо в ній

відсутні економічні стимули та механізми підвищення якості, така система не здатна гарантувати конкурентоспроможність продукції. В умовах сучасного економічного розвитку ключову роль відіграє високий рівень професійної підготовки та освіченості персоналу. Продукція високої якості має бути технологічно вдосконаленою, економічно рентабельною, відповідати ринковим цінам і задовольняти потреби покупців.

Важливий вплив на систему управління якістю здійснюють соціальні та культурні чинники. До них належать:

- ставлення суспільства до якості товарів і послуг;
- купівельні звички та поведінка споживачів;
- рівень доходів населення;
- соціальний добробут;
- стандарти освіти та культурні цінності [16].

Соціокультурні фактори визначають сприйняття продукції споживачами, формують їхні очікування та вимоги. Вони охоплюють духовні орієнтири, соціальні норми, ставлення до якості обслуговування, а також впливають на внутрішній клімат підприємства. Гармонійна атмосфера у трудовому колективі, психологічний комфорт і духовна рівновага персоналу сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню прибутковості та зміцненню системи управління якістю.

Не менш важливим є політичне середовище. Стабільність у державі визначає рівень інвестиційної привабливості та доступність ресурсів. Державна політика щодо підприємств може проявлятися у вигляді податкових пільг, митних преференцій або ж навпаки – обмежень, що впливають на розвиток бізнесу. Взаємодія керівництва підприємства з органами влади, зокрема у питаннях податкового навантаження, також має значення для ефективності системи управління якістю.

Важливу роль відіграють і міжнародні чинники. Використання імпортованих ресурсів, сучасних матеріалів та іноземних технологій дозволяє підприємству підвищувати якість продукції, впроваджувати інновації та

відповідати світовим стандартам. Таким чином, міжнародне співробітництво та інтеграція у глобальні ринки стають додатковим джерелом удосконалення системи управління якістю продукції підприємства [31].

Актуальне дослідження питань гарантування якості продукції та послуг у соціально-політичному й економічному вимірі свідчить про необхідність формування цілісної державної системи контролю та підтримки якості. Така система здатна створити умови для стабільного розвитку підприємств і підвищення рівня довіри споживачів.

Водночас ефективність управління якістю значною мірою визначається елементами мікросередовища, тобто найближчого оточення підприємства. До ключових складових мікросередовища належать:

- споживачі, які формують попит і визначають вимоги до якості продукції;
- конкуренти, що стимулюють підприємство до вдосконалення технологій та підвищення стандартів;
- постачальники, від яких залежить якість і стабільність забезпечення сировиною та матеріалами;
- ринок праці, що визначає доступність кваліфікованих кадрів і рівень професійної компетентності персоналу [24].

Таким чином, управління системою якості продукції підприємства неможливе без урахування взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема мікросередовищем, яке безпосередньо впливає на виробничі процеси та кінцевий результат діяльності компанії.

Споживачі – це основні клієнти та покупці, які формують попит і визначають вимоги до якості товарів та послуг. Саме їхні очікування та рівень задоволеності є головним орієнтиром для виробника, адже якість продукції розглядається як здатність задовольнити потреби споживача та забезпечити її споживчу цінність.

Постачальники мають прямий вплив на ефективність виробничих процесів, оскільки забезпечують підприємство необхідними матеріальними та

природними ресурсами. Надійність постачання, своєчасність доставки та стабільність співпраці є критично важливими для підтримання високого рівня якості продукції.

Конкуренти відіграють ключову роль у формуванні системи управління якістю, адже їхня присутність на тих самих ринках стимулює боротьбу за клієнта та прибуток. Водночас сучасна практика демонструє зростання партнерських моделей взаємодії, що допомагають бізнесу адаптуватися до мінливого середовища та досягати стратегічних результатів.

Ринок праці визначає кадровий потенціал підприємства. Вивчення його особливостей дає змогу залучати працівників із необхідними характеристиками – освітою, досвідом, професійними навичками та особистісними якостями. Важливим аспектом є також діяльність профспілок, які можуть впливати на доступність робочої сили та умови її використання.

Для забезпечення цілісності системи менеджменту якості необхідний паритетний аналіз як зовнішніх викликів, так і внутрішнього середовища підприємства. Внутрішні фактори, такі як рівень технологічної дисципліни та ефективність системи мотивації, формують внутрішній вектор стійкості системи якості, без якого неможлива успішна адаптація до динамічних вимог ринку.

Будь-яке підприємство повинно чітко визначати свої стратегічні та тактичні цілі, адже саме вони задають напрям розвитку й забезпечують змістовність діяльності. Проте ефективність системи управління якістю залежить не лише від поставлених цілей, а й від комплексу внутрішніх чинників, серед яких: персонал, організаційна структура, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), технології, менеджмент та матеріальні ресурси.

Персонал є ключовим елементом внутрішнього середовища. Від рівня його кваліфікації, освіти та професійних навичок безпосередньо залежить відповідність продукції встановленим стандартам. Тому підприємство має

забезпечувати постійну підготовку та розвиток працівників, адже саме вони формують основу системи управління якістю [28].

Організаційна структура визначає результативність діяльності компанії. Вона охоплює виробничі цехи, відділи, служби та управлінські підрозділи. Зокрема, створення спеціалізованого відділу з управління якістю є необхідним у випадках, коли функції контролю неможливо інтегрувати в інші підрозділи. До структури підприємства входять керівництво, фінансова служба, бухгалтерія, виробничі підрозділи, служба постачання, маркетинг та НДДКР.

Вищий менеджмент відповідає за формування політики та стратегічних рішень у сфері якості. Саме керівництво створює умови для залучення персоналу до процесів удосконалення та забезпечує ефективність функціонування системи управління якістю.

Маркетингова служба координує діяльність із просування продукції та взаємодіє з іншими підрозділами, щоб забезпечити узгодженість дій із загальною стратегією підприємства. Її завдання – організація збуту, поширення та комунікація з ринком.

Служба НДДКР займається вирішенням технічних проблем і розробкою нових методів виробництва, що дозволяє підвищувати якість та ефективність.

Фінансова служба та бухгалтерія відповідають за управління грошовими потоками, контроль витрат і доходів, що забезпечує економічну стабільність системи управління якістю.

Служба матеріально-технічного постачання гарантує своєчасне забезпечення виробництва необхідними ресурсами, деталями та комплектуючими.

Рівень якості продукції значною мірою визначається технологіями. Систематичне впровадження інноваційних рішень, застосування сучасного обладнання та використання наукових напрацювань забезпечує підприємству переваги у темпах роботи, продуктивності та відповідності стандартам[24].

У сучасних умовах значення НДДКР постійно зростає. Результати наукових досліджень дозволяють підприємствам відстежувати діяльність

конкурентів, впроваджувати інновації та формувати більш ефективні системи управління якістю.

Функціонування системи управління якістю спирається на внутрішнє середовище підприємства, що включає техніко-технологічні, організаційні, економічні та соціальні фактори. Ці чинники, на відміну від зовнішніх, мають прямий вплив на роботу компанії та її здатність утримувати високий рівень конкурентних позицій.

Стан виробничого обладнання, технологічний рівень та якість матеріалів формують основу техніко-технологічних факторів. Вони включають також засоби контролю й вимірювання. У світі швидких технологічних змін підприємства повинні впроваджувати інновації та готувати персонал до роботи з новими рішеннями, щоб залишатися конкурентними.

Соціальні фактори визначають мотивацію та залученість працівників. Матеріальні й моральні стимули, створення комфортних умов праці, оптимальний графік роботи та можливості для відпочинку сприяють підвищенню продуктивності. Важливим є також формування позитивних взаємин між керівництвом і персоналом, уникнення конфліктів та розвиток командної атмосфери. Ефективними інструментами виступають корпоративні заходи, професійні тренінги та конкурси, які стимулюють працівників до досягнення кращих результатів [28].

Організаційні фактори охоплюють структуру управління підприємством, взаємодію між підрозділами та ефективність управлінських рішень. Вони визначають, наскільки узгоджено працюють служби маркетингу, постачання, фінансів, бухгалтерії та НДДКР у межах єдиної системи управління якістю.

Економічні фактори пов'язані з витратами на забезпечення якості, інвестиціями у нові технології та ефективністю використання ресурсів. Ці чинники формують можливості підприємства зберігати сталість виробничих процесів та гарантувати відповідність продукції встановленим нормам.

Таким чином, внутрішні фактори є ключовими для формування дієвої системи управління якістю продукції. Їх комплексний вплив охоплює технологічний розвиток, організаційну структуру, економічну ефективність та соціальну мотивацію персоналу, що у сукупності забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Стійкість і результативність системи управління якістю забезпечується внутрішніми елементами — від організації роботи до економічних інструментів.

Організаційні чинники охоплюють:

- формування корпоративних рішень для відновлення ресурсів і підвищення стійкості персоналу;
- налагоджену співпрацю з постачальниками;
- чітку плановірність виконання виробничих завдань;
- своєчасне технічне обслуговування обладнання [21].

Важливим є також розвиток організаційної культури та формування позитивного іміджу підприємства. Це дозволяє оцінити його позиції порівняно з конкурентами, визначити здатність залучати кваліфікованих кадрів та забезпечувати послідовність у досягненні стратегічних цілей.

Економічні чинники мають безпосередній вплив на функціонування підприємства і повинні постійно контролюватися керівництвом. До них належать:

- рівень заробітної плати;
- система преміювання та матеріального стимулювання;
- витрати, пов'язані з браком продукції;
- співвідношення якості, собівартості та ціни [21].

Загальний стан економіки визначає вартість ресурсів і купівельну спроможність споживачів. Діагностика економічного контексту функціонування системи якості передбачає комплексний аналіз конкурентної динаміки ринку та оцінку кадрового потенціалу як ключового інтелектуального ресурсу.

Отже, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на систему управління якістю має складний та багатогранний характер: він може як стимулювати розвиток підприємства, так і створювати перешкоди для його діяльності. Тому для збереження стабільності та забезпечення успіху компанії керівництво повинно враховувати потреби споживачів, підтримувати позитивний мікроклімат у колективі та постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

1.3. Міжнародні стандарти та глобальні стратегії менеджменту якості в системі управління підприємством

Системи управління якістю та безпечністю продукції, зокрема харчової, формуються відповідно до національних особливостей і регуляторної політики кожної країни. Вони можуть мати різні структури, механізми реалізації та рівень державного втручання. У цьому контексті для України актуальним є вивчення та адаптація міжнародного досвіду, що стосується ефективного державного контролю, нормативного забезпечення та організаційних підходів до гарантування якості й безпечності харчових продуктів.

У сфері управління якістю продукції виокремлюють три провідні підходи: американський, японський та європейський. Американська модель вирізняється низкою характерних особливостей, що формують її ефективність і стратегічну спрямованість [41].

По-перше, якість продукції розглядається як ключовий чинник конкурентоспроможності — не лише на рівні окремого підприємства, а й у масштабах регіону та держави. По-друге, значну увагу приділено розвитку людського капіталу: держава активно інвестує в освіту, науку та підвищення інтелектуального потенціалу, що прямо впливає на якість управлінських рішень.

Третім важливим елементом є вдосконалення загальної системи менеджменту, зокрема управління якістю, яке інтегрується в усі рівні організаційної структури. Також американський досвід акцентує на детальному плануванні виробничих процесів із урахуванням якісних показників — як загальних, так і специфічних для окремих видів продукції.

Контроль якості здійснюється жорстко: відповідальність несуть як керівники підприємств, так і державні органи — місцеві та федеральні. Нарешті, у процесах виробництва та управління якістю широко застосовуються економіко-математичні методи, що дозволяють підвищити точність оцінювання та ефективність управлінських рішень.

Японський підхід до управління якістю вирізняється системністю, глибокою інтеграцією в усі виробничі процеси та орієнтацією на довгострокове вдосконалення. Його ключові особливості включають:

- постійне вдосконалення всіх етапів діяльності підприємства — від розробки до реалізації продукції, послуг і робіт;
- акцент на управлінні якістю не лише кінцевого продукту, а й усіх процесів: постачання, виробництва, логістики тощо;
- превентивний характер контролю — основна увага приділяється запобіганню дефектам ще до їх виникнення;
- глибокий аналіз проблем на кожному етапі виробництва, що здійснюється за принципом «знизу вгору», тобто з урахуванням досвіду виконавців;
- орієнтація на потреби та очікування споживача як головний критерій якості;
- персональна відповідальність працівників за якість результатів своєї роботи, що формує культуру залученості;
- розвиток трудового потенціалу підприємства через навчання, мотивацію та участь у процесах покращення [33].

Європейський підхід до управління якістю продукції базується на комплексному нормативному та інституційному забезпеченні. Його ключові риси включають:

- наявність чіткої та ефективно функціонуючої законодавчої системи, яка регламентує процедури оцінювання та підтвердження якості продукції;
- узгодження сертифікаційних вимог із національними та міжнародними стандартами, що забезпечує єдність підходів у різних країнах;
- функціонування широкої мережі державних і регіональних структур, які відповідають за сертифікацію продукції, акредитацію лабораторій та оцінку систем управління якістю на підприємствах;
- впровадження системного контролю та незалежного аудиту, що дозволяє забезпечити стабільну якість виробничої діяльності та кінцевої продукції [46].

У США міжнародна система НАССР активно використовується в різних галузях — від харчової промисловості до видобутку. Вона є стандартом безпечності та якості, обов'язковим для харчових виробників і необхідним для виходу на ринки ЄС. Її основа — науково обґрунтований контроль ризиків, що забезпечує виявлення й усунення небезпечних чинників на всіх стадіях виробничого процесу. На відміну від традиційного контролю, який зосереджується на перевірці кінцевого продукту, ця система передбачає превентивні дії, спрямовані на запобігання виникненню дефектів і загроз для здоров'я споживача.

Завдяки структурованому моніторингу критичних точок у виробництві, НАССР сприяє стабільному виготовленню якісної та безпечної продукції, знижуючи ризики для кінцевого споживача та підвищуючи довіру до виробника.

Система НАССР базується на впровадженні комплексу базових заходів, що створюють основу для ефективного контролю безпечності харчових

продуктів. Ці заходи охоплюють різні аспекти організації виробництва та включають:

- раціональне планування просторової структури підприємства — виробничих, адміністративних, допоміжних і побутових зон;
- забезпечення належного функціонування виробничих потужностей, своєчасне технічне обслуговування обладнання та мінімізацію ризиків забруднення продукції сторонніми речовинами;
- оцінку стану інженерних систем, таких як вентиляція, освітлення, водо- та електропостачання, водовідведення, газові мережі;
- контроль якості води, пари, льоду та інших допоміжних матеріалів, а також дотримання санітарно-гігієнічних норм у виробничих приміщеннях;
- організацію безпечного поводження з відходами, залишками та сміттям;
- регулювання використання токсичних і небезпечних речовин, включаючи їхнє зберігання;
- співпрацю з надійними постачальниками, які мають відповідні сертифікати якості;
- здійснення наскрізного моніторингу виробничого циклу через ідентифікацію та контроль;
- дотримання вимог до маркування продукції та забезпечення інформованості споживача щодо її характеристик [52].

До провідних японських підходів у сфері управління якістю належать такі моделі, як система «точно-вчасно» (Just-in-Time), метод «КАНБАН», концепція «п'яти нулів», система НАССР, а також практика «гуртків якості». Остання є особливою формою колективної участі працівників у процесі вдосконалення виробничої діяльності.

«Гуртки якості» — це добровільні ініціативні групи співробітників, які збираються поза межами основного робочого часу для спільного пошуку рішень щодо покращення якості продукції, оптимізації робочих процесів і

загального розвитку підприємства. Ця модель ґрунтується на таких принципах, як регулярність зустрічей, добровільна участь, орієнтація на практичні результати, а також глибокий аналіз проблем якості з подальшим формуванням конкретних пропозицій щодо їх вирішення.

Модель управління якістю, відома як програма «п'яти нулів», орієнтована на повне усунення причин виникнення дефектів у процесі виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг. Її головна мета — не допустити появу браку на будь-якому етапі виробничого циклу, а не просто виявляти його постфактум.

Відповідно до концепції, кожен працівник зобов'язаний особисто забезпечувати належний рівень якості:

- контролює продукцію, отриману з попереднього етапу;
- створює умови, що виключають можливість появи дефектів;
- не передає браковану продукцію далі по технологічному ланцюгу;
- оперативно коригує виробничі процеси у разі виявлення відхилень;
- запобігає повторенню помилок шляхом аналізу причин і впровадження змін.

Таким чином, модель «п'яти нулів» формує культуру нульової толерантності до дефектів, де якість — це не лише контроль, а проактивна поведінка кожного учасника процесу [14].

Система Just-in-Time (JIT), або «точно вчасно», передбачає організацію постачання ресурсів таким чином, щоб вони надходили на підприємство саме в момент їх фактичної потреби — без попереднього накопичення чи затримок. Такий підхід дозволяє мінімізувати запаси, уникати простоїв і забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Завдяки цій системі досягається так званий ефект «п'яти нулів»:

- нульові запаси — відсутність надлишкових матеріалів на складі;
- нульові затримки — своєчасне виконання кожного етапу;

- нульові дефекти — підвищення якості через точне дотримання технологій;
- нульові відмови — стабільність у роботі обладнання та постачанні;
- нульові втрати часу — скорочення терміну виконання замовлення до мінімуму.

У результаті підприємство отримує гнучку, ефективну та економічно обґрунтовану модель управління ресурсами, яка особливо актуальна в умовах високої конкуренції та нестабільного попиту.

Система Канбан — це метод організації виробництва, за яким матеріали постачаються лише у потрібній кількості й у потрібний час відповідно до реальних потреб замовника.

У межах цієї системи використовуються спеціальні картки, які виконують функцію сигналу:

- Картка замовлення повідомляє, які деталі та в якому обсязі слід виготовити;
- Картка доставки фіксує факт завершення виробництва та готовність до передачі наступному етапу.

