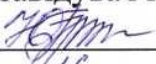


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ФАСТІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»)

Виконав: Ізюменко Іван Володимирович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

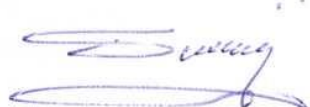

підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Ізюменко Іван Володимирович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук

«4» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу магістра
Ізюменку Івану Володимировичу**

Тема: Підвищення якості як фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства (за матеріалами ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні основи забезпечення якості продукції в контексті конкурентоспроможності підприємства в хлібопекарській галузі; аналіз стану якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»; напрями підвищення якості як інструменту зміцнення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань підвищення якості як фактору забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

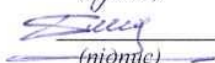
Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  професор Ю.С. Гринчук

(прпис)

Здобувач


(підпис)

І.В. Ізюменко

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Ізюменко Іван Володимирович

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»)

Досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи управління якістю продукції як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства хлібопекарської галузі. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, експертні оцінки, абстрагування та системний підхід. Інформаційну базу сформовано на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, наукових праць українських і зарубіжних дослідників, матеріалів фахових видань, аналітичних даних платформ відкритих даних та ресурсів мережі Internet.

Проаналізовано організаційно-економічні умови функціонування підприємства та оцінено рівень якості його продукції й конкурентоспроможності на ринку. Встановлено, що попри наявність виробничого досвіду та сформованої ринкової позиції, підприємство стикається з проблемами, пов'язаними зі зростанням вимог до якості, підсиленням конкуренції та потребою модернізації виробничих процесів. Ідентифіковано чинники, що впливають на якість продукції та конкурентні переваги, а також проаналізовано сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності у взаємозв'язку з якістю.

Обґрунтовано необхідність упровадження сучасних стандартів управління якістю, технічного оновлення виробництва та посилення контролю на всіх етапах технологічного процесу. Запропоновано комплекс управлінських, технологічних і маркетингових заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування стійких переваг на ринку. Сформовано стратегічні напрями розвитку системи управління якістю, що забезпечують довгострокове підвищення ефективності діяльності ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 63 сторінках машинописного тексту та містить 19 таблиць, 8 рисунків, а також список використаних джерел, що налічує 37 найменувань.

Ключові слова: якість продукції, конкурентоспроможність, управління якістю, хлібопекарська галузь, конкурентні переваги, ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

ANNOTATION

Izyumenko Ivan

IMPROVING QUALITY AS A FACTOR IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE'S PRODUCTS (based on materials of Fastivskyi Bread Factory LLC)

The theoretical-methodical and practical aspects of the formation of the product quality management system as a key factor in ensuring the competitiveness of the enterprise in the bakery industry have been studied. The work uses the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative and economic-statistical analysis, SWOT analysis, expert assessments, abstraction and a systematic approach. The information base was formed on the basis of financial and statistical reporting of Fastivskyi Hlibokombinat LLC for the years 2022–2024, scientific works of Ukrainian and foreign researchers, materials of professional publications, analytical data of open data platforms and Internet resources.

The organizational and economic conditions of the enterprise's functioning were analyzed and the level of quality of its products and competitiveness on the market were assessed. It was established that despite the presence of production experience and a formed market position, the enterprise faces problems related to the growth of quality requirements, increased competition and the need to modernize production processes. Factors affecting product quality and competitive advantages are identified, and modern approaches to assessing competitiveness in relation to quality are analyzed.

The necessity of introducing modern quality management standards, technical updating of production and strengthening control at all stages of the technological process is substantiated. A set of management, technological and marketing measures aimed at improving the quality of products, strengthening the competitive position of the enterprise and forming sustainable advantages on the market is proposed. Strategic directions for the development of the quality management system have been formed, which ensure a long-term increase in the efficiency of Fastivskyi Hlibokobinat LLC.

The master's thesis is laid out on 63 pages of typewritten text and contains 19 tables, 8 figures, as well as a list of used sources, which includes 37 names.

Keywords: product quality, competitiveness, quality management, bakery industry, competitive advantages, "Fastivskyi Hlibokombinat" LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ХЛІБОПЕКАРСЬКІЙ ГАЛУЗІ	9
1.1. Поняття якості продукції: сутність, характеристика та значення для підприємства	9
1.2. Конкурентоспроможність продукції та її взаємозв'язок з якістю: складові, чинники, критерії та сучасні підходи до управління	17
Висновки до Розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФАСТІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка показників якості продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»	25
2.2. Аналіз конкурентоспроможності та виявлення проблем у забезпеченні якості продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»	32
Висновки до Розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Технічне оновлення та стандарти управління якістю як чинники конкурентоспроможності продукції	45
3.2. Розробка стратегії підвищення якості й конкурентоспроможності продукції на ринку	52
Висновки до Розділу 3	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах загострення конкуренції на ринку хлібобулочних виробів забезпечення високої якості продукції набуває особливої ваги для підприємств хлібопекарської промисловості. Для таких виробництв, як ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», які функціонують у середовищі цінової чутливості споживачів, високих вимог до безпеки харчової продукції, а також стрімких змін у споживчих уподобаннях, якість продукції стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності.

Якість безпосередньо впливає на стабільність ринкових позицій підприємства, рівень довіри споживачів, ділову репутацію та фінансові результати. У хлібопекарській галузі, яка має високу соціальну значущість та щоденну присутність у споживчому кошику населення, особливу актуальність набуває впровадження стандартів якості (НАССР, ISO), модернізація виробничих процесів і розвиток систем управління якістю як стратегічної складової.

Значну увагу питанням якості та конкурентоспроможності приділяли у своїх наукових працях як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники: О.Є. Шершньова, І.А. Бланк, Т.Г. Васильєва, Л.Ю. Берзон, Г. Азоев, М. Портер, Е. Демінг та інші. Вони обґрунтували концептуальні засади стратегічного управління якістю, розробили підходи до оцінювання конкурентоспроможності та окреслили роль інновацій і системного підходу у розвитку підприємств. Водночас практичне застосування цих підходів у конкретних виробничих умовах підприємств хлібопекарської промисловості потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості продукції як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

Завдання магістерського дослідження:

- розкрити сутність, характеристику та значення якості продукції в контексті діяльності підприємств хлібопекарської галузі.
- проаналізувати чинники, критерії та сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції у взаємозв'язку з якістю.
- дослідити організаційно-економічні умови функціонування ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».
- оцінити рівень якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку.
- визначити проблемні аспекти у системі забезпечення якості та загрози конкурентного середовища.
- обґрунтувати необхідність впровадження сучасних стандартів управління якістю та здійснення технічного оновлення виробництва.
- розробити стратегію підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства.
- запропонувати комплекс управлінських, технологічних і маркетингових заходів щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління якістю продукції в ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління якістю продукції та формування на цій основі конкурентних переваг хлібопекарського підприємства.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» – підприємство з багаторічним досвідом у виробництві хлібобулочних виробів, яке водночас стикається з необхідністю адаптації до змін ринкової кон'юнктури, вимог до якості, посилення конкуренції та запровадження інновацій у виробництві.

Методи дослідження, застосовані в роботі, включають: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, експертні оцінки, економіко-статистичні

методи, абстрагування, індукцію та дедукцію, а також системний підхід до оцінювання якості та конкурентоспроможності.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань підвищення якості як фактору забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі у науково-практичній конференції та підготовки тез, присвячених проблематиці підвищення якості продукції як ключового чинника забезпечення її конкурентоспроможності. За підсумками участі в конференції було опубліковано тези: Ізюменко І. В. Підвищення якості як фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників(м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 року). Біла Церква: БНАУ. С. 39-40.

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 63 сторінках машинописного тексту та містить 19 таблиць, 8 рисунків, а також список використаних джерел, що налічує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ХЛІБОПЕКАРСЬКІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Поняття якості продукції: сутність, характеристика та значення для підприємства

У сучасній ринковій економіці якість продукції посідає провідне місце серед чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства. Особливо це актуально для харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, де споживачі висувують підвищені вимоги до безпечності, смаку, аромату, естетики зовнішнього вигляду та строку зберігання продукції. Умови зростаючої конкуренції, поінформованість покупців і загальна тенденція до здорового способу життя лише посилюють значущість якості як стратегічного ресурсу підприємства [1].

Якість продукції – це не лише сукупність технічних, органолептичних чи споживчих характеристик. Це багатовимірне поняття, яке відображає надійність підприємства, репутацію бренду, відповідальність перед клієнтами, а також здатність стабільно задовольняти очікування і потреби споживачів. Сьогодні поняття якості охоплює не лише відповідність продукції стандартам, а й весь ланцюг її створення – від відбору сировини до логістики та зворотного зв'язку з клієнтами.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000, якість визначається як «ступінь, у якому сукупність власних характеристик продукції відповідає встановленим вимогам». У національному нормативному полі діє також ДСТУ ISO 9000:2015, який уніфікує терміни та підходи до забезпечення якості в Україні [2].

У хлібопекарській галузі якість продукції – це насамперед:

- органолептичні характеристики: смак, аромат, колір, текстура, форма;

- фізико-хімічні властивості: вологість, кислотність, пористість, зольність тощо;
- санітарно-гігієнічні показники: відсутність патогенних мікроорганізмів, відповідність мікробіологічним нормам;
- технологічна стабільність: збереження однакової якості від партії до партії;
- упаковка і маркування: наявність повної та достовірної інформації для споживача;
- строк придатності і зберігання: відповідність нормам та практичним умовам реалізації.