Завдяки Канбану підприємство не виробляє продукцію "про запас", а орієнтується виключно на реальний попит. Це дозволяє зменшити обсяги складських запасів, уникати перевиробництва та підвищити гнучкість у реагуванні на зміну потреб ринку.

Європейським фондом управління якістю було розроблено універсальну концептуальну модель досконалості, що слугує комплексним інструментом діагностики та стратегічного розвитку систем менеджменту. Фундаментальний принцип даної методики базується на холістичному підході, який інтегрує оптимізацію внутрішніх операційних циклів із ефективним управлінням зовнішніми комунікаціями суб'єкта господарювання.

Ключові принципи, на яких базується ця методика, включають:

- Орієнтацію на споживача — якість продукції визначається її здатністю задовольнити потреби клієнта;
- Партнерську взаємодію з постачальниками — лише за умови синергії та взаємовигідної співпраці з контрагентами на кожному етапі руху матеріального потоку;
- Розвиток персоналу — постійне навчання, залучення працівників до процесів покращення та створення умов для їх активної участі;
- Процесний підхід — управління якістю здійснюється через чітко визначені, контрольовані та вимірювані процеси;
- Фокус на інновації та вдосконалення — якість не є статичним поняттям, вона потребує постійного оновлення та адаптації;
- Колективну відповідальність — результати діяльності визнаються як спільне досягнення, що стимулює командну ефективність і розподіл успіху.

Цей підхід сприяє формуванню системи управління якістю як інтегрованої частини загальної стратегії підприємства, де кожен учасник процесу відіграє активну роль у досягненні високих стандартів.

Відповідно до положень Закону України “Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів”, критичною вимогою до функціонування операторів ринку є імплементація системи управління безпечністю харчової продукції на засадах принципів НАССР. Дана законодавча норма визначає обов’язковість переходу від епізодичного контролю готової продукції до превентивного управління ризиками в межах загальної системи менеджменту підприємства».

У 2024 році в Україні запроваджено обов’язкове застосування системи НАССР у харчовій та переробній промисловості. Законодавство визначає її як фундаментальний інструмент управління ризиками та гарантії якості продукції.

У реальних умовах це передбачає, що компанії мають здійснювати відповідні дії:

- визначати можливі ризики на кожному етапі виробничого процесу;
- встановлювати ключові точки контролю для попередження небезпечних ситуацій;
- вести документацію та моніторинг для підтвердження відповідності;
- забезпечити навчання персоналу щодо принципів системи.

Завдяки впровадженню НАССР українські виробники отримують можливість виходу на міжнародні ринки, підвищують довіру споживачів та гарантують стабільну якість і безпечність продукції.

Висновок до розділу 1

У першому розділі увага зосереджена на концептуальних основах організації системи менеджменту якості на підприємстві. Система управління якістю розглядається не лише як набір методів і процедур, а як цілісна стратегічна модель, що інтегрує управлінські функції, технологічні рішення та організаційні механізми в єдину структуру. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати стабільну відповідність продукції та послуг вимогам стандартів, законодавчих норм і очікуванням споживачів.

Ключовим завданням такої системи є формування довіри до підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та створення довгострокових переваг на ринку. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу продукції — від розробки концепції та проектування до виробництва, пакування, реалізації та післяпродажного обслуговування.

У міжнародних стандартах серії ISO 9000 якість трактується як сукупність характеристик товару чи послуги, що забезпечують задоволення потреб клієнтів. Це визначення підкреслює, що якість є багатовимірним поняттям, яке включає технічні параметри, функціональні властивості, естетичні характеристики, безпечність та екологічність. Таким чином,

управління якістю виходить за межі контролю виробничих процесів і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку підприємства.

Сучасна практика доводить, що ефективна система менеджменту якості:

- забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх чинників у єдину модель управління;
- формує культуру постійного вдосконалення та інновацій;
- орієнтується на клієнта як головного бенефіціара виробничої діяльності.

Отже, система управління якістю продукції постає як фундаментальний елемент сучасної економічної стратегії підприємства, що поєднує науково обґрунтовані принципи, міжнародні стандарти та практичні інструменти забезпечення конкурентоспроможності.

По-друге, розглянуто фактори функціонування системи управління якістю. Показники якості поділяються на кількісні (час очікування, надійність) та якісні (комунікабельність, професіоналізм, імідж). Ефективність системи визначається взаємодією внутрішніх чинників (персонал, структура, технології, ресурси) та зовнішнього середовища, що формує умови діяльності й конкурентоспроможність підприємства.

По-третє, розглянуто міжнародні підходи та концепції управління якістю. Світова практика підтверджує, що підприємства створюють системи якості, орієнтуючись на зовнішнє середовище та міжнародні стандарти. Це дозволяє адаптуватися до змінних умов ринку, забезпечувати стабільність виробництва та підвищувати довіру споживачів.

Таким чином, формування системи менеджменту якості базується на інтеграції внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів, що дозволяє суб'єкту господарювання не лише стабільно задовольняти запити цільових груп споживачів, а й оптимізувати внутрішньокорпоративну ефективність. Це створює надійне підґрунтя для оперативного реагування на ринкові трансформації та зміцнення конкурентної стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ТОВ «ДОБРИЙ ХЛІБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Добрий Хліб»

Досліджуване підприємство ТОВ «Добрий Хліб» здійснює свою виробничо-господарську діяльність з 2014 року в місті Одесі та належить до суб'єктів малого підприємництва. Основною сферою діяльності товариства є виготовлення та реалізація хлібобулочних виробів для споживачів міста та прилеглих районів Одеської області.

Компанія «Добрий Хліб» прагне створювати та постачати продукцію, яка поєднує бездоганну якість, свіжість і безпечність, відповідаючи сучасним стандартам харчування та вимогам законодавства. Основна мета підприємства — стабільно задовольняти потреби споживачів, орієнтуючись на їхні очікування та формуючи довіру до бренду.

Ключовим напрямом розвитку є постійна модернізація виробництва: впровадження інноваційних технологій, оновлення обладнання та використання наукових рішень для підвищення ефективності й конкурентоспроможності. Компанія приділяє особливу увагу сервісу, формуванню довготривалих партнерських відносин та зміцненню репутації на ринку.

Місія «Добрий Хліб» відображає прагнення до сталого розвитку, відповідального бізнесу та лідерства у харчовій промисловості, забезпечуючи баланс між інтересами споживачів, партнерів і суспільства.

У таблиці 2.1 наведено розгорнуту узагальнену характеристику діяльності ТОВ «Добрий Хліб». Вона охоплює ключові параметри функціонування підприємства, зокрема його організаційно-правову форму, виробничу спеціалізацію, основні напрями господарської діяльності та форму

власності. Така систематизація дозволяє комплексно оцінити місце компанії на ринку, визначити її стратегічні орієнтири та окреслити потенційні можливості для розвитку.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Добрий Хліб»

№	Ознака	Характеристика підприємства
1	Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Добрий Хліб»
2	Рік заснування	2014
3	Місцезнаходження	м. Одеса, Одеська область
4	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
5	Форма власності	Приватна
6	Галузь діяльності	Харчова промисловість
7	Основний вид діяльності	Виробництво та реалізація хлібобулочних виробів
8	Ринки збуту	м. Одеса та прилеглі райони області
9	Кількість працівників	15 осіб
10	Наявність сертифікації якості	Впроваджена система НАССР
11	Основні виробничі потужності	автоматизована лінія випікання, фасування
12	Місія підприємства	Гарантувати клієнтам продукцію високої якості та безпечності

Враховуючи, що ТОВ «Добрий Хліб» належить до категорії малого бізнесу, управлінські функції тут зосереджені в обмеженому колі осіб. Організаційна структура підприємства є простою та гнучкою, без складної

ієрархії та багаторівневої системи управління. Завдяки цьому компанія може миттєво коригувати дії та адаптуватися до нових умов

Ключові управлінські ролі часто поєднуються між собою, що є характерною рисою малих підприємств. Основні управлінські рішення приймає директор, який одночасно виступає як підприємець, менеджер і стратег.

Крім того, директор координує роботу з постачальниками, здійснює контроль за фінансовими потоками та бере участь у маркетингових заходах, спрямованих на розширення ринків збуту. Така концентрація управлінських функцій у руках однієї особи забезпечує цілісність управління, проте водночас вимагає високої компетентності та багатoproфільних знань.

Таким чином, управління системою якості продукції в ТОВ «Добрий Хліб» здійснюється на основі спрощеної організаційної структури, що забезпечує чіткість і прозорість управлінських процесів. Центральна роль у цій структурі належить директору, який поєднує функції стратегічного керівника, організатора виробничих процесів та контролера якості. Він відповідає за формування політики підприємства, координацію діяльності підрозділів, прийняття ключових управлінських рішень та контроль за дотриманням стандартів. Така модель управління сприяє оперативності у прийнятті рішень, зменшенню бюрократичних бар'єрів та підвищенню відповідальності керівництва за кінцевий результат. Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати стабільність виробничих процесів, забезпечувати відповідність продукції вимогам законодавства й очікуванням споживачів, а також утримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Для аналізу організаційної структури та розподілу управлінських обов'язків на підприємстві було обрано чотири ключові посади: директора, головного бухгалтера, технолога хлібопекарського виробництва та завідувача пекарнею. У таблиці 2.2 наведено узагальнену інформацію про функціональні обов'язки кожного з представників управлінських рівнів, що забезпечують ефективне функціонування ТОВ «Добрий Хліб».

Таблиця 2.2

Функціональні обов'язки управлінського персоналу ТОВ «Добрий
Хліб»

№	Посада	Основні функціональні обов'язки
1	Директор	Виконання функцій загального управління організацією, що охоплює розробку стратегічних планів, формування механізмів прийняття рішень та створення системи управлінського контролю
2	Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за витратами, податкове планування та взаємодія з контролюючими органами
3	Технолог хлібопекарського виробництва	Розробка та вдосконалення рецептур, контроль за дотриманням технологічних процесів, забезпечення якості продукції, впровадження нових виробничих рішень
4	Завідувач пекарнею	Організація щоденної роботи виробничого підрозділу, розподіл завдань між працівниками, контроль за дотриманням санітарних норм та виробничої дисципліни

Штатна структура ТОВ «Добрий Хліб» на 2024 рік включає 15 працівників, серед яких: директор, головний бухгалтер, технолог хлібопекарського виробництва, завідувач пекарнею, тістоміс, троє пекарів, водій та комірник. Організація роботи персоналу побудована на принципах чіткого розподілу функцій, вертикального підпорядкування та делегування відповідальності відповідно до посадових обов'язків.

Взаємозв'язки між працівниками, а також логіка управлінської та виробничої координації на підприємстві відображені на схемі (рис. 2.1), яка ілюструє внутрішню структуру управління та виробничого процесу.

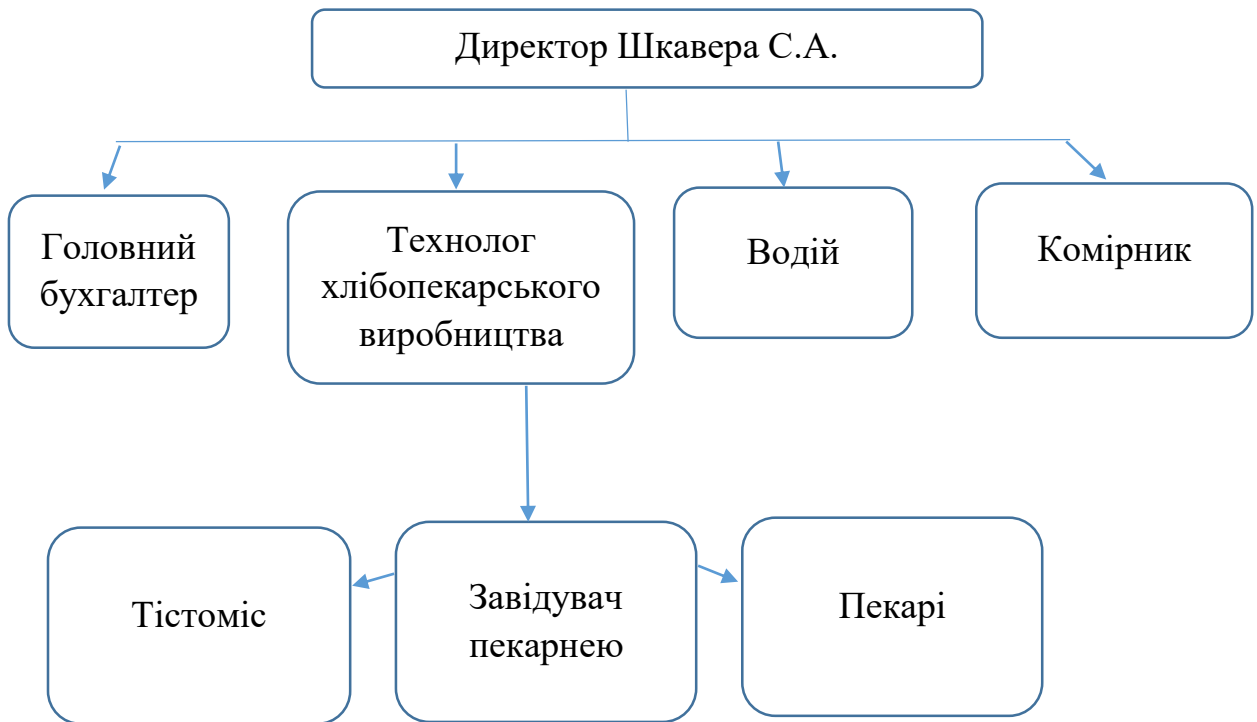


Рис. 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «Добрий Хліб»

Серед ключових чинників зовнішнього середовища, що впливають на господарську діяльність ТОВ «Добрий Хліб», доцільно виокремити дві основні групи: споживачів та конкурентів, які формують ринкову ситуацію та визначають стратегічні орієнтири підприємства.

1. Споживачі продукції ТОВ «Добрий Хліб»

Основними споживачами хлібобулочних виробів підприємства є:

- Населення м. Одеси та прилеглих районів, яке забезпечується через власні торгові точки, партнерські магазини, кіоски та супермаркети.
- Заклади громадського харчування — кафе, ресторани, їдальні, кейтерингові компанії, що замовляють продукцію для щоденного використання або подій.
- Освітні установи — школи, ліцеї, дитячі садки, коледжі, які закупають хлібобулочні вироби для організації харчування учнів і

вихованців. Серед постійних клієнтів — ДНЗ «Сонечко», ЗОШ №5, ліцей «Мрія», гімназія №2, а також заклади позашкільної освіти.

- Соціальні установи — геріатричні пансіонати, будинки-інтернати, благодійні організації, які забезпечують харчування для вразливих категорій населення.

- Корпоративні клієнти — підприємства, що замовляють продукцію для працівників, внутрішніх їдалень або подарункових наборів.

ТОВ «Добрий Хліб» активно працює над розширенням клієнтської бази, адаптуючи асортимент до потреб різних груп споживачів — від класичних сортів хліба до дієтичних, безглютенових та преміальних виробів.

2. Конкурентне середовище

На ринку хлібобулочних виробів Одеси та Одеської області ТОВ «Добрий Хліб» функціонує в умовах активної конкуренції. Основними конкурентами є:

- ТОВ «Одеський хлібозавод №4» — один із найбільших виробників у регіоні з широким асортиментом і розгалуженою логістикою.

- ПП «Хлібна справа» — приватне підприємство, що спеціалізується на ремісничому хлібі та екологічно чистих продуктах.

- ТОВ «Пекарня “Затишок”» — локальний виробник, орієнтований на сегмент кафе та ресторанів.

- Малі пекарні та міні-виробництва, які працюють у форматі «хліб з-під ножа» та активно використовують соціальні мережі для просування.

Висока інтенсивність конкурентного середовища виступає стратегічним каталізатором для ТОВ «Добрий Хліб», детермінуючи необхідність технологічної модернізації, диверсифікації асортиментної матриці та безперервного підвищення якісних параметрів продукції та сервісного супроводу.

У діяльності ТОВ «Добрий Хліб» важливу роль відіграє система постачання сировини, яка забезпечує стабільність виробничого процесу та відповідність продукції встановленим стандартам якості. Підприємство

співпрацює з перевіреними постачальниками, що гарантують своєчасне постачання основних інгредієнтів для хлібобулочного виробництва.

3. Постачальники сировини для ТОВ «Добрий Хліб»

Борошно (пшеничне, житнє, цільнозернове):

- ТОВ «Одеський млин» — один із провідних регіональних виробників, що постачає сертифіковане борошно різних сортів.
- ПрАТ «Концерн Хлібпром» — національний виробник, який забезпечує стабільну якість та широкий асортимент.
- ПП «Захід Хліб Збут» — партнер, що спеціалізується на гуртових поставках борошна для хлібопекарських підприємств.

Сіль харчова:

- Дрогобицька солеварня — традиційний виробник кам'яної солі, що постачає продукт без домішок, придатний для харчового виробництва.
- ТОВ «Сіль України» — альтернативний постачальник, який забезпечує гнучкі умови поставки та сертифіковану продукцію.

Яйця курячі:

- Яворівська птахофабрика — постачальник свіжих яєць, що відповідають санітарним нормам і вимогам до харчової безпечності.
- Городилівська птахофабрика — додаткове джерело постачання, що забезпечує підприємство у періоди пікового попиту.

Інші інгредієнти (дріжджі, цукор, олія, спеції):

- Закуповуються через локальні гуртові бази та спеціалізовані дистриб'юторські компанії, які мають досвід роботи з харчовими виробництвами.

ТОВ «Добрий Хліб» дотримується принципу вибору постачальників на основі якості, надійності та відповідності системі НАССР, що дозволяє гарантувати безпечність продукції та стабільність виробничого циклу.