Продукція хлібопекарської промисловості належить до категорії товарів першої необхідності, що щоденно споживаються широкими верствами населення. У зв'язку з цим формується стійке очікування від споживача щодо [3]:

- стабільності якості та смаку,
- доступної ціни,
- натурального складу без шкідливих домішок,
- дотримання строків реалізації та умов зберігання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики якості продукції у хлібопекарській галузі

Характеристика якості	Зміст
Органолептична	Зовнішній вигляд, колір, запах, смак, структура м'якуша
Фізико-хімічна	Вологість, кислотність, пористість, енергетична цінність
Безпечність	Відсутність токсинів, шкідливих домішок, відповідність санітарним нормам
Упакування і маркування	Зручність, відповідність законодавству, повнота інформації
Стабільність якості	Незмінність характеристик у межах терміну придатності
Виробнича надійність	Відтворюваність якості при серійному виробництві

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [4].

На відміну від товарів тривалого використання, хліб має дуже короткий життєвий цикл. Будь-які відхилення у рецептурі, порушення технологічних

режимів, заміна якісної сировини дешевшою – миттєво помічаються споживачем і призводять до зменшення попиту, втрати довіри та зниження прибутковості.

Крім того, державне регулювання у сфері якості харчової продукції відіграє важливу роль. В Україні діють державні стандарти (ДСТУ), а також галузеві технічні умови, що регламентують якісні показники хлібобулочних виробів. Виробники мають дотримуватись вимог НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що є обов'язковими для всіх підприємств харчової галузі відповідно до європейських норм.

Системний підхід до забезпечення якості полягає в тому, щоб інтегрувати принципи управління якістю у всі етапи діяльності підприємства – від стратегічного планування до контролю готової продукції. Якість розглядається не як результат діяльності окремого підрозділу, а як результат командної роботи всього підприємства [5].

У теперішніх умовах якість продукції в хлібопекарській галузі перетворюється на ключовий інструмент формування лояльності споживачів, посилення ринкових позицій, розширення каналів збуту та забезпечення сталого розвитку підприємства. Тому підприємства повинні не лише підтримувати базовий рівень якості, а й постійно шукати шляхи для її покращення, впроваджуючи новітні технології, системи контролю та стандарти.

У сучасному конкурентному середовищі якість продукції стала не просто вимогою споживача, а центральним фактором ефективності функціонування і розвитку підприємства. У харчовій промисловості, зокрема в хлібопекарській галузі, цей аспект набуває ще більшої ваги, адже продукція споживається щодня, її дефіцит чи зниження якості відразу впливає на ставлення покупця та обсяги продажів [6].

Якість продукції безпосередньо впливає на такі ключові аспекти:

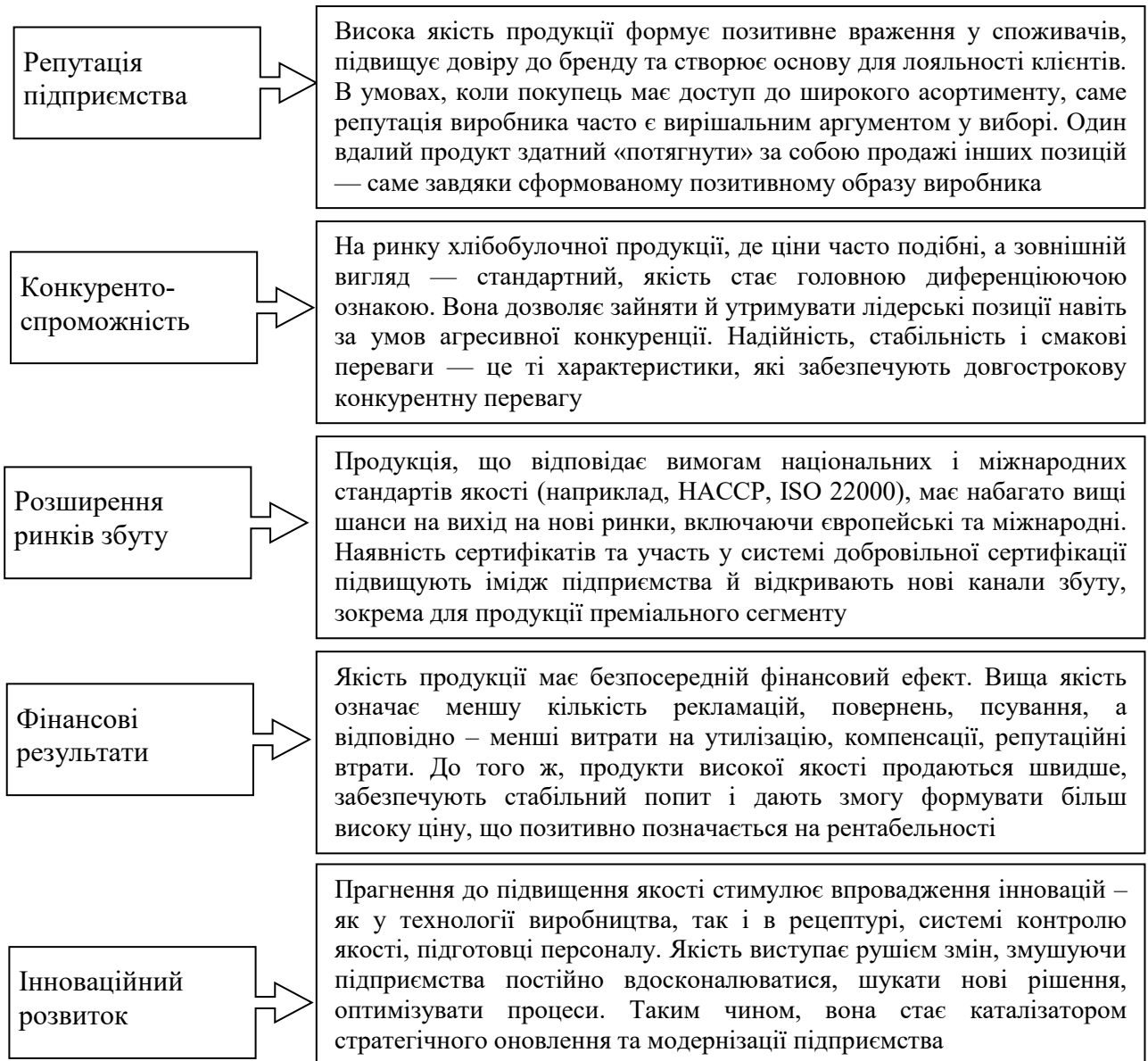


Рис. 1.1. Ключові аспекти якості продукції

Джерело: розроблено автором.

Загалом, якість продукції в хлібопекарській галузі – це не лише технологічний результат, а стратегічна категорія, яка охоплює [7]:

- етап вибору та перевірки сировини;
- дотримання рецептур та технологій;
- контроль виробничих процесів;
- управління персоналом і відповідальністю;

- систему зберігання, пакування та логістики;
- відповідність нормативно-правовим вимогам.

Це також інструмент формування довготривалих відносин із покупцем, основа для виходу на ринки з вищою доданою вартістю, засіб забезпечення стійкості підприємства в умовах економічних викликів.

У хлібопекарській галузі якість – це не просто характеристика продукту. Це дзеркало ефективності підприємства, стратегія його розвитку та індикатор довіри споживача. Підприємства, які здатні підтримувати стабільно високу якість, отримують реальні переваги – фінансові, маркетингові, іміджеві та інституційні. Проте досягнення такого рівня можливе лише за умови системного підходу до управління якістю, який охоплює всі етапи життєвого циклу продукції – від надходження сировини до задоволення потреб кінцевого споживача [8].

Для забезпечення послідовності, керованості та постійного вдосконалення якості на хлібопекарському підприємстві впроваджується система управління якістю (СУЯ), яка включає визначені етапи, функції та механізми контролю. Основні етапи системи управління якістю на хлібопекарському підприємстві представлено в табл. 1.2.

Таким чином, управління якістю на хлібопекарському підприємстві не обмежується лише контролем кінцевого продукту, а охоплює всі етапи виробничого процесу – від перевірки сировини до вивчення зворотного зв'язку від споживачів. Такий підхід забезпечує системність, запобігання помилкам і своєчасне реагування на відхилення.

Для наочності представимо етапи впровадження системи управління якістю продукції на хлібопекарському підприємстві, відповідальні підрозділи та інструменти контролю у вигляді таблиці 1.3

Така структурована система управління якістю дозволяє хлібопекарському підприємству не лише відповідати чинним нормативам і

сподіванням споживачів, а й формувати сталі конкурентні переваги, які важко повторити конкурентам.

Таблиця 1.2

Етапи системи управління якістю на хлібопекарському підприємстві

№	Етап управління якістю	Зміст етапу
1	Аналіз і відбір сировини	Закупівля лише сертифікованої сировини; лабораторний контроль якості борошна, води, добавок
2	Розробка та дотримання рецептури	Встановлення оптимального складу продукції; точне дотримання пропорцій і стандартів
3	Технологічний контроль виробництва	Контроль температури, часу випікання, вологості, дозування інгредієнтів
4	Управління персоналом	Підвищення кваліфікації працівників; розподіл відповідальності за якість
5	Контроль готової продукції	Оцінка смаку, аромату, структури, зовнішнього вигляду, безпечності продукції
6	Умови зберігання та пакування	Дотримання санітарних норм, температурних режимів, використання захисного пакування
7	Зворотний зв'язок із ринком	Вивчення споживчої оцінки якості; врахування зауважень для вдосконалення процесів
8	Постійне вдосконалення якості	Впровадження інновацій, оновлення стандартів, внутрішній аудит якості

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

Завдяки чіткому розподілу відповідальності на кожному етапі виробництва забезпечується контроль якості в режимі реального часу, мінімізуються втрати, запобігається повернення бракованої продукції та знижується ймовірність негативного впливу на імідж підприємства [9].