Функціонування ТОВ «Добрий Хліб» визначається низкою зовнішніх умов: законодавчим регулюванням, податковою системою та можливостями інтеграції у державні закупівлі. Підприємство активно співпрацює з освітніми

та соціальними установами Одеської громади, постачаючи хлібобулочну продукцію в межах тендерних процедур, відповідно до вимог Закону України «Про публічні закупівлі».

Участь у тендерах вимагає від підприємства дотримання чітких стандартів якості, наявності сертифікатів безпечності (зокрема, системи НАССР), конкурентного ціноутворення та прозорості фінансової звітності. Це, своєю чергою, впливає на структуру витрат, рівень прибутковості, формування активів, обсяг власного капіталу та розмір зобов'язань.

Господарська діяльність хлібопекарського підприємства ТОВ «Добрий Хліб» безпосередньо впливає на ключові фінансові показники, зокрема на обсяг активів, структуру капіталу та рівень зобов'язань.

Зміни цих показників упродовж 2023–2024 років відображають фінансову динаміку підприємства та дозволяють оцінити його економічну стійкість. Аналіз відповідних даних наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ «Добрий Хліб» за 2022–2024 рр.

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	Основні засоби	297,561	339,562	42,0	14,1
2	Запаси	49,873	61,465	11,6	23,2
3	Грошові засоби	68,345	77,631	9,3	13,6
4	Всього активів	415,779	478,658	62,9	15,1
5	Власний капітал	94,871	107,979	13,1	13,8
6	Довгострокові зобов'язання	18,244	37,243	19,0	104,1
7	Короткострокові зобов'язання	11,957	12,218	0,3	2,2
8	Всього капіталу та зобов'язань	125,072	157,44	32,4	25,9

У 2024 році підприємство «Добрий Хліб» продемонструвало стійке зростання фінансових показників порівняно з 2023 роком, що підтверджує його стабільний розвиток та ефективність управління ресурсами.

Позитивний тренд розвитку підприємства підтверджується зростанням загальної вартості активів на 15,1% (62,9 тис. грн), що зміцнює ринкові позиції компанії перед партнерами та інвесторами. Покращення показників ліквідності (зростання грошових коштів на 13,6%) у поєднанні із залученням довгострокових інвестицій (ріст зобов'язань на 19 тис. грн) створює сприятливі умови для капіталізації системи менеджменту якості та переходу до виробництва інноваційної продукції. Сукупна вартість капіталу та зобов'язань підвищилася на 32,4 тис. грн (+25,9%), що підтверджує активну фінансову діяльність компанії.

Фінансова стабільність підприємства додатково характеризується коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який демонструє здатність «Доброго Хліба» своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати високий рівень платоспроможності.

Даний показник характеризує можливість підприємства оперативно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

$$K_{\text{абс. л}} = \frac{\text{грошові засоби}}{\text{короткостр.зоб.} + \text{довгостр.зоб.}} \quad (2.1)$$

Даний коефіцієнт розраховано для аналізованого періоду 2023-2024 р.: - коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. становив:

$$K_{\text{абс. л}} = \frac{68,345}{11,957 + 18,244} = 2,26 \quad (2.2)$$

- коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. становив:

$$K_{\text{абс. л}} = \frac{77,631}{12,218 + 32,243} = 1,57 \quad (2.3)$$

У 2024 році коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Добрий Хліб» зменшився на 0,69 порівняно з 2023 роком.

Попри це, його значення залишається в межах нормативних показників, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

Ще одним важливим індикатором, який впливає на ефективність господарської діяльності підприємства, є коефіцієнт обіговості запасів.

Цей показник розраховано для періоду 2023–2024 років за відповідною формулою, і він дозволяє оцінити швидкість перетворення запасів у готову продукцію або грошові кошти.

$$K_{об.з} = \frac{\text{соб.реал.прод}}{\text{обсяг запасів}} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт обіговості запасів у 2023 р. становив:

$$K_{об.з} = \frac{459,241}{49,873} = 9,2 \quad (2.5)$$

- коефіцієнт обіговості запасів у 2024 р. становив:

$$K_{об.з} = \frac{544,007}{61,465} = 8,85 \quad (2.6)$$

У 2024 році порівняно з 2023 роком коефіцієнт обіговості запасів ТОВ «Добрий Хліб» зменшився на 0,35, що свідчить про деяке уповільнення обороту матеріальних ресурсів.

Зокрема, у 2023 році запаси оновлювалися 9,2 рази протягом року, тоді як у 2024 році — 8,85 разів, що може бути пов'язано зі змінами в обсягах виробництва або закупівельній політиці.

Аналіз динаміки ключових показників господарської діяльності ТОВ «Добрий Хліб» за 2023–2024 роки представлено в таблиці 2.4, що дозволяє комплексно оцінити фінансову ефективність підприємства.

Таблиця 2.4

Ключові показники господарської діяльності ТОВ «Добрий Хліб» у 2023–2024 роках

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	Валовий прибуток	594537	684220	89683	15,08
2	Витрати на виготовлення продукції	459241	524007	64766	14,10
3	Прибуток від реалізації продукції	135296	160213	24917	18,42
4	Прибуток перед оподаткуванням	135296	160213	24917	18,42
5	Чистий прибуток	110284	130571	20287	18,40
6	Чисельність працівників, чол.	10	10	0	-
7	Продуктивність праці одного працівника	59454	68422	8968,3	15,08
8	Основні засоби	297561	339562	42001	14,1

Позитивним індикатором розвитку системи управління є зростання продуктивності праці на 15,08%. Це свідчить про якісну трансформацію використання трудового потенціалу та готовність персоналу до впровадження складніших технологічних рішень. Стабільне зростання чистого прибутку створює необхідний фінансовий резерв для реалізації проєктів із вдосконалення асортиментної політики, зокрема через імплементацію технологій тривалої ферментації на круп'яних заквасках.

Водночас варто зазначити, що на господарську діяльність компанії суттєво впливають витрати, пов'язані з ключовими напрямками виробництва, що потребує постійного контролю та оптимізації.

Серед них ключовими є витрати на сировину, оплату праці персоналу, амортизаційні відрахування, споживання електроенергії, а також інші операційні витрати.

Дані таблиці 2.5 детермінують трансформаційні зміни у витратній політиці підприємства протягом досліджуваного періоду. Структурно-динамічний аналіз цих показників дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями використання ресурсів та оцінити результативність управління собівартістю, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності продукції в межах діючої системи менеджменту якості.

Проведений аналіз дає змогу:

- визначити основні тенденції у витратній політиці компанії;
- виокремити пріоритетні статті витрат;
- окреслити потенційні можливості для оптимізації фінансових потоків.

Систематизація аналітичних даних виступає стратегічним інструментом реалізації принципу безперервного вдосконалення (Kaizen). Завдяки перетворенню масивів інформації на об'єктивне підґрунтя для коригувальних дій, підприємство отримує здатність не тільки утримувати фінансову результативність, а й динамічно коригувати вектор свого розвитку згідно з вимогами конкурентного середовища. Такий підхід забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, де кожен аналітичний висновок стає базою для посилення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на виробничу діяльність ТОВ «Добрий Хліб» за 2023–
2024 рр.

Операційні витрати, грн.	2023	2024	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
Сировина	165248	182434	17186	10,4
Оплата праці	185000	215300	30300	16,4
Амортизація	25400	31054	5654	22,3
Електроенергія	48611	55638	7027	14,5
Інші витрати	34982	39581	4599	13,1
Всього	459241	524007	64766	14,1

За узагальненими результатами аналізу, у 2024 році ТОВ «Добрий Хліб» продемонструвало зростання основних витрат, пов'язаних із виробництвом хлібобулочних виробів, порівняно з 2023 роком. Найбільший приріст спостерігається у витратах на оплату праці персоналу — вони збільшилися на 30,3 тис. грн (16,4%), що може бути наслідком підвищення заробітної плати або розширення штату. Вартість використаної сировини зросла на 17,186 тис. грн (10,4%), що свідчить про подорожчання ресурсів чи збільшення обсягів їх використання.

Аналіз структури операційних витрат ТОВ "Добрий Хліб" виявив суттєве зростання амортизаційних відрахувань на 22,3% (5,654 тис. грн), що детерміновано активною модернізацією виробничих ліній та введенням в експлуатацію нових потужностей. Поряд із цим, збільшення витрат на електроенергію на 14,5% та інших операційних витрат на 13,1% корелює із загальною інтенсифікацією виробничих процесів. Сумарне зростання операційних витрат на 14,1% (64,766 тис. грн) є закономірним наслідком масштабування діяльності та впровадження заходів із підвищення технологічної стійкості підприємства.

Аналіз показує, що найбільшу частку операційних витрат підприємства у 2023–2024 роках стабільно становили витрати на оплату праці — 40,28% у 2023 році та 41,09% у 2024 році. Це підтверджує сталість соціальної політики компанії та її орієнтацію на підтримку персоналу.

Незважаючи на домінування інших витратних статей, динаміка частки амортизації (з 5,53% до 5,93%) свідчить про початок циклу оновлення активної частини основних засобів підприємства. Таке зростання індикатора в межах загальної структури витрат підтверджує стратегічний намір керівництва щодо модернізації технічного базису системи управління якістю, що є необхідною умовою для успішної імплементації технологій виробництва хліба на круп'яних заквасках.

Витрати на сировину для виробництва хлібобулочних виробів склали 35,98% у 2023 році та 34,82% у 2024 році, що демонструє незначне скорочення питомої ваги матеріальних витрат у загальній структурі. Узагальнені показники, наведені в таблиці 2.6, дають змогу простежити зміни у витратній політиці підприємства та оцінити їхній вплив на фінансові результати діяльності.

Таблиця 2.6

Оцінка структури операційних витрат як індикатора результативності системи менеджменту якості ТОВ “Добрий Хліб”

Операційні витрати, грн.	Питома вага операційних витрат у		Абсолютне відхилення, (+/-)
	2023	2024	
Сировина	35,98%	34,82%	-1,17%
Оплата праці	40,28%	41,09%	0,80%
Амортизація	5,53%	5,93%	0,40%
Електроенергія	10,59%	10,62%	0,03%
Інші витрати	7,62%	7,55%	-0,06%
Всього	100%	100%	

У структурі операційних витрат ТОВ «Добрий Хліб» у 2023–2024 роках спостерігалось незначне коливання частки витрат на електроенергію — від 10,59% до 10,62%.

Динаміка частки інших витрат (7,62% та 7,55% відповідно) ілюструє стабільність операційного середовища ТОВ «Добрий Хліб». Утримання цього показника на сталому рівні при зростаючому масштабі виробництва свідчить про ефективне управління накладними витратами та раціональну організацію загальногосподарської діяльності, що безпосередньо впливає на формування кінцевої вартості та якості продукту.

Загальний обсяг операційних витрат безпосередньо впливає на виробничу активність підприємства, зокрема на обсяги виготовлення основних видів продукції.

Динаміка виробництва хлібобулочних виробів, пирогів, випічки з начинкою, тортів, десертів, сніків та печива ТОВ «Добрий Хліб» у 2023–2024 роках представлена на рисунку 2.2, що дозволяє оцінити вплив витратної політики на обсяги продукції.

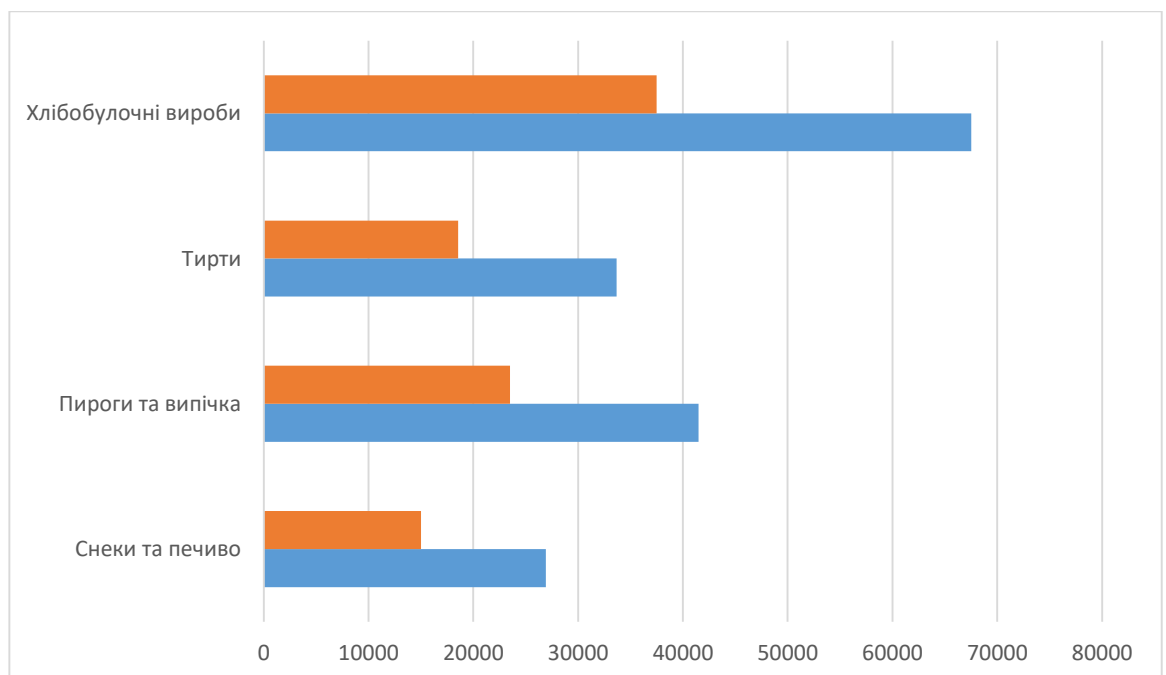


Рисунок 2.2 – Динаміка виготовлення хлібобулочних виробів ТОВ «Добрий Хліб» у 2023–2024 рр., кг

На основі представлених даних у 2024 році ТОВ «Добрий Хліб» продемонструвало стійке зростання обсягів виробництва хлібопекарської продукції порівняно з 2023 роком.

Загальний обсяг виготовлення продукції зріс на 75 085 кг, що становить приріст у 77,8%, що свідчить про активізацію виробничої діяльності та зростання попиту.

Збільшення спостерігалось за всіма основними категоріями продукції:

- Хлібобулочні вироби — приріст на 30 046 кг, або 80,1%;
- Пироги та випічка з начинкою — зростання на 18 006 кг, або 76,7%;
- Торти та інші десерти — збільшення на 15 110 кг, або 81,4%;
- Снеки та печиво — приріст на 11 922 кг, або 79,4%.

Такі результати свідчать про ефективну виробничу стратегію підприємства, розширення асортименту та успішну адаптацію до ринкових умов.

Зростання попиту на хлібобулочну продукцію пояснюється тим, що хліб залишається базовим елементом щоденного раціону, а його якість і безпечність є пріоритетними як для великих виробників, так і для малих пекарень.

Сучасний споживач висуває все більш високі вимоги до смаку, якості та асортименту хлібопекарських виробів, що формує нові виклики для підприємств галузі.

У зв'язку з цим ТОВ «Добрий Хліб» має постійно вдосконалювати контроль якості продукції та орієнтуватися на інновації у виробництві, зокрема:

- розширювати асортимент за рахунок впровадження преміальних сортів хліба;
- створювати нові види продукції, збагачені натуральними добавками, заквасками, вітамінами та мінералами, що відповідають сучасним запитам споживачів;

- підтримувати високі стандарти безпеки та технологічної культури виробництва.

Такі дії сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства та задоволенню потреб ринку в якісній, корисній і різноманітній хлібобулочній продукції.

Оскільки хлібобулочна продукція має обмежений термін зберігання, це суттєво впливає на логістичні можливості ТОВ «Добрий Хліб» щодо транспортування виробів на значні відстані.

З метою оптимізації постачання та уникнення втрат якості, підприємство щоденно узгоджує обсяги замовлень із торговими мережами та споживачами, орієнтуючись на принцип економічно доцільної доставки.

Такий підхід дозволяє забезпечити свіжість продукції, знизити витрати на логістику та підтримувати стабільні партнерські відносини з клієнтами.

Нетривалий термін зберігання хлібобулочних виробів суттєво впливає на логістичну модель ТОВ «Добрий Хліб», обмежуючи можливість транспортування продукції на значні відстані без втрати її якості та товарного вигляду.

Зважаючи на це, підприємство реалізує оперативну систему планування та координації поставок, яка передбачає щоденне узгодження обсягів замовлень із торговими точками, роздрібними мережами та кінцевими споживачами.

У процесі господарської діяльності ТОВ «Добрий Хліб» активно застосовує принцип «економічно обґрунтованої доставки», що дозволяє:

- оптимізувати витрати на транспортування;
- забезпечити своєчасне постачання свіжої продукції;
- уникнути перевиробництва та втрат через прострочення терміну реалізації;
- підтримувати стабільний рівень обслуговування клієнтів.

Для цього підприємство використовує гнучкий підхід до формування маршрутів, враховуючи географію замовлень, обсяги продукції, часові рамки

та економічну доцільність кожної поставки. Така стратегія дозволяє збалансувати якість, швидкість та рентабельність логістичних процесів, що є критично важливим для хлібопекарської галузі.

2.2. Оцінка системи контролю якості хлібобулочної продукції ТОВ «Добрий Хліб»

У ТОВ «Добрий Хліб» питання управління якістю хлібобулочної продукції є одним із ключових напрямів виробничої політики підприємства.

Ключовим інструментом забезпечення якості на етапі проектування та впровадження нових рецептур є ДСТУ 4582:2006 “Система розроблення і постановки продукції на виробництво”, що гарантує відповідність інноваційних виробів встановленим стандартам безпечності та органолептичним вимогам. Хліб та хлібобулочні вироби. Основні положення». Він визначає основні вимоги до організації виробничого процесу, контролю якості та гарантування безпечності продукції.

Фізико-хімічні показники готових виробів визначаються відповідно до міждержавних стандартів, що охоплюють вимоги до вологості, кислотності, пористості, маси нетто, органолептичних характеристик тощо. Це дозволяє підприємству забезпечувати стабільну якість продукції та відповідність очікуванням споживачів.

Управлінські рішення щодо впровадження та підтримки системи управління якістю приймаються безпосередньо директором підприємства, який координує дії відповідальних осіб — технолога, завідувача виробництвом, працівників лабораторії та контролю якості. Вони спільно забезпечують:

- дотримання технологічних карт і рецептур;
- оцінювання якісних характеристик матеріалів і кінцевого продукту;
- впровадження нових стандартів і процедур;

- моніторинг санітарно-гігієнічного стану виробничих приміщень.

На підприємстві впроваджено низку внутрішніх та галузевих стандартів, які регламентують:

- вимоги до сировини (борошна, дріжджів, добавок);
- порядок забезпечення належних умов для зберігання і транспортування;
- процедури внутрішнього аудиту якості;
- систему реагування на скарги споживачів та результати дегустаційної оцінки.

На підприємстві ТОВ «Добрий Хліб» впроваджено низку міжнародних стандартів, що забезпечують системний підхід до управління якістю та безпечністю харчової продукції.

1. ISO 9001 – Система управління якістю, яка регламентує процеси планування, контролю та вдосконалення виробничої діяльності. Дотримання цього стандарту гарантує стабільну якість продукції, підвищує ефективність внутрішніх процесів та зміцнює репутацію підприємства як надійного партнера і постачальника.

2. ISO 22000 – це комплексна система управління безпечністю харчових продуктів, що контролює кожен етап виробництва — від закупівлі інгредієнтів до виходу продукції на ринок. Цей стандарт є обов'язковим для підприємств агропродовольчого сектору, включаючи виробників, постачальників, логістичні компанії та торгові мережі. Його впровадження дозволяє ідентифікувати, контролювати та мінімізувати ризики, пов'язані з безпечністю харчових виробів, відповідно до принципів НАССР.

3. ISO 14001 – виступає інструментом оптимізації операційних процесів через ощадливе використання сировини та енергоносіїв. Стандарт встановлює чіткий алгоритм ідентифікації екологічних ризиків, що дозволяє підприємству не лише дотримуватися нормативних лімітів викидів, а й підвищувати загальну еко-ефективність виробничого циклу.

4. ISO 45001 — міжнародний стандарт системи менеджменту охорони праці та здоров'я, спрямований на формування безпечних умов роботи, мінімізацію виробничих ризиків і захист працівників на всіх стадіях виробничої діяльності.

Отже, господарська діяльність ТОВ «Добрий Хліб» здійснюється у межах чинного нормативно-правового поля з дотриманням державних стандартів та міжнародних вимог. Компанія акцентує увагу на забезпеченні високої якості, безпечності та екологічності хлібобулочних виробів, що постачаються споживачам, демонструючи відповідальність на ринку та орієнтацію на принципи сталого розвитку.

Система управління якістю хлібобулочних виробів на підприємстві ТОВ «Добрий Хліб» охоплює два ключові рівні контролю — внутрішній та зовнішній.

Запровадження цього підходу забезпечує контроль і стабільність якості продукції протягом усього виробничо-логістичного циклу, а також узгодженість із нормативними документами та очікуваннями клієнтів.

Внутрішній контроль якості на ТОВ «Добрий Хліб» є багаторівневим і починається з перевірки підготовки основної сировини до виробництва.

Цей етап включає:

- оцінку якості борошна, дріжджів, води, добавок та інших компонентів, що надходять на підприємство.

Контроль здійснюється технологом підприємства, який відповідає за:

- дотримання рецептур і технологічних карт;
- моніторинг параметрів виробничого процесу — температурного режиму, часу випікання, вологості тощо;
- перевірку готової продукції на відповідність фізико-хімічним та органолептичним показникам.

На підприємстві контроль здійснюється у двох напрямках — зовнішньому та внутрішньому. Зовнішній проводять державні органи та сертифікаційні структури, перевіряючи відповідність продукції нормативним

документам. Виробнича діяльність підприємства здійснюється в межах суворого дотримання стандартів якості та безпеки (ISO 9001, ISO 22000, ДСТУ 4582:2006), що гарантує високу конкурентоспроможність асортименту. Ключовим вектором системи менеджменту ТОВ “Добрий Хліб” є комплексний внутрішній аудит усіх технологічних стадій. Даний механізм охоплює вхідний контроль інгредієнтів, операційний моніторинг параметрів випікання та фінальну оцінку відповідності готового продукту, забезпечуючи цілісність ланцюга постачання.

Схема, наведена на рисунку 2.3, відображає логіку та послідовність контрольних процедур, а також визначає відповідальних осіб за кожний етап. Такий підхід забезпечує:

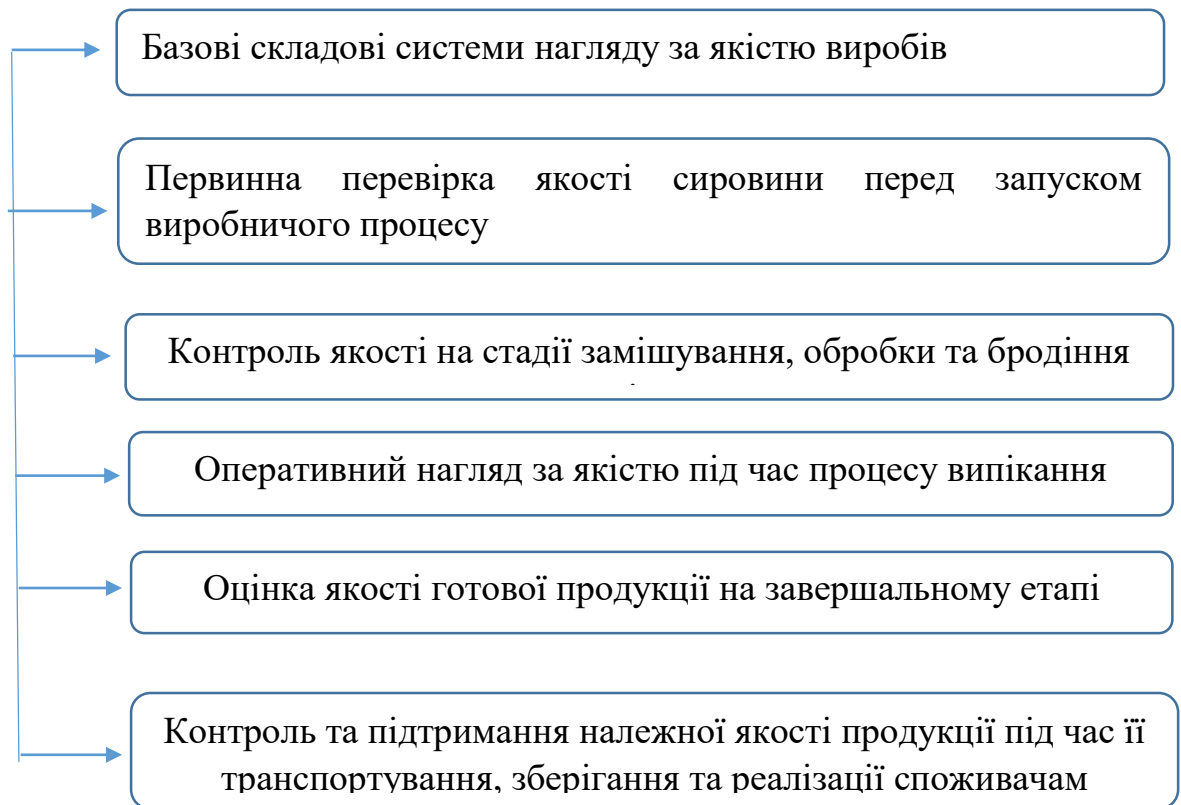


Рисунок 2.3. – Алгоритм наскрізного моніторингу якості продукції за повним життєвим циклом виробництва на ТОВ “Добрий Хліб”

Початкова стадія операційного циклу ТОВ “Добрий Хліб” базується на системній верифікації вхідних ресурсів. Вхідний контроль якості сировини та

допоміжних матеріалів виступає превентивним інструментом менеджменту, що дозволяє мінімізувати ризики виникнення технологічного браку та забезпечити відповідність майбутньої продукції встановленим параметрам безпечності.

Цей контроль передбачає перевірку відповідності отриманої сировини вимогам чинної нормативної документації. Кожна партія повинна супроводжуватися офіційними підтверджуючими документами, зокрема:

- сертифікатом відповідності;
- посвідченням про якість;
- іншими документами, що засвідчують безпечність та придатність сировини до використання у харчовому виробництві.

Після надходження на підприємство сировина проходить процедуру зважування, що дозволяє зафіксувати її кількість та забезпечити точність обліку.

Для виробництва хлібобулочних виробів ТОВ «Добрий Хліб» використовує два основних типи сировини:

1. Основна сировина — борошно, вода, дріжджі, сіль, цукор тощо;
2. Допоміжна сировина — добавки, закваски, ароматизатори, насіння, вітамінні комплекси, що використовуються для розширення асортименту та покращення споживчих властивостей продукції.

У виробничому процесі ТОВ «Добрий Хліб» використовується два основних типи сировини, кожен із яких має специфічні вимоги до умов зберігання та підготовки до виробництва (див. табл. 2.7).

1. Базова сировина, до якої належать: пшеничне, житнє та інші види борошна, сіль, дріжджі, дріжджове молоко, питна вода. Ці компоненти формують основу рецептури хлібобулочних виробів і визначають їхню структуру, смак та харчову цінність.

2. Допоміжна сировина, що включає: цукор, рослинні та тваринні жири, солод, сухофрукти (зокрема родзинки), мак та інші інгредієнти, які

використовуються для покращення органолептичних властивостей, розширення асортименту та створення продукції з доданою цінністю.

Таблиця 2.7

Вимоги до зберігання та обробки сировини у виробництві
хлібобулочних виробів ТОВ «Добрий Хліб»

Сировина	Режими зберігання та технологічна підготовка сировинних компонентів
1. Борошно	зберігають у мішках у добре вентильованому, сухому приміщенні, після чого здійснюють її очищення шляхом просіювання через сито або спеціальне обладнання для видалення сторонніх часток.
2. Вода	зберігають у спеціальних резервуарах, розділених на холодну та гарячу. За потреби здійснюється їхнє змішування для досягнення оптимального температурного режиму, необхідного для технологічного процесу.
3. Сіль	у мішках у сухому, чистому приміщенні, після чого розчиняють у воді до однорідного стану та вводять у борошняну масу як складову рецептури.
4. Дріжджі	у холодильному обладнанні при температурі від 0 до -4°C . Перед використанням дріжджі подрібнюють, після чого в мішалці готують до однорідної консистенції, придатної для введення у тісто.
5. Цукор	у мішках у сухому, чистому приміщенні. Перед використанням сировину розчиняють у воді, після чого здійснюють її фільтрацію для очищення від можливих домішок у процесі підготовки до виробництва.
6. Яйця	Після дезінфекції продукт зберігають у холодильному обладнанні при відповідному температурному режимі. Перед використанням у виробництві його розбивають та проціджують для досягнення однорідної консистенції і видалення можливих домішок.
7. Жири	Зберігають у холодильному обладнанні при температурі від 0 до -4°C . Перед використанням тверді жири піддають термічному розтопленню, після чого здійснюють їхнє проціджування. Рідкі жири також проходять стадію фільтрації перед введенням у виробничий процес.

Поточний контроль на етапах приготування, оброблення та дозрівання тіста у виробництві хлібобулочних виробів передбачає системне спостереження за ключовими технологічними процесами, що впливають на якість готової продукції.

Зокрема, здійснюється моніторинг процесу замішування тіста, який включає контроль за тривалістю, інтенсивністю та рівномірністю перемішування компонентів. Важливим є досягнення однорідної консистенції тіста, що забезпечує рівномірний розподіл вологи, дріжджів та інших інгредієнтів.

Процес розпушування тіста контролюється за двома напрямками:

- Механічне розпушування — передбачає введення повітря у тісто під тиском за допомогою спеціального обладнання (тістозмішувачів з функцією аерації). Це сприяє формуванню пористої структури та покращенню еластичності тіста.
- Біологічне розпушування — здійснюється шляхом додавання дріжджів, які в процесі ферментації виділяють вуглекислий газ. Газові бульбашки утворюють пори в тісті, що є критично важливим для формування об'єму та текстури виробу.

Дозрівання тіста є завершальним етапом перед формуванням і випіканням. Воно базується на комплексі мікробіологічних, колоїдних та фізико-хімічних процесів, які відбуваються під впливом ферментативної активності дріжджів, температурного режиму та вологості. У результаті тісто набуває необхідних властивостей:

- оптимальної кислотності;
- еластичності;
- газотримуючої здатності;
- ароматичних характеристик.

Контроль на цьому етапі дозволяє своєчасно виявити відхилення, скоригувати параметри процесу та забезпечити стабільну якість продукції.

Поточний контроль на стадії випікання хлібобулочних виробів передбачає системне спостереження за ключовими параметрами, що впливають на формування якості готової продукції.

Зокрема, здійснюється:

- Моніторинг температурного режиму в пекарській камері, що забезпечує рівномірне пропікання виробів;
- Контроль вологообміну між тістовою заготовкою та навколишнім середовищем, що впливає на структуру м'якуша та формування скоринки;
- Оцінка зміни об'єму тістової заготовки в процесі термічної обробки, що свідчить про активність дріжджів і правильність ферментації;
- Спостереження за утворенням скоринки, її кольором, рівномірністю забарвлення та ароматичними характеристиками, які формуються внаслідок реакцій Майяра та карамелізації;
- Контроль дотримання технологічних режимів випікання, включаючи тривалість, температуру, вологість і швидкість циркуляції повітря;
- Перевірка ступеня готовності виробів, що здійснюється візуально, а також за допомогою температурних зондів або інших засобів контролю.

Завершальний контроль якості хлібобулочних виробів проводиться після завершення випікання та охолодження продукції. Він включає:

- Органолептичну оцінку — визначення зовнішнього вигляду, кольору, аромату, смаку, текстури м'якуша та скоринки;
- Фізико-хімічний аналіз — вимірювання вологості, кислотності, пористості, маси нетто, а також інших показників, що регламентуються нормативною документацією.

Функціонування комплексної системи моніторингу на всіх ієрархічних рівнях виробництва детермінує високу якісну стабільність асортиментного портфеля. Це мінімізує ризики невідповідності продукції встановленим вимогам і створює надійне підґрунтя для максимальної задоволеності цільових сегментів ринку.

На завершальному етапі виробничо-логістичного циклу ТОВ «Добрий Хліб» здійснюється контроль якості продукції під час її зберігання, пакування та транспортування до кінцевого споживача.

Цей контроль охоплює:

- перевірку відповідності пакувальних матеріалів санітарним та технологічним вимогам;
- дотримання оптимальних умов зберігання, зокрема температурного режиму, вологості та захисту від зовнішніх впливів;
- контроль логістичних параметрів, що забезпечують збереження товарного вигляду та споживчих властивостей продукції під час транспортування.

Якість продукції, що надходить до споживача, засвідчується відповідною документацією, зокрема:

- сертифікатом якості, що підтверджує відповідність виробів нормативним стандартам;
- маркуванням у товарно-транспортній накладній, яке містить позначку «Продукція стандартна» як гарантію дотримання вимог до безпечності та якості.

Зовнішній контроль якості хлібобулочних виробів, що виробляються на підприємстві, здійснюється уповноваженими державними органами, зокрема:

- службами санітарного нагляду;
- органами захисту прав споживачів, які проводять періодичні перевірки, експертизи та аудит відповідності продукції чинним нормативам.

Такі заходи дозволяють забезпечити стабільну якість, безпечність та довіру споживачів до продукції ТОВ «Добрий Хліб».

У ТОВ «Добрий Хліб» оцінювання якості хліба та хлібобулочних виробів здійснюється на основі органолептичних показників, що дозволяють комплексно визначити відповідність продукції встановленим стандартам.

Ця система охоплює ключові характеристики зовнішнього вигляду та споживчих властивостей, зокрема:

- колір та рівномірність забарвлення скоринки;
- геометричну форму виробу та її відповідність типу продукції;
- структуру м'якуша — його пористість, ступінь пропікання, свіжість;
- ароматичний профіль та смакові якості;
- відсутність сторонніх домішок, зокрема мінерального походження, які можуть проявлятися у вигляді хрусту.

Для проведення контролю якості вибираються репрезентативні зразки готової продукції, які проходять перевірку на відповідність вимогам чинних нормативних документів, зокрема ДСТУ.

Оцінювання здійснюється кваліфікованими фахівцями підприємства, зокрема технологом хлібопекарського виробництва та відповідальним за виробничу ділянку. За потреби, зразки можуть бути передані на зовнішню експертизу до державних контролюючих органів, таких як Держпродспоживслужба, що здійснює перевірку безпечності та якості харчової продукції.

Такий підхід дозволяє забезпечити стабільну якість виробів, дотримання санітарно-гігієнічних норм та високу довіру споживачів до продукції ТОВ «Добрий Хліб».

Таблиця 2.8 відображає результати органолептичного аналізу окремих позицій хлібобулочної продукції, виготовленої на досліджуваному підприємстві.

До переліку оцінених виробів увійшли:

- пшеничний та житній хліб,
- здобна продукція з борошна (зокрема булочки та рогаики),
- а також пшеничний батон вищого ґатунку.