Крім того, системний підхід до управління якістю дає змогу оперативно виявляти й усувати технологічні відхилення, адаптувати виробництво до змін у сировинній базі, змін споживчих уподобань або законодавчих вимог. Постійний моніторинг зворотного зв'язку від споживачів сприяє гнучкості управлінських рішень та удосконаленню рецептур і упаковки відповідно до ринкових трендів.

В умовах зростання конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища така система слугує не лише засобом забезпечення стабільної якості, а й стратегічним інструментом підвищення довіри до бренду, посилення лояльності клієнтів, розширення ринку збуту та забезпечення стійкого розвитку

підприємства у довгостроковій перспективі [10].

Таблиця 1.3

**Етапи впровадження системи управління якістю продукції на
хлібопекарському підприємстві**

Етап	Зміст етапу	Відповідальні підрозділи	Інструменти контролю
1. Контроль сировини	Перевірка якості борошна, води, дріжджів, добавок	Склад, лаборанти	Лабораторні дослідження, сертифікати якості
2. Технологічна підготовка	Дотримання рецептури, режимів замішування, бродіння, формування	Технологи, оператори	Інструкції, технічні карти, контроль температури і часу
3. Випікання	Параметри температури, тривалість, рівномірність пропікання	Пекарі, змінні майстри	Візуальний контроль, температурні графіки
4. Охолодження і пакування	Правильне охолодження, герметичне пакування, маркування	Пакувальники, контроль якості	Контроль вологості, перевірка терміну придатності
5. Зберігання і логістика	Дотримання умов зберігання, терміну реалізації	Склад, логістика	Журнал зберігання, температурні умови
6. Зворотний зв'язок від споживача	Аналіз скарг, побажань, дегустації	Відділ якості, маркетинг	Книга скарг, онлайн-опитування, аналітика продажів

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [10-11].

Зображена система управління якістю на хлібопекарському підприємстві охоплює усі ключові етапи, починаючи від контролю вхідної сировини до взаємодії з кінцевим споживачем (рис. 1.2.). Її структура базується на циклічному підході та взаємозв'язаності підрозділів.

1. Контроль сировини – стартовий етап, що забезпечує відповідність борошна, води, дріжджів та інших компонентів стандартам якості. Проводиться шляхом лабораторного аналізу та перевірки сертифікатів постачальників.

2. Технологічна підготовка – включає дотримання рецептур, режимів замішування, ферментації та інших процесів. Цей етап критично впливає на органолептичні показники готової продукції.

3. Випікання – забезпечення чітких температурних режимів та часу приготування, що визначає якість хлібної кірки, структуру м'якуша, аромат.