Таблиця відображає ключові показники якості хліба та хлібобулочних виробів: зовнішній вигляд, структура м'якуша, органолептичні властивості та споживчі параметри, що визначають рівень задоволення покупців. Узагальнені дані дають змогу порівняти вироби, оцінити їх відповідність

стандартам і очікуванням споживачів, визначити сильні та слабкі сторони виробництва. Така систематизація показників слугує інструментом контролю якості, вдосконалення технології та посилення конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз органолептичних властивостей виробів ТОВ «Добрий Хліб» за результатами внутрішнього контролю

Органолептичні показники	Форма	Вигляд поверхні	Колір	Стан м'якушки	Запах та смак
1. Хліб пшеничний	Округла форма подового хліба відповідає виду виробу	Відповідає виду хлібного виробу	Темно жовтий без під горілості	Пропечена, неволога на дотик, еластична, без пустот та грудочок	Характерний для даного виду виробу без стороннього присмаку та запаху
2. Хліб житній	Подовгий хліб округлої форми, яка відповідає вимогам	Відповідає виду хлібного виробу	Темно коричневий без під горілості	Пропечена, неволога на дотик, еластична, без пустот та грудочок	Характерний для даного виду виробу без стороннього присмаку та запаху
3. Вироби здобні з борошна (булочки та рогалики)	Округла, довгасто овальна, вигнута форма відповідає вимогам	Відповідає виду хлібного виробу	Насичений жовтий ближче до світло коричневого без під горілостей	Пропечена, неволога на дотик, еластична, без витікання вмісту, без пустот та грудочок	Характерний солодкуватий для даного виду виробу без стороннього присмаку та запаху
4. Батон пшеничний (гатунок вищий)	Довгасто овальна форма, подовий, відповідає вимогам	Відповідає виду хлібного виробу	Темно жовтий без під горілості	Пропечена, неволога на дотик, еластична, без пустот та грудочок	Характерний для даного виду виробу без стороннього присмаку та запаху

Оцінювання якості хліба та хлібобулочних виробів передбачає визначення низки фізико-хімічних показників, що характеризують споживчі властивості продукції.

До основних параметрів належать:

- вологість,
- кислотність,
- пористість,
- вміст жиру та цукру,

а також інші показники, що регламентуються відповідними стандартами.

Дослідження проводиться в лабораторних умовах із використанням середньої проби, відібраної з партії продукції. Зокрема, визначення вологості здійснюється шляхом висушування навішування зразка хлібобулочного виробу при строго контрольованій температурі протягом заданого часу. Цей метод дозволяє точно встановити масову частку води в продукті.

Для проведення аналізу було відібрано зразки пшеничного та житнього хліба, а також пшеничного батона вищого ґатунку.

Розрахунок вмісту води здійснювався за відповідною формулою, що враховує масу зразка до та після висушування.

$$\text{Рівень. волог} = \frac{\text{маса до висушування} - \text{маса після висушування}}{\text{маса наважки виробу}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Відповідно до вимог чинного ДСТУ, допустимий рівень вологості для хліба становить від 41% до 53%, а для батона — у межах 34–45%.

Ці показники є критично важливими для забезпечення належної текстури, терміну зберігання та органолептичних властивостей готової продукції.

Оцінка кислотності хлібобулочних виробів проводиться лабораторним методом титрування.

Для цього готують водний екстракт із зразка продукції, який поступово нейтралізують розчином гідроксиду натрію (NaOH) у присутності фенолфталеїну — індикатора, що змінює забарвлення при досягненні нейтрального середовища.

На основі об'єму витраченого титранту розраховується кислотність за відповідною формулою, що дозволяє кількісно оцінити рівень органічних кислот у виробі.

$$\text{Рів. кисл} = \frac{\text{Обєм гідрокс.натрію} \cdot \text{Обєм.дист.води} \cdot \text{Коеф.перерах.}}{10 \cdot \text{Маса наваж.вир.} \cdot \text{Обєм досл.розчин титрування}} \cdot \text{порав.коф.} \quad (2.4)$$

Відповідно до державних стандартів, допустимий рівень кислотності хліба має становити від 5 до 12 градусів, тоді як для батона цей показник не повинен перевищувати 3,5 градуса.

Ці межі є критичними для забезпечення належного смаку, аромату та мікробіологічної стабільності виробів.

Визначення кислотності хлібобулочних виробів здійснюється шляхом лабораторного аналізу, що базується на методі нейтралізації.

Для цього готують водний витяг із зразка продукції, який титрують розчином гідроксиду натрію (NaOH) з додаванням фенолфталеїну — індикатора, що сигналізує про завершення реакції зміною кольору.

На основі об'єму витраченого титранту розраховується кислотність за відповідною формулою, що дозволяє кількісно оцінити вміст органічних кислот у виробі.

Показник пористості хлібобулочних виробів визначають шляхом аналізу структури м'якуша.

Для цього обчислюють співвідношення об'єму пор у м'якуші до його загального об'єму. Такий підхід дозволяє оцінити легкість, повітряність і якість пропікання виробу.

Розрахунок здійснюється за формулою 2.5, яка враховує геометричні параметри зразка та об'єм пористого простору.

$$\text{Пористість} = \frac{\text{заг.об'єм виїмок} - \frac{\text{маса виїмок}}{\text{Щільність безпористої миси мякушки}}}{\text{заг об'єм виїмок}} * 100\% \quad (2.5)$$

Відповідно до нормативних вимог ДСТУ, пористість хлібобулочних виробів має відповідати встановленим межам: для хліба — не менше 46%, для батона — не менше 68%.

Ці показники є важливими критеріями якості, що впливають на текстуру, легкість та споживчі властивості готової продукції.

У таблиці 2.9 представлено результати лабораторного аналізу фізико-хімічних характеристик виробів, виготовлених ТОВ «Добрий Хліб».

До дослідження було включено зразки пшеничного та житнього хліба, а також батона пшеничного вищого ґатунку.

Усі протестовані вироби відповідають державним стандартам за фізико-хімічними показниками, що підтверджує стабільність технології та високу якість продукції.

Таблиця 2.9

Показники фізико-хімічного аналізу хлібобулочної продукції,
виготовленої на ТОВ «Добрий Хліб»

Фізико-хімічні показники	Нормативні значення згідно ДСТУ	Хліб пшеничний	Хліб житній	Батон пшеничний
1. Вологість	41-53% (хліб)	46,6	47,5	42,2
	34-45% (батон)			
2. Кислотність	5-12 град (хліб)	7,1	8,5	2,5
	не більше 3,5 град. (батон)			
3. Пористість	не менше 46% (хліб)	66	73	81
	не менше 68% (батон)			

У процесі оцінювання якості хлібобулочних виробів на ТОВ «Добрий Хліб» враховуються також мікробіологічні показники, що характеризують стійкість продукції до псування під час зберігання.

Зокрема, досліджується схильність виробів до утворення плісняви, цвілі та інших мікробіологічних змін, які можуть виникати залежно від умов зберігання та типу пакування.

Експеримент здійснювався протягом тижня на основі зразків хліба, що проходили контрольоване зберігання:

- за кімнатної температури;
- у холодильному середовищі.

Для аналізу було відібрано шматки хліба, які зберігалися в поліетиленовій упаковці та без упаковки.

Результати мікробіологічного спостереження наведено у таблиці 2.10, яка відображає вплив температурного режиму та типу пакування на розвиток мікрофлори в хлібобулочних виробах.

Таблиця 2.10

Підсумкові дані мікробіологічного аналізу хлібобулочної продукції,
виготовленої на ТОВ «Добрий Хліб»

Вид хліба	Поява цвілі, день			
	поліетиленова упаковка, кімнатна t-ра	без упаковки, кімнатна t-ра	поліетиленова упаковка, холодильник	без упаковки, холодильник
1. Хліб пшеничний	3	5	5	7
2. Хліб житній	4	6	6	-
3. Батон пшеничний	3	5	5	7

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про те, що найшвидше мікробіологічне псування хлібобулочних виробів — зокрема поява цвілі та

неприємного запаху — спостерігалось у зразках, які зберігалися в поліетиленовій упаковці за умов кімнатної температури. Такий результат є закономірним, адже поліетиленова плівка практично не пропускає повітря, створюючи замкнене середовище з підвищеною вологістю. Саме ці умови є сприятливими для розвитку грибової мікрофлори та інших небажаних мікроорганізмів.

За відсутності охолодження процеси біологічного псування значно прискорюються, особливо при тривалому зберіганні продукції. Вологе середовище у поєднанні з кімнатною температурою сприяє швидкому розмноженню спор цвілевих грибів, що призводить до втрати товарного вигляду, погіршення смакових характеристик та зниження харчової безпеки виробів.

У межах ідентифікації чинників впливу на термін придатності встановлено, що використання поліетиленової плівки при кімнатній температурі створює несприятливий мікроклімат (ефект "термоса"), що суттєво знижує бар'єрну функцію упаковки. Наприклад, використання паперової упаковки або зберігання в охолоджених умовах дозволяло б значно довше підтримувати належний рівень якості та безпечності хлібобулочних виробів.

Дослідження демонструє, що стратегічний вибір матеріалів є визначальним для успішності виробництва для пакування та оптимального температурного режиму зберігання. Для підприємства це означає необхідність удосконалення системи управління якістю продукції шляхом впровадження більш ефективних технологій пакування, використання комбінованих матеріалів, що забезпечують баланс між захистом від зовнішніх факторів та вентиляцією, а також організації належних умов транспортування та реалізації.

Таким чином, дослідження показало, що саме фактори пакування та температури є критично важливими для забезпечення довговічності та

безпеки хлібобулочних виробів, а їх оптимізація повинен розглядатися як ключовий вектор розвитку системи менеджменту якості на підприємстві.

2.3. Стратегічні вектори модернізації та інноваційного розвитку системи менеджменту якості ТОВ «Добрий Хліб»

Динамізм сучасного економічного середовища детермінує для підприємств харчової галузі імперативну потребу в безперервній еволюції систем менеджменту якості. Для ТОВ «Добрий Хліб» це є не лише засобом забезпечення конкурентоспроможності на ринку, але й важливим чинником формування довіри споживачів та зміцнення репутації виробника. Подальший розвиток системи управління якістю продукції на підприємстві зумовлений потребою гармонізації з міжнародними стандартами ISO 9001 та HACCP, впровадженням сучасних технологій контролю й автоматизації виробничих процесів, а також орієнтацією на зростання економічної результативності та максимальне задоволення запитів споживачів.

У сучасних економічних реаліях оптимізація системи контролю та забезпечення якості продукції стає ключовим чинником успішного функціонування підприємства. Для хлібопекарської промисловості, де продукція має нетривалий термін зберігання та визначає рівень безпеки споживачів, якість є пріоритетним показником.

1. Зміни ринку.

Ринок хлібобулочних виробів характеризується високою насиченістю та значною конкуренцією. Зростає кількість малих приватних пекарень, які пропонують продукцію з унікальними рецептурами та позиціонують її як «екологічно чисту» чи «домашню». Це створює додатковий тиск на великі підприємства, змушуючи їх удосконалювати систему управління якістю, щоб утримати позиції та розширити ринки збуту. Крім того, спостерігається тенденція до зменшення споживання традиційного хліба та збільшення попиту

на спеціалізовані вироби — безглютенові, дієтичні, збагачені мікроелементами.

2. Вимоги споживачів.

Сьогоднішній споживач демонструє зростаючі вимоги до рівня якості продукції. Зростає інтерес до складу хлібобулочних виробів, їх харчової цінності, безпечності та відповідності міжнародним стандартам. Покупці очікують не лише стабільної якості, але й прозорості виробничих процесів, наявності сертифікатів відповідності, екологічної упаковки. Це формує нові стандарти взаємодії підприємства з ринком і потребує впровадження сучасних систем моніторингу та контролю якості.

3. Законодавчі норми.

Державне регулювання у сфері виробництва харчових продуктів постійно посилюється. В Україні впроваджуються вимоги системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), які є обов'язковими для підприємств харчової промисловості. Крім того, актуальними залишаються положення міжнародних стандартів ISO серії 9000, що визначають принципи управління якістю. Порушення стандартів тягне за собою ризик санкцій, втрати ліцензій та репутаційних збитків. Тому модернізація системи управління якістю є критично важливою як з економічної, так і з правової точки зору.

Ключові напрями розвитку системи управління якістю продукції

1. Цифровізація процесів контролю якості.

Сучасна економіка визначає цифровізацію як ключовий засіб оптимізації та підвищення результативності системи управління якістю. Для ТОВ «Добрий Хліб» це означає:

- впровадження автоматизованих систем моніторингу виробничих процесів (датчики температури, вологості, часу випікання);
- застосування цифрових рішень для оперативного моніторингу та оцінки показників якості продукції;

- створення електронних баз даних для відстеження партій продукції та контролю постачання сировини;
- інтеграція AI-рішень у виробництво дозволяє завчасно ідентифікувати ризики та уникати появи браку.

Цифровізація дозволяє зменшити людський фактор, підвищити точність контролю та забезпечити прозорість усіх етапів виробництва.

2. Впровадження екологічних стандартів.

Актуальні напрями розвитку харчової промисловості зосереджені на екологічній відповідальності та принципах сталого розвитку. Для підприємства це включає:

- використання екологічно чистої та сертифікованої сировини;
- мінімізацію відходів виробництва та впровадження системи їх переробки;
- застосування енергоощадних технологій та обладнання;
- перехід на екологічну упаковку, що підлягає вторинній переробці;
- дотримання міжнародних екологічних стандартів (ISO 14001, GlobalG.A.P.).

Імплементація запропонованих рішень детермінує зміцнення ділової репутації ТОВ “Добрий Хліб” та ініціює зростання споживчої лояльності.

3. Навчання та розвиток персоналу.

Людський фактор залишається ключовим у забезпеченні якості продукції. Тому важливим напрямом розвитку є систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників:

- проведення регулярних тренінгів з питань системи HACCP, ISO 9001 та інших стандартів;
- внутрішні освітні програми, спрямовані на впровадження передових рішень у виробництві та контролі якості;
- розвиток внутрішньої культури підприємства, заснованої на принципах якості та відповідального ставлення;

- мотивація персоналу через систему заохочень за дотримання стандартів та пропозиції щодо вдосконалення процесів;
- активне включення персоналу у процес безперервного вдосконалення системи менеджменту якості.

Інвестування у розвиток персоналу забезпечує стабільність виробничих процесів, зменшує ризики помилок та підвищує загальний рівень ефективності підприємства.

Очікувані результати розвитку системи управління якістю продукції

1. Раціоналізація витрат на сировину та енергоносії.

Модернізація системи контролю якості дозволяє підвищити результативність виробничих операцій і мінімізувати втрати ресурсів, пов'язані з браком продукції, нераціональним використанням сировини та енергоресурсів. Автоматизація контролю якості знижує ризик людських помилок, що у свою чергу скорочує витрати на повторне виготовлення та утилізацію неякісних виробів. Крім того, впровадження сучасних методів моніторингу сприяє більш ефективному використанню ресурсів, що позитивно позначається на собівартості продукції.

2. Виведення продукції на вищий стандарт якості.

Поетапне покращення системи управління якістю сприяє стабільності виробничих операцій і дотриманню вимог державних та світових стандартів (ISO 9001, HACCP). Це дозволяє гарантувати споживачам високу якість хлібобулочних виробів, їх безпечність та харчову цінність. Впровадження екологічних стандартів та використання сертифікованої сировини підвищує довіру клієнтів, а навчання персоналу сприяє формуванню культури відповідальності за якість на всіх етапах виробництва.

3. Диверсифікація каналів збуту через інтеграцію цифрових рішень як інструмент підвищення операційної ефективності підприємства.

Дотримання сучасних стандартів і міжнародних вимог створює платформу для підприємства умови розширення ринків збуту, включно з виходом на закордонні ринки. Сертифікація продукції за системами ISO та

НАССР є важливою умовою для співпраці з великими торговельними мережами та експортними компаніями. Крім того, орієнтація на екологічність та інноваційність продукції дозволяє залучати нові сегменти споживачів — прихильників здорового харчування, покупців із специфічними дієтичними потребами. Це сприяє збільшенню обсягів продажу та зміцненню позицій підприємства на ринку.

4. Створення стійких ринкових переваг і сучасного іміджу компанії.

Розвиток системи управління якістю формує позитивний імідж ТОВ «Добрий Хліб» як надійного виробника, що дбає про безпеку та задоволення потреб споживачів. Це створює додаткові переваги у конкурентній боротьбі, дозволяє залучати інвестиції та партнерів, а також сприяє довгостроковій стабільності підприємства.

Висновок до розділу 2

У другому розділі здійснено ґрунтовне дослідження системи управління якістю продукції ТОВ «Добрий Хліб». Це дало змогу комплексно оцінити організаційно-економічні особливості діяльності підприємства та визначити ефективність діючих механізмів контролю.

Організаційно-економічна характеристика підтвердила, що компанія утримує стабільні позиції на ринку хлібобулочних виробів, має відпрацьовані виробничі процеси та демонструє гнучкість у конкурентному середовищі. Водночас результати аналізу показали: попри відповідність державним стандартам, система управління якістю потребує модернізації відповідно до міжнародних норм і сучасних трендів харчової промисловості.

Система управління якістю продукції ТОВ «Добрий Хліб» потребує оновлення під впливом кількох ключових чинників: динамічних змін ринку, зростання вимог споживачів до безпечності та харчової цінності виробів, а також посилення регуляторних норм у харчовій галузі.

У цьому контексті визначено стратегічні напрями розвитку:

- цифровізація виробничих процесів для підвищення прозорості та ефективності;
- системне підвищення кваліфікації персоналу як основи професійної компетентності.

Поєднання цих заходів формує сучасну, гнучку та результативну систему менеджменту якості, здатну забезпечити стабільну конкурентоспроможність підприємства.

Реалізація запропонованих кроків матиме комплексний ефект для підприємства — економічний, технологічний та маркетинговий.

- Цифровізація виробництва забезпечить скорочення витрат і підвищить ефективність процесів.
- Екологічні стандарти гарантують відповідність продукції принципам сталого розвитку та зміцнять репутацію бренду.
- Регулярне навчання персоналу сприятиме зростанню професійної компетентності й відповідальності працівників.

У поєднанні ці фактори забезпечать підвищення якості продукції, розширення ринкової присутності та посилення конкурентних переваг підприємства.

Отже, модернізація системи управління якістю продукції ТОВ «Добрий Хліб» виступає стратегічним пріоритетом, що гарантує стабільність виробничих процесів, зміцнення довіри споживачів та створює передумови для виходу підприємства на міжнародний ринок харчових продуктів. Запровадження визначених напрямів розвитку забезпечить довготривалу конкурентоспроможність і стійке функціонування компанії відповідно до сучасних тенденцій харчової промисловості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ХЛІБОБУЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДОБРИЙ ХЛІБ»

3.1. Оптимізація внутрішньої системи контролю якості шляхом впровадження технологічних рішень для покращення властивостей хліба

Система забезпечення якості хлібобулочної продукції на підприємстві ТОВ «Добрий Хліб» має низку виражених переваг, які сприяють стабільному виробництву конкурентоспроможної продукції.

Серед ключових сильних сторін — наявність кваліфікованого персоналу, впровадження базових стандартів контролю якості, а також орієнтація на задоволення потреб споживачів.

Водночас, підприємство має потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема через:

- технологічні інновації як інструмент підвищення стандартів якості хлібобулочної продукції;
- розширення асортименту за рахунок використання альтернативної борошняної сировини (наприклад, кукурудзяної, рисової, гречаної);
- підвищення харчової цінності продукції шляхом збагачення рецептури корисними інгредієнтами.

Разом із тим, існують певні внутрішні обмеження, які можуть ускладнювати ефективне функціонування системи управління якістю — наприклад, недостатня автоматизація окремих етапів контролю або обмеженість у ресурсах для модернізації.

Також слід враховувати зовнішні ризики, пов'язані з нестабільністю економічного середовища, змінами у законодавстві, коливаннями цін на сировину та зростанням вимог до безпечності харчових продуктів.

Комплексну характеристику внутрішніх переваг і можливостей, а також зовнішніх загроз і слабких місць системи управління якістю на ТОВ «Добрий Хліб» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи управління якістю хлібобулочних виробів ТОВ
«Добрий Хліб»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Наявність сучасного технологічного обладнання, що забезпечує стабільну якість продукції. • Кваліфікований персонал, який пройшов навчання з систем управління якістю. • Впроваджена система НАССР, що відповідає вимогам безпеки харчових продуктів. • Власна лабораторія контролю якості, яка дозволяє завчасно реагувати на проблеми. • Стабільна репутація серед споживачів, що формує довіру до бренду.	• Відсутність сучасних автоматизованих рішень у контролі якості збільшує ризики неточностей та браку. • Обмежені фінансові ресурси для модернізації виробництва. • Низький рівень цифровізації документації, що ускладнює аналіз показників. • Відсутність системи внутрішнього аудиту якості, що знижує ефективність контролю.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розвиток асортименту з акцентом на сучасні тренди — функціональні продукти, здорові та безглютенкові вироби. • Участь у державних та міжнародних програмах підтримки харчової промисловості. • Реалізація систем онлайн-моніторингу якості на основі цифрових технологій. • Партнерство з торговельними мережами, що дозволить збільшити обсяги реалізації.	• Ринок хлібобулочної продукції стикається з інтенсивною конкуренцією, яку формують потужні гравці галузі. • Коливання цін на сировину, що впливає на собівартість продукції. • Зміни в законодавстві щодо харчової безпеки, які потребують додаткових витрат на адаптацію. • Економічний тиск на домогосподарства знижує їхню здатність купувати продукцію, формуючи ризики для попиту.

Однією з ключових внутрішніх можливостей ТОВ «Добрий Хліб» у сфері вдосконалення системи управління якістю хлібобулочних виробів є активне впровадження сучасних технологій та методів покращення якості продукції.

Якість і безпечність хлібобулочних виробів формуються на основі комплексу чинників, серед яких першочергове значення має ретельний контроль над сировиною. Зокрема, підприємство має зосередити увагу на:

- Виборі високоякісного борошна, з урахуванням його сортності, вологості, вмісту білка та хлібопекарських властивостей.
- Свіжості та чистоті додаткових інгредієнтів, таких як яйця, цукор, сіль, дріжджі, рослинні олії тощо.
- Використанні сертифікованих харчових добавок, які можуть покращити структуру, аромат, термін зберігання та стабільність виробів.

Не менш важливим є технічне оснащення виробництва. Наявність сучасного обладнання дозволяє:

- Точно дотримуватися температурних режимів на всіх етапах — від замішування тіста до випікання.
- Автоматизувати контроль часу ферментації, вологості та інших критичних параметрів.
- Зменшити вплив людського фактора на якість готової продукції.

ТОВ «Добрий Хліб» має потенціал для впровадження інноваційних способів покращення якості, серед яких:

- Оптимізація рецептур з урахуванням споживчих уподобань і дієтичних вимог.
- Застосування ферментних композицій для покращення еластичності тіста та об'єму виробів.
- Використання натуральних покращувачів — таких як закваски, екстракти злаків, мед, молочні продукти.
- Впровадження системи моніторингу критичних точок контролю (НАССР) для забезпечення стабільної якості та безпеки.

- Проведення регулярних внутрішніх аудитів якості продукції та технологічних процесів.

Завдяки цим заходам ТОВ «Добрий Хліб» може не лише підвищити конкурентоспроможність на ринку, а й зміцнити довіру споживачів до бренду, забезпечуючи стабільно високу якість хлібобулочних виробів.

Одним із ключових викликів, з яким стикається ТОВ «Добрий Хліб» у процесі виробництва хлібобулочних виробів, є нестабільна якість сировини, зокрема борошна.

Часто підприємство отримує борошно з недостатнім або надмірно жорстким вмістом клейковини, що негативно впливає на структуру тіста, його еластичність, а також на кінцеві органолептичні властивості продукції. Крім того, як пшеничне, так і житнє борошно мають дисбаланс за вмістом нутрієнтів, що ускладнює створення хліба з високими показниками харчової цінності.

У зв'язку з цим, ТОВ «Добрий Хліб» розглядає можливість вдосконалення системи управління якістю шляхом впровадження натуральних заквасок у виробничий процес. Використання заквасок природного походження дозволяє:

- Покращити ферментаційні властивості тіста.
- Збалансувати смаковий профіль виробів.
- Підвищити біологічну цінність хліба завдяки активному розвитку корисної мікрофлори.
- Зменшити залежність від якості борошна, оскільки закваски частково компенсують недоліки сировини.

Такий підхід не лише сприяє стабілізації якості продукції, а й відповідає сучасним тенденціям здорового харчування, що відкриває нові можливості для розширення ринку збуту.

У процесі виробництва хлібобулочних виробів на ТОВ «Добрий Хліб» виникає необхідність забезпечення оптимального рівня кислотності тіста, що

є критичним показником для досягнення бажаних смакових і структурних характеристик готової продукції.

Одним із ефективних рішень цієї задачі є використання натуральних заквасок, які сприяють активному розвитку мікрофлори та покращують ферментаційні властивості тіста. Залежно від технологічних потреб, підприємство може застосовувати різні типи заквасок, зокрема:

1. Класичні закваски на основі молочнокислих бактерій, які забезпечують поступове накопичення кислотності, покращують аромат і подовжують термін зберігання хліба. Вони позитивно впливають на текстуру м'якуша та сприяють природному консервуванню виробів.

2. Закваски з природним (спонтанним) бродінням, які формуються без додавання спеціальних культур і мають здатність адаптуватися до умов виробництва. Їх використання дозволяє спростити технологічний процес, зменшити кількість операцій з підживлення та контролю, а також скоротити загальний час виготовлення продукції.

Застосування таких заквасок не лише покращує якість тіста, а й дозволяє підприємству оптимізувати виробничі ресурси, зменшити витрати та підвищити стабільність кінцевого продукту.

У виробничому процесі ТОВ «Добрий Хліб» можливе застосування широкого спектра натуральних заквасок, кожна з яких має унікальні властивості, що впливають на якість хлібобулочних виробів.

До таких заквасок належать: кукурудзяна, житня, ячмінна, вівсяна, гречана та рисова. Кожна з них відрізняється за:

- Смаковими характеристиками — від ніжного до насиченого, з різними відтінками присмаку.
- Ароматичним профілем — від легкого зернового до вираженого кисломолочного.
- Інтенсивністю ферментації, що визначає швидкість дозрівання тіста та його структуру.

Оцінка якості таких заквасок здійснюється за рядом технологічних параметрів:

- Вологість — масова частка води в заквасці, що впливає на її консистенцію та здатність до змішування з іншими інгредієнтами.
- Кислотність — показник, що визначає рівень органічних кислот, які формуються в процесі бродіння і впливають на смак та термін зберігання хліба.
- Активність молочнокислих бактерій — час, необхідний для досягнення оптимального рівня ферментації, що впливає на стабільність тіста та його мікробіологічну безпеку.

Завдяки правильному вибору типу закваски та контролю її параметрів, ТОВ «Добрий Хліб» може забезпечити стабільну якість продукції, розширити асортимент і задовольнити потреби споживачів, які орієнтуються на натуральність та автентичність смаку.

Аналіз властивостей різних видів заквасок, що застосовуються у виробництві хлібобулочних виробів на ТОВ «Добрий Хліб», дозволяє виявити важливі технологічні особливості, які впливають на кінцеву якість продукції.

Зокрема, житня та кукурудзяна закваски характеризуються помірним рівнем кислотності, що забезпечує м'який смак і делікатну текстуру хліба. Натомість гречана та ячмінна закваски мають виражену кислотність, яка формує більш насичений аромат, щільнішу структуру м'якуша та характерний кислуватий присмак.

Володіючи інформацією про технологічні параметри заквасок — такі як вологість, кислотність, активність молочнокислих бактерій — технолог ТОВ «Добрий Хліб» має змогу оперативно коригувати рецептури та етапи виробничого процесу. Це дозволяє:

- Досягати стабільної якості хліба незалежно від типу закваски.
- Формувати бажані органолептичні властивості відповідно до споживчих очікувань.

- Адаптувати технологію під конкретні види продукції — від ніжного пшеничного хліба до ароматного зернового.

Таким чином, гнучке використання заквасок із різними характеристиками відкриває перед підприємством можливості для розширення асортименту, підвищення якості та вдосконалення виробничих стандартів.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності заквасок, рекомендованих для використання у виробництві хліба на ТОВ «Добрий Хліб».

Показники Вид закваски	Масова частка вологості, %	Рівень кислотності, град.	Рівень активності молочнокислих бактерій, хв.
Житня	62,6	16,2	71
Кукурудзяна	59,2	10,4	92
Ячмінна	69,8	18,6	48
Вівсяна	73,5	15,2	66
Гречана	69,9	18,2	83
Рисова	62,1	12,4	69

З метою вдосконалення системи контролю якості хлібобулочних виробів на ТОВ «Добрий Хліб» доцільно впровадити технологію приготування гречаної закваски, яка сприятиме покращенню споживчих властивостей продукції, зокрема пшенично-житнього хліба.

Гречана закваска має високий потенціал для підвищення харчової цінності виробів завдяки вмісту природних антиоксидантів, мінералів та активних ферментів. Її застосування дозволяє:

- Збалансувати кислотність тіста.
- Посилити ароматичний профіль хліба.
- Покращити текстуру та еластичність м'якуша.

- Розробка технологій збереження якості та свіжості без використання хімічних консервантів.

Процес приготування гречаної закваски рекомендується здійснювати з урахуванням сучасних технологічних підходів, які включають:

- Контроль вологісного складу для забезпечення стабільної консистенції.
- Визначення оптимального циклу розведення, що дозволяє досягти рівномірного розвитку мікрофлори.
- Регулярне оновлення закваски, яке підтримує її активність та стабільність.

За правильно підібраних умов ферментації можна досягти високої активності молочнокислих бактерій — наприклад, за 30 хвилин — та сформувати бажаний рівень кислотності, близько 18,2 градусів, що є оптимальним для пшенично-житніх виробів.

Впровадження цієї технології дозволить ТОВ «Добрий Хліб» не лише покращити якість продукції, а й адаптувати рецептури до сучасних вимог споживачів, орієнтованих на натуральність, користь і автентичний смак.

Для оптимізації рецептури хлібобулочних виробів на ТОВ «Добрий Хліб» рекомендовано використовувати поєднання пшеничного та житнього борошна у пропорції 60% до 40%. Такий баланс забезпечує гармонійне поєднання м'якої текстури та вираженого аромату, характерного для житніх сортів хліба.

У якості контрольного зразка доцільно застосовувати хліб із додаванням 30% житньої закваски, яка має такі технологічні характеристики:

- Вологість — 47,6%, що забезпечує пластичність і рівномірне змішування з борошном.
- Кислотність — оптимальний рівень для формування насиченого смаку.
- Активність молочнокислих бактерій — піднімальна сила становить 51 хвилину, що свідчить про стабільну ферментаційну здатність.

Для вдосконалення органолептичних властивостей та підвищення харчової цінності продукції, гречану закваску рекомендовано вводити у тісто в кількості 25%, 35% або 45% від маси борошна, залежно від бажаного смакового профілю та текстури.

Практичний досвід виробництва хліба свідчить, що використання заквасок на основі кукурудзи, жита, ячменю, вівса, гречки або рису сприяє:

- Прискоренню процесу накопичення кислотності в тісті, що позитивно впливає на смак і мікробіологічну стабільність.
- Скороченню часу вистоювання тістових заготовок на 10–15 хвилин у порівнянні з традиційними технологіями, що дозволяє підвищити ефективність виробництва.

Впровадження таких рішень дозволяє ТОВ «Добрий Хліб» не лише покращити якість продукції, а й оптимізувати виробничі процеси, зменшити енергозатрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Сучасна стратегія підвищення якості хлібобулочної продукції ТОВ «Добрий Хліб» полягає у впровадженні технологій на основі натуральних заквасок.

Впровадження заквасок у виробничий процес дозволяє суттєво покращити органолептичні характеристики хліба — зокрема, аромат, смак, текстуру та зовнішній вигляд. Крім того, спостерігається позитивна динаміка фізико-хімічних показників, таких як кислотність, вологість, пористість м'якуша та стабільність структури.

Застосування заквасок сприяє:

- Формуванню більш насиченого смаку без використання штучних ароматизаторів.
- Покращенню мікробіологічної стабільності виробів.
- Збалансуванню кислотності, що позитивно впливає на термін зберігання.
- Використання сучасних технологій ферментації для створення продуктів із підвищеним вмістом біологічно активних речовин.

Таким чином, модернізація технології на основі заквасок є стратегічним кроком для ТОВ «Добрий Хліб», який дозволяє не лише забезпечити стабільну якість продукції, а й відповідати сучасним вимогам споживачів щодо натуральності, користі та смакової довершеності хліба.

Таблиця 3.3

Прогнозовані технологічні характеристики виробництва хліба із застосуванням житньої та гречаної заквасок на базі ТОВ «Добрий Хліб»

Показник	За основу контролю – житня закваска 35%	Додавання гречаної закваски у відсотковому співвідношенні до маси		
		закваска 25%	закваска 35%	закваска 45%
Тісто				
Масова частка вологості, %	47,6	47,2	47,6	47,4
Початкова кислотність, град.	6,8	5,2	6,1	7,0
Кінцева кислотність, град.	4,85	5,43	5,08	4,72
Тривалість піднімальної сили, хв.	51	53	47	40
Хліб				
Питомий об’єм, см3/100гр.	320	300	325	350
Рівень пористості,%	66	67	66	64
Рівень вологості,%	46,3	45,9	46,0	46,2
Рівень кислотності, град.	7,2	5,8	6,7	7,3

Результати дослідження свідчать, що використання гречаної закваски у виробництві хліба позитивно впливає на активність тіста під час ферментації. Зокрема, зі збільшенням її концентрації у рецептурі — відносно загальної маси борошна — спостерігається скорочення часу вистоювання тістових заготовок.

Це явище пояснюється високою ферментативною активністю гречаної закваски, яка стимулює швидше накопичення кислотності та активізує молочнокислі бактерії, відповідальні за підйом тіста. Такий ефект дозволяє оптимізувати технологічний процес, зменшити тривалість окремих етапів і підвищити продуктивність виробництва.

Порівняльний аналіз питомого об'єму хліба, виготовленого з використанням житньої та гречаної заквасок різного дозування, представлено на рисунку 3.1. Ці дані демонструють, що гречана закваска сприяє формуванню більш пористої структури м'якуша та збільшенню об'єму готового виробу, що є важливим показником якості для споживача.