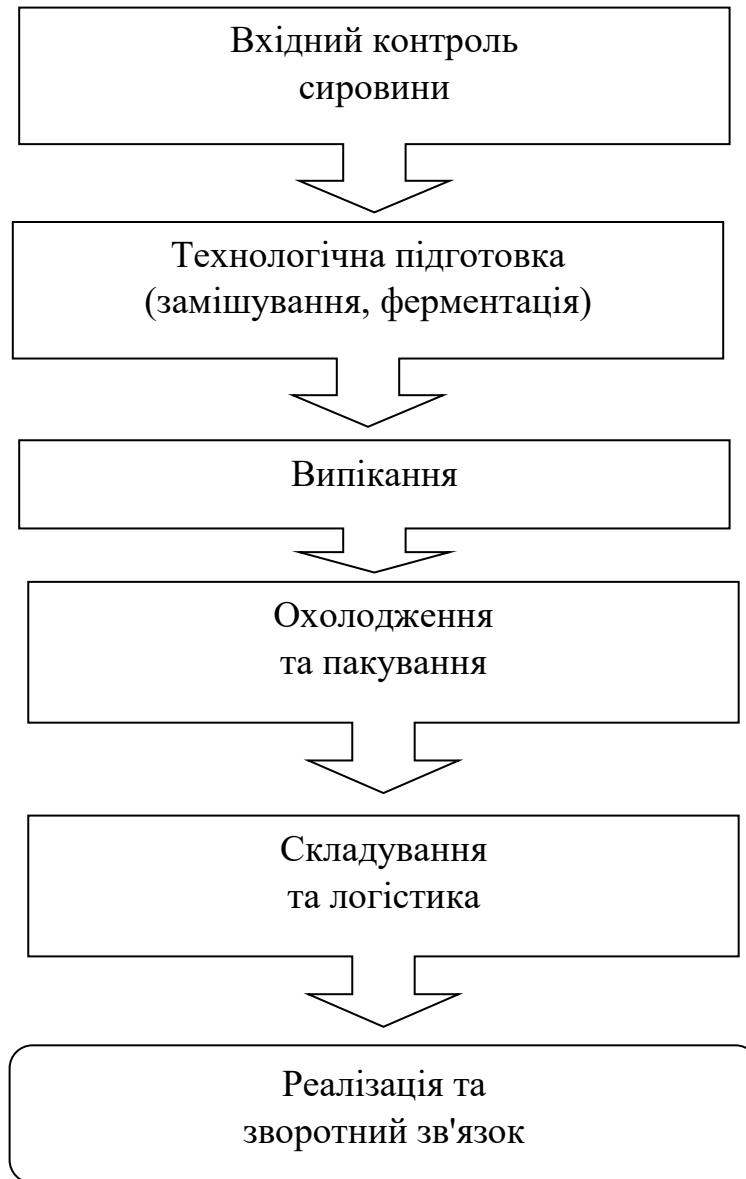


Рис. 1.2. Система управління якістю на хлібопекарському підприємстві
Джерело: розроблено автором.

4. Охолодження та пакування – забезпечують збереження якості продукції до її споживання. Правильне охолодження попереджає утворення конденсату та плісняви.

5. Зберігання і логістика – забезпечують дотримання умов температури, вологості та строків реалізації продукції, мінімізуючи втрати.

6. Зворотний зв'язок із споживачем – елемент, що завершує цикл та дозволяє виявляти недоліки або переваги продукції, сприяючи безперервному вдосконаленню якості.

Уся система функціонує на основі принципів стандарту ISO 9001, що включає управління ризиками, постійне вдосконалення, орієнтацію на споживача та залучення персоналу.

1.2. Конкурентоспроможність продукції та її взаємозв'язок з якістю: складові, чинники, критерії та сучасні підходи до управління

У сучасних умовах динамічного та нестабільного ринку головним завданням кожного підприємства є не лише виготовлення якісної продукції, а й забезпечення її конкурентоспроможності – здатності ефективно конкурувати з іншими товарами на ринку, залишаючись привабливою для споживача та водночас прибутковою для виробника. Конкурентоспроможність продукції означає її здатність задовольняти реальні потреби та очікування споживачів краще, ніж альтернативні товари, представлені на ринку [12].

Одним із ключових чинників, що визначає рівень конкурентоспроможності продукції, є її якість. Саме якість формує перше враження про товар, впливає на рівень задоволення споживача після використання і є підґрунтям для формування лояльності до бренду. У разі, якщо якість продукції виявляється недостатньою, навіть невисока ціна не зможе утримати споживача – він швидко перейде до іншого виробника, який запропонує кращу комбінацію характеристик.

Проте якість сама по собі не гарантує успіху. Продукція може бути дійсно конкурентоспроможною лише за умов збалансованого поєднання таких важливих параметрів, як якість, ціна, зовнішній вигляд, функціональність, дизайн, післяпродажне обслуговування, сервісна підтримка, інноваційність, а

також імідж виробника на ринку. Усе це формує сукупну споживчу цінність товару, яка визначає рівень його сприйняття та вибору серед альтернатив.

Таким чином, можна умовно розмежувати поняття [13]:

- Якість продукції – це переважно *внутрішня характеристика* товару, яка відображає ступінь відповідності його властивостей встановленим стандартам, технічним вимогам і очікуванням споживача.
- Конкурентоспроможність продукції – це *зовнішня ринкова оцінка*, яка формується в результаті порівняння продукції з аналогами на ринку і включає не лише її якість, а й цілу низку додаткових споживчих переваг, таких як зручність у користуванні, наявність сервісу, інноваційність, екологічність, брендова репутація тощо.

Отже, досягнення та підтримка високого рівня конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, що охоплює постійний моніторинг ринку, вивчення потреб споживачів, удосконалення якості продукції та гнучке реагування на зміну зовнішнього середовища.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції є багатокомпонентним поняттям, яке формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників. Для її досягнення підприємство повинно враховувати не лише технічні та якісні характеристики товару, а й цілий спектр додаткових складових, що формують споживчу цінність та забезпечують перевагу на ринку.

Щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю продукції, необхідно мати чітке уявлення про її структуру – тобто розуміти, з яких саме елементів вона складається, як вони взаємодіють між собою та який вплив справляють на споживче сприйняття товару. Конкурентоспроможність не є абстрактною категорією – вона формується на основі конкретних параметрів, які споживач враховує при виборі продукції серед альтернатив [14].