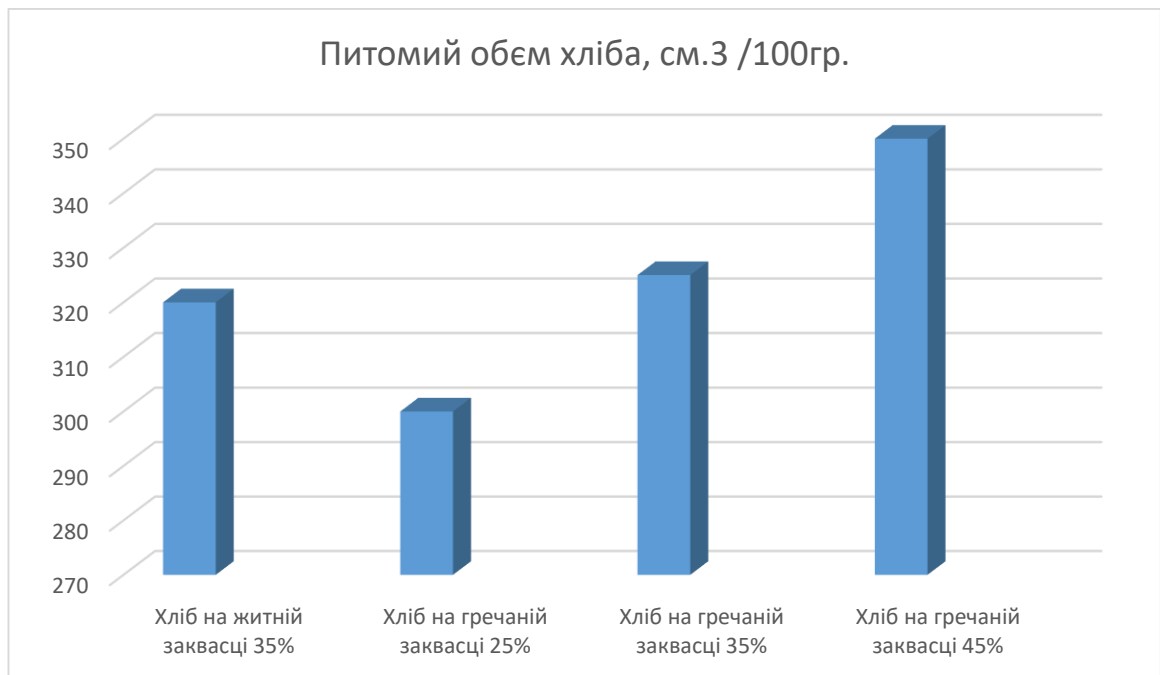


Рисунок 3.1 – Динаміка зміни об'єму хліба залежно від типу та концентрації закваски

Відповідно до вимог чинних стандартів ДСТУ та технічних умов, основні показники якості хлібобулочних виробів — пористість, вологість і кислотність — повинні відповідати встановленим нормативним межам.

Хліб, виготовлений із використанням гречаної закваски, демонструє високі органолептичні характеристики. М'якуш має еластичну структуру з рівномірною пористістю, а сам виріб — виразний смак і насичений аромат. Крім того, спостерігається збільшення об'єму хліба на 1,6–9,4% у порівнянні з аналогічним продуктом, виготовленим на житній заквасці.

Використання натуральних заквасок у виробництві хліба на ТОВ «Добрий Хліб» має низку переваг як для підприємства, так і для кінцевого споживача:

- Підвищена харчова цінність у порівнянні з виробами, виготовленими на дріжджах.
- Більший вміст вітамінів та мінералів, що позитивно впливає на здоров'я.
- Краща засвоюваність у порівнянні з хлібом, ферментованим пивними дріжджами.
- Насичений аромат і смаковий профіль, що формується завдяки природній ферментації.
- Пухка текстура, яка не кришиться при нарізанні.
- Стабільні показники якості, включаючи кислотність, вологість і пористість.
- Екологічна доцільність — зменшення потреби в штучних добавках, барвниках і консервантах.
- Відсутність глютену в окремих рецептурах, що відповідає сучасним дієтичним запитам.
- Сучасні технології збереження, що гарантують довший термін реалізації без втрати якості.

Таким чином, впровадження заквасок у виробничий процес є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Добрий Хліб», що дозволяє не лише покращити якість продукції, а й відповідати сучасним вимогам ринку.

З урахуванням вартості гречаної закваски (10 кг — від 1600 до 1800 грн) та середнього виходу готової продукції з 100 кг сировини (в межах 150–155 кг), ТОВ «Добрий Хліб» має можливість розрахувати прогнозований обсяг хліба залежно від частки закваски у рецептурі.

Визначення оптимального дозування гречаної закваски у складі тіста дозволяє не лише впливати на якість готового виробу, а й оцінити економічну доцільність її використання. Зміна концентрації закваски у межах рецептури (наприклад, 25%, 35%, 45% від маси борошна) безпосередньо впливає на:

- об'єм готового хліба;
- витрати на виробництво;
- органолептичні властивості продукції.

Таблиця 3.4 містить розрахункові дані щодо очікуваного виходу хліба при різних рівнях використання гречаної закваски, що дає змогу технологам ТОВ «Добрий Хліб» обґрунтовано обирати оптимальну рецептуру з урахуванням якості, вартості та ефективності виробництва.

Таблиця 3.4

Прогнозований вихід хлібобулочних виробів при використанні гречаної закваски у виробництві ТОВ «Добрий Хліб»

Хліб на	Очікуваний обсяг випуску хліба на 100 кг борошна, кг
1. на гречаній заквасці, 25%	138-142
2. на гречаній заквасці, 35%	147-150
3. на гречаній заквасці, 45 %	155-157

Беручи до уваги широкий асортимент хлібобулочних виробів, який може виготовляти ТОВ «Добрий Хліб», прогнозується, що продукція на основі

гречаної закваски здатна зайняти до 25% від загального річного обсягу виробництва хліба у 2026 році.

Такий показник свідчить про високий потенціал гречаної закваски як технологічного компонента, що дозволяє не лише урізноманітнити лінійку продукції, а й задовольнити запит споживачів на натуральні, функціональні та корисні вироби. Розрахункові дані щодо очікуваної частки виробництва хліба з гречаною закваскою наведено у таблиці 3.5, що може слугувати основою для планування виробничих потужностей та маркетингових стратегій підприємства.

Таблиця 3.5

Очікувана частка виробництва хліба з гречаною закваскою

Місяці	Плановий обсяг хлібних виробів у 2026 р., кг	Очікуваний випуск хліба на гречаній заквасці у 2026 р., кг
Січень	4208	1052
Лютий	4560	1140
Березень	4842	1211
Квітень	5148	1287
Травень	5320	1330
Червень	5525	1381
Липень	5840	1460
Серпень	6230	1558
Вересень	6400	1600
Жовтень	6600	1650
Листопад	6930	1733
Грудень	7180	1795
Всього	68783	17196

Аналіз даних таблиці свідчить про чітку тенденцію до щомісячного зростання виробництва хліба на гречаній заквасці у 2026 році. Така позитивна динаміка демонструє стабільне нарощування обсягів випуску продукції та підтверджує ефективність виробничої стратегії підприємства.

У кварталному розрізі приріст виглядає наступним чином:

- у I кварталі 2026 р. прогнозований випуск становить 3403 кг,
- у II кварталі – 3998 кг,

- у III кварталі – 4618 кг,
- у IV кварталі очікується досягнення рівня 5178 кг.

Таким чином, протягом року простежується поступове нарощування виробничих потужностей, що забезпечує не лише збільшення обсягів продукції, але й зміцнення позицій підприємства на ринку. Зростання виробництва у кожному кварталі свідчить про послідовність та системність у реалізації управлінських рішень, спрямованих на модернізації якості та формуванні стійких конкурентних переваг на ринку.

Окремо були розраховані планові річні витрати на виготовлення хліба на гречаній заквасці для ТОВ «Добрий Хліб» у 2026 році. Вони наведені у таблиці 3.6 та включають витрати на сировину, енергетичні ресурси, оплату персоналу, знос обладнання та інші витрати, що входять до структури собівартості продукції.

Виявлені результати свідчать про здатність підприємства масштабувати виробництво та оптимізувати витрати, формуючи більш ефективну й сучасну систему управління якістю.

Таблиця 3.6

Планові річні витрати на виробництво хліба на гречаній заквасці у ТОВ «Добрий Хліб» у 2026 р., кг

Планові річні витрати, грн.	2026	Питома вага, %
Сировина	100338,7	37,7
Оплата праці	114109	42,8
Амортизація	15216,46	5,7
Електроенергія	22811,58	8,6
Інші витрати	13853,35	5,2
Всього	266329,09	100

За результатами проведених розрахунків визначено, що у 2026 році планові річні витрати на виробництво хліба на гречаній заквасці на ТОВ «Добрий Хліб» становитимуть 2 663 239,09 грн. У структурі витрат найбільшу

частку займають витрати на оплату праці — 42,8% від загального обсягу. Другим за значенням елементом є витрати на сировину, які складатимуть 37,7%.

Крім того, розраховано очікувані фінансові результати діяльності підприємства: річний валовий дохід, прибуток до оподаткування, розмір податкових зобов'язань та чистий прибуток від реалізації 17 196 кг хліба на гречаній заквасці у 2026 році. Всі показники наведені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Фінансові результати діяльності ТОВ «Добрий Хліб» від виробництва хліба на гречаній заквасці у 2026 р.

Очікувані показники	Один. вим., грн.
Валовий дохід	346227,8
Виробничі витрати	266329,1
Операційний прибуток	79898,7
Фінансовий результат до оподаткування	79898,7
Податкові зобов'язання	14781,3
Чистий фінансовий результат	65117,5

Проведені економічні розрахунки свідчать, що виробництво хліба на гречаній заквасці у 2026 році на ТОВ «Добрий Хліб» є фінансово доцільним та перспективним. Запланований обсяг виготовлення продукції становить 17 196 кг, що забезпечує стабільне завантаження виробничих потужностей підприємства.

Загальна структура витрат демонструє раціональний розподіл ресурсів: найбільшу частку займають витрати на оплату праці та закупівлю сировини, що підтверджує соціальну та виробничу орієнтацію компанії. При цьому рівень витрат не перевищує критичних меж і дозволяє сформувати позитивний фінансовий результат.

Очікуваний прибуток підприємства за результатами реалізації продукції у 2026 році становитиме 65 117,5 грн, що підтверджує економічну вигідність

виробництва. Отриманий фінансовий результат створює основу для подальшого розвитку компанії, інвестування у модернізацію обладнання, розширення асортименту та впровадження екологічно дружніх технологій.

Таким чином, діяльність ТОВ «Добрий Хліб» у сфері виробництва хліба на гречаній заквасці у 2026 році не лише забезпечує прибутковість, але й сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги на ринку хлібобулочних виробів.

3.2. Доцільність та значення внутрішнього аудиту системи управління якістю на ТОВ «Добрий Хліб»

Досягнення максимальної продуктивності системи управління якістю передбачає проведення системного внутрішнього аудиту на підприємстві. Така перевірка дозволяє оцінити відповідність функціонування системи чинним законодавчим і нормативним вимогам, а також політиці підприємства та стратегічним завданням у сфері якості продукції.

Основною метою внутрішнього аудиту є виявлення можливостей для вдосконалення процесів виробництва та підвищення якості всієї продукції компанії — від традиційних хлібних виробів до пирогів, кондитерської випічки, тортів, десертів, снєків та печива. Результати перевірки стануть підґрунтям для прийняття управлінських рішень директором підприємства щодо реалізації заходів з покращення якості та конкурентоспроможності продукції на ринку.

До проведення внутрішнього аудиту пропонується залучити технолога хлібопекарського виробництва та керівника пекарні. Їхні обов'язки включатимуть не лише аналіз виробничих процесів, але й підготовку звітів для директора підприємства з описом виявлених недоліків у системі управління якістю. Крім того, вони мають розробляти рекомендації щодо попередження можливих проблем у майбутньому та пропонувати конкретні заходи для усунення або мінімізації виявлених недоліків.

Щоб гарантувати стабільну якість і підвищити конкурентні переваги, ТОВ «Добрий Хліб» має проводити внутрішній аудит системи контролю якості за пріоритетними напрямками:

1. Перевірка дієвості системи управління якістю полягає у перевірці відповідності політики підприємства вимогам державних та міжнародних стандартів і у встановленні рівня досягнення стратегічних завдань у сфері якості хлібобулочної продукції.

2. Аналіз технологічних процесів виробництва – дослідження відповідності параметрів технологічних операцій встановленим нормам, визначення рівня втрат і витрат у процесі випікання та пошук шляхів їх мінімізації.

3. Моніторинг процесів виробництва тіста включає контроль правильності замішування, дозрівання та обробки, формування виробів і дотримання параметрів випікання, що гарантує стабільну якість готової продукції.

4. Оцінювання якості вхідної сировини передбачає контроль вологості, кислотності та сортності борошна, визначення кількісних і якісних характеристик клейковини, перевірку придатності заквасок (житньої, гречаної, кукурудзяної тощо), а також аналіз якості сухофруктів, джему та інших допоміжних інгредієнтів.

5. Дотримання рецептурних пропорцій – контроль кількості цукру, солі, заквасок та інших компонентів відповідно до технологічних карт і стандартів.

6. Оцінка якості готової продукції – проведення органолептичних, фізико-хімічних та інших видів контролю для визначення відповідності хлібобулочних виробів встановленим вимогам.

7. Контроль післявиробничих процесів – перевірка умов охолодження, пакування та зберігання продукції, визначення її безпечності, свіжості та дотримання кінцевих термінів реалізації.

Документування результатів внутрішнього аудиту у ТОВ «Добрий Хліб» має здійснюватися у формі офіційного звіту, який виконує роль стратегічного інструменту управління якістю. У цьому документі необхідно:

- Зафіксувати слабкі місця системи – від технологічних процесів до організаційних аспектів, що можуть впливати на стабільність якості продукції.
- Відобразити проблемні зони – включаючи недоліки у виробничих операціях, логістиці, контролі сировини та готової продукції.
- Узагальнити висновки аудиту – надати об’єктивну оцінку стану системи менеджменту якості, визначити рівень відповідності стандартам та внутрішнім регламентам.
- Сформулювати практичні рекомендації – запропонувати конкретні кроки для вдосконалення процесів контролю, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень.
- Визначити пріоритети розвитку – окреслити напрями, які потребують першочергової уваги, та встановити часові рамки для реалізації запропонованих заходів.

Отже, звіт за результатами внутрішнього аудиту трансформується із засобу фіксації невідповідностей у релевантний інструмент стратегічного моніторингу. Це забезпечує ТОВ «Добрий Хліб» можливість превентивного управління якістю, що конвертується у стабільність споживчих характеристик продукції та капіталізацію довіри клієнтів у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення системності та прозорості процесу пропонується організувати контроль у ТОВ «Добрий Хліб» за визначеними об’єктами, із застосуванням відповідних методів та параметрів оцінювання. Також необхідно встановити періодичність проведення перевірок та визначити відповідальних осіб за кожен напрям аудиту. Усі ці елементи узагальнено та структуровано подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Об'єкти, методи та параметри внутрішнього аудиту системи
управління якістю у ТОВ «Добрий Хліб»

Об'єкти контролю	Параметр контролю	Методи контролювання	Періодичність проведення	Відповідальна особа
1. Борошно	Зовнішній вигляд борошна	Органолептичні	Кожна партія	Технолог хлібопекарського виробництва
	Рівень вологості	Сушіння		
	Рівень кислотності	Титрування		
	Вміст клейковини	Вимивання		
	Хлібопекарські властивості	Випікання		
2. Вода	Зовнішній вигляд (колір, прозора рість, смак)	Органолептичні	Кожна подача води	Технолог хлібопекарського виробництва
3. Сіль	Зовнішній вигляд (колір, прозорість)	Органолептичні	Кожна партія	Технолог хлібопекарського виробництва
4. Цукор	Зовнішній вигляд (колір, смак, прозорість)	Органолептичні	Кожна партія	Технолог хлібопекарського виробництва
5. Закваска	Час бродіння	Вимірювання часу	2-3 рази під час зміни	Технолог хлібопекарського виробництва, пекар
	Рівень вологості	Висушування		
	Рівень кислотності	Титрування		
	Піднімальна сила	Візуально		
6. Приготування тіста	Маса	Зважування	2-3 рази під час зміни	Технолог хлібопекарського виробництва, тістоміс
	Форма	Візуально		
	Тривалість вистоювання	Вимірювання часу		
7. Процес випікання	Тривалість випікання	Вимірювання часу	2-3 рази під час зміни	Технолог хлібопекарського виробництва, пекар
	t-ра печі	Термометр		
8. Готові хлібобулочні вироби	Зовнішній вигляд, форма, смак, запах	Органолептичні	Кожна партія	Технолог хлібопекарського виробництва, завідувач пекарнею, пекар
	Стан м'якушки	Візуально		
	Пористість	Візуально		

Організація внутрішнього аудиту системи управління якістю у ТОВ «Добрий Хліб» має здійснюватися відповідно до визначеного алгоритму (рис. 3.2) та детально розробленого плану. Такий план передбачає:

- формулювання цілей та завдань аудиторської перевірки;
- визначення переліку відповідальних працівників, які забезпечують якість хлібобулочних виробів і залучаються до проведення аудиту;
- розроблення інструкцій щодо порядку проведення аудиторських процедур;
- встановлення місця, дати та конкретного об'єкта перевірки (виробничий цех, пекарня);
- здійснення контролю призначеними особами за визначеними напрямками та об'єктами;



Рисунок 3.2 – Схема організації внутрішнього аудиту системи управління якістю у ТОВ «Добрий Хліб»

Підсумки внутрішнього аудиту у ТОВ «Добрий Хліб» стають основою для практичних рекомендацій, які керівництво може використовувати для безперервного вдосконалення виробництва та підвищення стандартів якості. Такий підхід дозволяє підприємству не лише відповідати регламентам, а й створювати додану цінність для споживачів.

Процес аудиторської перевірки у ТОВ «Добрий Хліб» передбачає:

- розроблення та затвердження процедур аудиту й інструкцій щодо його проведення;
- здійснення перевірки системи управління якістю відповідно до визначених об'єктів контролю;
- виявлення можливих невідповідностей та відхилень у роботі системи;
- підготовку та формалізацію коригувальних рішень для усунення недоліків;
- аналіз причин виявлених невідповідностей;
- підготовка та впровадження рішень для ліквідації виявлених недоліків;
- контроль ефективності впроваджених заходів;
- складання підсумкового звіту з результатами аудиту та оцінкою якості системи управління.