Усі ці елементи можна розглядати як систему взаємозалежних характеристик, які разом створюють цінність товару для кінцевого споживача.

Вони охоплюють як внутрішні властивості продукції (якість, надійність, функціональність), так і зовнішні атрибути, пов'язані з її позиціонуванням, ціною, сервісом та соціальним іміджем виробника.

Розуміння складових конкурентоспроможності дає змогу підприємству:

- обґрунтовано визначати напрямки покращення продукції;
- ефективно адаптувати товар до змін ринкових умов;
- формувати стратегії просування з урахуванням очікувань цільової аудиторії;
- підтримувати стійку позицію на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Нижче наведено основні складові конкурентоспроможності продукції та коротку характеристику кожної з них, що дає змогу комплексно оцінити ринкову силу товару табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Складові конкурентоспроможності продукції

Складова	Зміст
Технічна (якісна)	Властивості, що визначають корисність: смак, безпечність, термін придатності
Економічна	Ціна продажу, витрати на експлуатацію або споживання
Естетична	Зовнішній вигляд, форма, пакування
Соціальна	Репутація виробника, екологічність, відповідність стандартам
Сервісна (зручність)	Умови доставки, гарантії, рівень обслуговування

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

Таким чином, розуміння структури конкурентоспроможності продукції дає змогу підприємству цілеспрямовано формувати її сильні сторони та забезпечувати стабільну присутність на ринку. Проте для ефективного управління цим процесом важливо не лише знати, з чого складається конкурентоспроможність, а й розуміти фактори, що безпосередньо впливають на її рівень.

Ці чинники можуть бути як внутрішніми (залежними від самого

підприємства), так і зовнішніми (що формуються під впливом ринкового середовища, конкурентів, змін у споживчих уподобаннях, законодавчих вимог тощо). Їхня дія є комплексною та взаємозалежною – зміни одного з факторів часто спричиняють трансформації в інших [15].

Нижче подано узагальнену таблицю, яка демонструє основні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції табл. 1.5:

Таблиця 1.5

Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність продукції

Група чинників	Конкретні фактори
Виробничі	Якість сировини, технології, кваліфікація персоналу
Маркетингові	Політика ціноутворення, просування, брендинг
Інноваційні	Впровадження нових рецептур, покращення пакування, автоматизація
Зовнішні (ринкові)	Поведінка конкурентів, купівельна спроможність населення
Організаційно-управлінські	Система менеджменту якості, гнучкість управлінських рішень

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони товару в порівнянні з продукцією конкурентів, а також зрозуміти, наскільки ефективно товар задовольняє потреби споживача та вимоги ринку. В основі цієї оцінки лежить система кількісних і якісних критеріїв, які дають змогу об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності.

До основних критеріїв оцінки конкурентоспроможності продукції належать:

- Відповідність стандартам (ДСТУ, ISO, ТУ тощо) – свідчить про дотримання нормативно-технічних вимог, що є гарантією якості та безпеки товару.
- Стабільна якість – здатність продукції зберігати свої характеристики

протягом усього життєвого циклу, незалежно від партії чи виробничої серії.

- Конкурентна ціна – рівень вартості, що забезпечує баланс між економічною доцільністю для виробника та доступністю для споживача.
- Позитивна оцінка споживача – відгуки, задоволеність, лояльність клієнтів, частота повторних покупок.
- Тривалість зберігання – важливий показник для товарів, що мають обмежений термін придатності або схильні до втрати властивостей.
- Рівень рекламаций та скарг – показує ступінь задоволення споживачів і дозволяє оцінити ефективність післяпродажного контролю та сервісу.

Ці критерії застосовуються як у внутрішньому контролі якості, так і в ринковому аналізі та бенчмаркінгу. Їх комплексне застосування дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення продукції [16].

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища підприємства все частіше вдаються до інтегрованих систем управління, які поєднують у собі інструменти стратегічного менеджменту, управління якістю, маркетингу, інновацій та аналітики споживчого досвіду. Такий підхід дозволяє не лише створити конкурентоспроможний продукт, а й забезпечити його ефективне позиціонування та просування на ринку.

До ключових особливостей сучасних моделей управління конкурентоспроможністю належать:

- орієнтація на споживача – постійне вивчення очікувань та адаптація продукції до змін у попиті;
- управління на основі даних – використання аналітики, CRM-систем, оцінки відгуків і поведінки споживачів;
- постійне вдосконалення – впровадження принципів TQM, Lean, Kaizen;
- системний підхід – управління конкурентоспроможністю як частина загальної бізнес-стратегії;

- інноваційність – оновлення характеристик продукції відповідно до технологічних трендів і запитів ринку.

Нижче наведено блок-схему сучасної моделі управління конкурентоспроможністю продукції, яка ілюструє взаємозв'язок ключових етапів цього процесу рис. 1.3.