Витрати на проведення внутрішнього аудиту у ТОВ «Добрий Хліб» включають доплати до заробітної плати працівників, які відповідають за організацію та реалізацію перевірки, аналіз невідповідностей, розроблення коригувальних дій та їх практичне впровадження. Розмір таких доплат доцільно визначати у відсотках від основної заробітної плати відповідальних осіб, що складають сукупність ресурсів та інструментів, які гарантують результативне функціонування системи управління якістю хлібобулочних виробів. Узагальнені дані щодо витрат і доплат наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Структура витрат на проведення внутрішнього аудиту у ТОВ «Добрий Хліб»

Відповідальна особа	Заробітна плата, грн.	Доплата, %	Доплата, грн.
1. Технолог хлібопекарського виробництва	22000	30,5	6710
2. Завідувач пекарнею	19000	22,5	4275
Всього			10985

Позитивна динаміка фінансових результатів ТОВ «Добрий Хліб» дозволяє трансформувати систему мотивації через інтеграцію цільових стимулів за підтримку високих стандартів якості. Зокрема, впровадження системи преміювання для внутрішніх аудиторів є стратегічним кроком, що підвищує відповідальність персоналу та об'єктивність результатів перевірок, перетворюючи аудит на дієвий інструмент саморозвитку підприємства.

Запропонована система доплат передбачає диференційований підхід: винагорода може мати як разовий характер (за результатами позапланових аудитів), так і періодичний (у межах планового моніторингу СМЯ). Це забезпечує високу адаптивність системи мотивації до актуальних виробничих викликів. Розподіл коштів (6 710 грн для технолога та 4 275 грн для завідувача пекарнею) відображає ступінь залученості та рівень відповідальності фахівців у процесі верифікації якості. Такий механізм реалізує синергію економічного стимулювання та професійної відповідальності, що є критичним для стабільного функціонування системи НАССР на підприємстві

Таким чином, система доплат у ТОВ «Добрий Хліб» виступає не лише інструментом матеріального стимулювання, але й важливим елементом стратегічного управління якістю, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

У теоретичній частині магістерської роботи здійснено аналіз основних аспектів управління якістю в харчовій галузі. Охарактеризовано сучасні моделі менеджменту, узагальнено досвід провідних зарубіжних практик, досліджено функції системи контролю якості продукції та послуг. Розкрито різні наукові підходи до визначення поняття «управління якістю», наведено систему показників оцінки якості та окреслено управлінські, економічні, нормативні й організаційні орієнтири для побудови ефективної системи менеджменту.

У дослідницькому розділі встановлено, що діяльність ТОВ «Добрий Хліб» зосереджена на виробництві та реалізації хлібобулочних виробів у межах міста й області. Визначено місію та правовий статус підприємства, його профіль і напрями господарської роботи. Описано функції керівників різних управлінських рівнів, наведено організаційну структуру та досліджено вплив основних зовнішніх чинників на ефективність діяльності підприємства.

Дослідження охоплює аналіз змін у вартості активів, капіталу та зобов'язань ТОВ «Добрий Хліб» за 2024–2025 роки, а також оцінку фінансової стійкості та ключових показників діяльності. Вивчено тенденції у структурі витрат і виробничих обсягів. Компанія приділяє особливу увагу системі управління якістю, впроваджуючи як національні стандарти ДСТУ 4582:2006, так і міжнародні ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001 та ISO 45001. У роботі наведено результати комплексної оцінки продукції за органолептичними, мікробіологічними та фізико-хімічними параметрами, а також досліджено умови зберігання та підготовки сировини.

Третій розділ зосереджений на впровадженні сучасних рішень для підвищення ефективності системи управління якістю. Сильними сторонами підприємства є: інтеграція міжнародних стандартів ISO, наявність відповідальних осіб за якість, належні умови зберігання та підготовки сировини, а також високі органолептичні властивості продукції. Серед

можливостей розвитку – розширення асортиментної лінійки, використання інноваційних покращувачів та впровадження нетрадиційних видів борошняної сировини.

Виявлено потребу у досягненні оптимальних показників кислотності тістозамісу, що рекомендовано забезпечувати шляхом використання заквасок природного походження. Особливу увагу приділено гречаній заквасці, яка підвищує харчову цінність та споживчі характеристики хліба. Наведено очікувані параметри технологічного процесу виготовлення хліба з додаванням житньої та гречаної заквасок, а також розраховано прогнозовані обсяги виробництва, витрати та фінансові результати реалізації продукції у 2024–2025 рр.

Для підвищення ефективності системи управління якістю у ТОВ «Добрий Хліб» запропоновано напрями внутрішнього аудиту, визначено об'єкти контролю та алгоритм проведення перевірки. Подано рекомендації щодо встановлення доплат відповідальним особам за організацію та реалізацію коригувальних заходів за результатами аудиту.

У ТОВ «Добрий Хліб» управління безпекою посідає вагомe місце серед інших напрямів менеджменту та істотно впливає на систему контролю якості продукції. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинних норм українського законодавства у сфері охорони здоров'я та трудових відносин, що включає проведення профілактичних медичних оглядів персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ashaolu B. Why Quality Management Really Matters. – 2022. URL: <https://www.propelsoftware.com/blog/why-quality-management-really-matters> (дата звернення 22.10.2025)
2. Бардась А., Замковий М. Управління якістю в умовах трансформації вищої освіти України. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». – 2025. – С. 102–115. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.s.102-115 (дата звернення 22.10.2025)
3. Бойчик І. М., Собко О. М., Сп'як Г. І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. Інноваційна економіка. – 2021. – № 3-4. – С. 118–123.
4. Боковець В.В., Жук В.П. Управління якістю продукції в сучасних умовах. Вінницький національний технічний університет. – 2023. – 15 с. URL: ir.lib.vntu.edu.ua (дата звернення 13.10.2025)
5. Бондаренко С.М. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1591> (дата звернення 11.10.2025)
6. Василенко В.О. Менеджмент якості: сучасні підходи та інструменти. – Київ: КНЕУ, 2022. – 210 с.
7. Волошин О. Інноваційні методи контролю якості харчових продуктів. – Харків: ХНАУ, 2023. – 156 с.
8. Гетьман І. А., Михонік Л. А. Використання гречаної закваски спонтанного бродіння в технології хліба. Матеріали конференції НУХТ. – Київ, 2020. – С. 32–36.
9. Гончаренко Л.Я. Системи управління якістю: теорія і практика. – Львів: ЛНУ, 2021. – 198 с.
10. Драгнева Н.І., Добрівська М.В. Сучасні тенденції формування систем управління якістю. Український журнал прикладної економіки та

техніки. – 2023. – №4. – С. 244–249. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-4-40 (дата звернення 02.11.2025)

11. ETprotein Research Team. Як покращити хлібопекарське виробництво? Стратегії та поради. ETprotein. – 2024.

12. Gangu Naidu Mandala, Subhash Kumar Verma, Navaneetha Krishnan Rajagopal, S. Saran. Risk Assessment Model for Quality Management System. IEEE MysuruCon. – 2022. DOI: 10.1109/MysuruCon55714.2022.9972698 (дата звернення 02.11.2025)

13. Іванишин А. Європейські та міжнародні підходи до управління якістю в освіті. ISTCMTM. – 2023. – Вип. 84(1). – С. 48–53. DOI: 10.23939/istcmtm2023.01.048 (дата звернення 14.12.2025)

14. Журнал «Управління якістю». Нова філософія НАССР: чи готові українські виробники до змін? – 2026. – №1.

15. Калашнікова Х. І. Управління якістю : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. – 138 с.

16. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. TQM на вітчизняних підприємствах. Вісник ХНУ. – 2019. – №4. – С. 100–105. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105 (дата звернення 17.12.2025)

17. Kambarov J., Ismailov N. Issues of the Impact of Production Risk Management. Social Science Journal. – 2022. – Vol. 13 (1). – P. 619–626.

18. Козловський В.О. Управління якістю у виробництві і комерції: навчальний посібник-практикум. Вінниця : ВНТУ, 2024. – 102 с.

19. Кордзая Н.Р. Міжнародний досвід управління якістю та безпечністю харчової продукції. Економічний простір. – 2020. – №156. – С. 41–45.

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

21. Лялюк А. М. Управління якістю товарів і послуг в торгівлі: конспект лекцій. Луцьк : Волинський енергософт, 2023. – 95 с.

22. Mangiarotti G., Riillo C.A.F. Standards and innovation in manufacturing and services: The case of ISO 9000. *Int. J. of Quality and Reliability Management.* – 2019. – Vol. 31 (4). – P. 435–454.
23. Медвідь Л. Г., Міценко Н. Г., Черкасова С. В. Класифікація витрат на якість продукції. *Вісник ЛТЕУ.* – 2022. – №66. – С. 10–21.
24. Мельник Т.В. Інтеграція системи ISO 9001 у виробничі процеси харчової галузі. *Вісник ЛТЕУ.* – 2025. – №67. – С. 88–94.
25. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю : навч. посібник. КНТЕУ. – 2021. – 328 с.
26. Місевич М.А., Залужна О.О. Удосконалення якості продукції за рахунок факторів виробництва. *Агросвіт.* – 2020. – №22. – С. 78–85.
27. Нанка О.В., Антощенков Р.В., Кісь В.М., Листопад І.О., Моїсєєва Н.І. Загальне управління якістю : підручник. Харків : ХНТУСГ, 2019. – 205 с.
28. Праведна Д. Компроміси, переробка та контроль за якістю: форум «Хлібна індустрія-2023». – 2023.
29. Rodriguez D. Топ-6 трендів у сфері управління якістю. *Management.com.ua.* – 2024.
30. Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі. *Економіка та суспільство.* – 2021. – №31.
31. Савчук О.М. Цифровізація процесів управління якістю. *Економіка та суспільство.* – 2024. – №42. – С. 55–61.
32. Солоницька І.В., Макарова О.В., Ганчев С.С. Інноваційні підходи до управління якістю харчових виробів. *Scientific Works of ONTU.* – 2024. – №88(1). DOI: 10.15673/swonaft.v88i1.3026 (дата звернення 03.12.2025)
33. Сучасні концепції управління якістю продукції. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf> (дата звернення 02.11.2025)
34. Топ-6 трендів у сфері управління якістю. *Management.com.ua.* – 2024.

35. Управління технологіями та якістю: огляд концепцій та можливостей в умовах цифрової трансформації / Карвальо А.. Міжнародна конференція з інженерії та управління якістю, м. Брага, 1 вересня 2024 р.

36. Хлебінська О.І., Букань Л.В. Інноваційні підходи до управління якістю в нових бізнес-моделях. VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. URL: confmanagement-proc.kpi.ua (дата звернення 02.11.2025)

37. Чорний П.О. Управління якістю харчових продуктів у контексті сталого розвитку. – Одеса: ОНАХТ, 2024. – 142 с.

38. Шевченко Л.М. Практика впровадження ISO 22000 на українських підприємствах харчової галузі. – Харків: ХНАУ, 2023. – 120 с.

39. Шульга В.В. Системи менеджменту якості: сучасні виклики та перспективи. – Київ: КНЕУ, 2022. – 198 с.

40. Юрченко О.В. Цифрові технології у забезпеченні якості харчової продукції. – Львів: ЛНУ, 2025. – 176 с.

41. Яковенко І.І. Управління якістю продукції в умовах глобалізації. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 154 с.

42. ISO. Quality Management Principles. – Geneva: ISO, 2020. – 35 p.

43. ISO. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. – Geneva: ISO, 2015. – 29 p.

44. ISO. ISO 22000:2018 Food Safety Management Systems – Requirements. – Geneva: ISO, 2018. – 42 p.

45. ISO. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems – Requirements. – Geneva: ISO, 2015. – 34 p.

46. ISO. ISO 45001:2018 Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements. – Geneva: ISO, 2018. – 36 p.

47. FAO. Food Quality and Safety Systems: A Training Manual. – Rome: FAO, 2021. – 210 p.

48. World Health Organization. Food Safety and Quality: Guidelines for Strengthening National Control Systems. – Geneva: WHO, 2022. – 88 p.
49. European Commission. Quality of Food Products in the EU Market. – Brussels: EC, 2023. – 112 p.
50. UNIDO. Quality Management in Food Industry: Best Practices. – Vienna: UNIDO, 2024. – 95 p.
51. OECD. Innovation and Quality Standards in Manufacturing. – Paris: OECD, 2022. – 130 p.
52. EFSA. Scientific Opinion on Food Quality and Safety. – Parma: EFSA Journal, 2023. – Vol. 21(3). – 56 p.
53. American Society for Quality. Quality Management Handbook. – Milwaukee: ASQ, 2021. – 320 p.
54. Chartered Quality Institute. Modern Approaches to Quality Management. – London: CQI, 2022. – 278 p.
55. International Labour Organization. Quality and Safety in Food Production. – Geneva: ILO, 2023. – 102 p.
56. National Academy of Sciences. Food Quality and Consumer Safety. – Washington: NAS, 2020. – 190 p.
57. Smith J., Brown K. Quality Assurance in Food Processing. – New York: Springer, 2021. – 210 p.
58. Johnson R. Quality Management Systems in Practice. – London: Routledge, 2022. – 185 p.
59. Miller D. Food Industry Quality Standards. – Berlin: De Gruyter, 2023. – 200 p.
60. Anderson P. Global Trends in Quality Management. – Oxford: Oxford University Press, 2024. – 175 p.
61. Lee S., Kim H. Advances in Food Quality Control. – Singapore: Wiley, 2022. – 198 p.
62. Nguyen T. Quality Management in Emerging Markets. – Tokyo: Springer, 2023. – 165 p.

63. Patel R. Quality Systems in Food Enterprises. – Delhi: Sage, 2024. – 182 p.
64. Rossi M. Quality and Innovation in Food Industry. – Milan: FrancoAngeli, 2021. – 144 p.
65. Santos A. Quality Management in Global Supply Chains. – Madrid: Elsevier, 2022. – 172 p.
66. Taylor B. Food Quality and Consumer Expectations. – Toronto: University of Toronto Press, 2023. – 188 p.
67. Wang Y. Modern Food Quality Systems. – Beijing: Tsinghua University Press, 2024. – 160 p.
68. Zhang L. Quality Management in International Food Trade. – Hong Kong: Springer, 2022. – 176 p.
69. Zhou X. Food Safety and Quality Assurance. – Shanghai: Fudan University Press, 2023. – 152 p.
70. Zimmerman H. Quality Management Strategies for Industry 4.0. – Berlin: Springer, 2024. – 200 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Проект наказу ТОВ «Добрий Хліб» про вдосконалення системи
внутрішнього аудиту та матеріальне стимулювання персоналу

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОБРИЙ ХЛІБ»

НАКАЗ

«__» _____ 2026 р. № _____ м. _____

Про вдосконалення системи внутрішнього аудиту та матеріальне
стимулювання персоналу

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління
якістю (СМЯ), забезпечення відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 та
принципів НАССР, а також для посилення мотивації персоналу, залученого до
процедур моніторингу та верифікації виробничих процесів,

НАКАЗУЮ:

Затвердити оновлений графік проведення внутрішніх аудитів
виробничих ділянок на поточний квартал з акцентом на контроль параметрів
біотехнологічних процесів (виробництво круп'яних заквасок).

Призначити групу внутрішнього аудиту у складі: _____

Керівник групи: технолог хлібопекарського виробництва; _____

Член групи: завідувач пекарнею. _____

Встановити персональні доплати працівникам за виконання додаткових
функцій, пов'язаних з організацією, проведенням та аналізом результатів
внутрішніх аудитів якості, у таких розмірах:

Технологу хлібопекарського виробництва — у розмірі 6 710,00 грн (шість
тисяч сімсот десять гривень 00 коп.);

Завідувачу пекарнею — у розмірі 4 275,00 грн (чотири тисячі двісті сімдесят п'ять гривень 00 коп.).

Виплату зазначених сум здійснити одноразово/періодично (необхідне підкреслити) за результатами подання офіційного звіту внутрішнього аудиту та плану коригувальних дій.

Контроль за виконанням наказу залишаю за собою (або призначити директора з якості/головного бухгалтера).

Директор ТОВ «Добрий Хліб» _____ (Прізвище, ініціали)

З наказом ознайомлені:

Технолог: _____ (Прізвище, ініціали)

Завідувач пекарнею: _____ (Прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б**Положення про групу внутрішнього аудиту якості ТОВ «Добрий Хліб»****ЗАТВЕРДЖЕНО****Директор ТОВ «Добрий Хліб»**

_____ (Прізвище, ініціали)

«_» _____ 202 р.

1. Загальні положення

1.1. Дане Положення визначає порядок функціонування групи внутрішнього аудиту (далі — Група) в межах системи управління якістю (СМЯ) ТОВ «Добрий Хліб».

1.2. Група створюється для об'єктивної перевірки відповідності виробничих процесів вимогам ДСТУ ISO 9001:2015, принципів НАССР та внутрішніх технологічних інструкцій (зокрема щодо використання круп'яних заквасок).

1.3. У своїй діяльності Група керується чинним законодавством України, Статутом підприємства та Політикою в сфері якості.

2. Склад та кваліфікація Групи

2.1. До складу Групи входять: Технолог хлібопекарського виробництва (керівник групи) та Завідувач пекарнею (внутрішній аудитор).

2.2. Члени Групи повинні володіти методами проведення аудиту, знати технологічні регламенти та критичні контрольні точки (ККТ) виробництва.

3. Основні завдання та функції

3.1. Оцінка дотримання рецептур та параметрів ферментації круп'яних заквасок.

3.2. Перевірка санітарно-гігієнічного стану обладнання, інвентарю та приміщень пекарні.

3.3. Виявлення невідповідностей у системі пакування та зберігання готової продукції.

3.4. Моніторинг вхідного контролю сировини від нових постачальників зернових компонентів.

4. Права та повноваження аудиторів

4.1. Отримувати безперешкодний доступ до всіх діляниць виробництва та складських приміщень.

4.2. Вимагати від персоналу надання необхідних журналів контролю та протоколів лабораторних досліджень.

4.3. Вносити пропозиції щодо призупинення виробництва у разі виявлення критичних невідповідностей.

5. Звітність та стимулювання

5.1. За результатами кожної перевірки Група складає Звіт про внутрішній аудит та План коригувальних дій.

5.2. Ефективна робота Групи, що призвела до зниження відсотка технологічного браку, є підставою для виплати матеріальної винагороди згідно з Наказом №___ від «_» _____ 202 р.