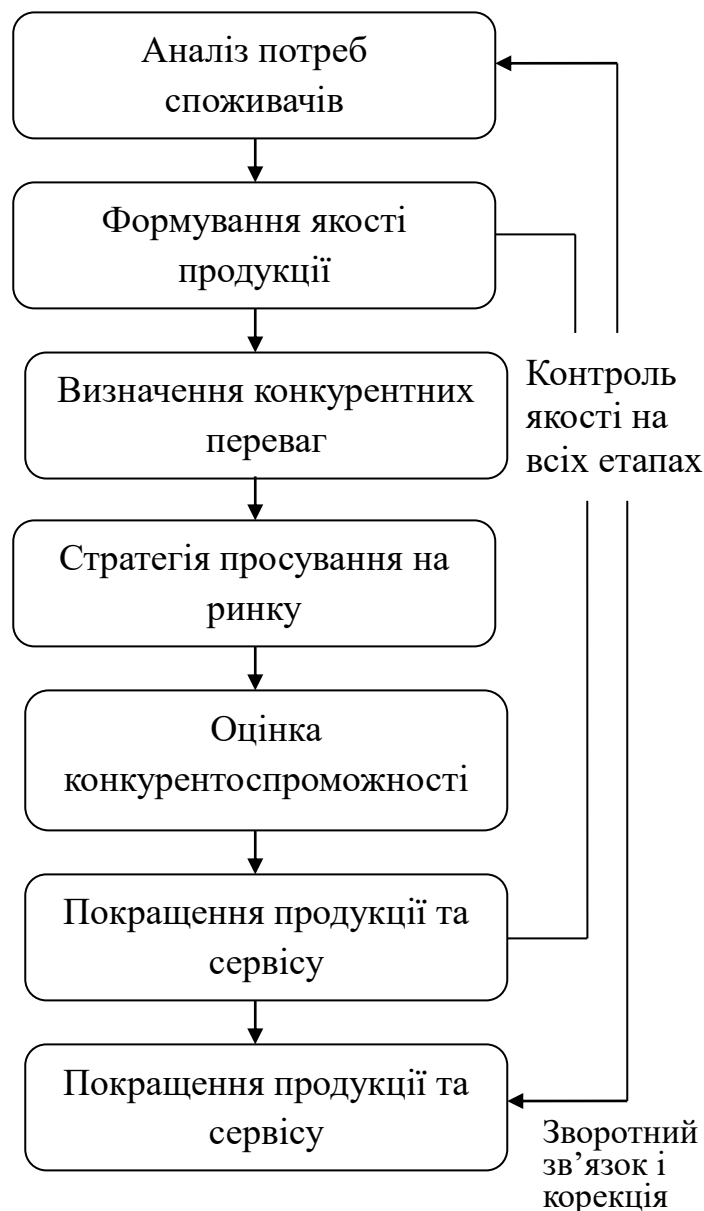


Рис. 1.3. Модель управління конкурентоспроможністю продукції

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, якість і конкурентоспроможність – це дві взаємопов'язані складові успіху підприємства в хлібопекарській галузі. Без належної якості не

може бути й мови про завоювання ринку. А без системного підходу до управління конкурентоспроможністю – важко зберігати свої позиції у довгостроковій перспективі [17].

Для ефективного управління потрібно не лише виготовляти якісний продукт, а й вміти адаптувати його до потреб ринку, грамотно позиціонувати та постійно вдосконалювати. Саме тому управління конкурентоспроможною продукцією – це безперервний процес, заснований на аналізі, інноваціях та орієнтації на споживача.

Висновки до Розділу 1

1. Проаналізовано теоретичні основи формування та забезпечення якості продукції як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, що дозволило систематизувати сучасні підходи до управління якістю в умовах ринку.

2. Встановлено, що якість продукції є не лише техніко-органолептичною характеристикою, а й стратегічною категорією, що визначає конкурентні позиції підприємства, рівень довіри споживачів, здатність до інноваційного розвитку та адаптації до ринкових викликів.

3. Виявлено, що в умовах насиченого продовольчого ринку якість хлібобулочних виробів виступає ключовим елементом формування конкурентної переваги та забезпечення стабільного попиту на продукцію.

4. Досліджено економічну сутність конкурентоспроможності продукції, яка розглядається як здатність підприємства створювати, виробляти та реалізовувати товари, що мають стійкий попит у цільового споживача.

5. Показано, що до основних складових конкурентоспроможності належать якість продукції, ціна, рівень обслуговування, імідж бренду, а також гнучкість підприємства у реагуванні на зміну споживчих запитів.

6. Доведено, що якість є не лише складовою частиною конкурентоспроможності, а її основою, оскільки саме вона забезпечує лояльність клієнтів, зростання обсягів реалізації та розширення ринку збуту.

7. Досліджено структуру системи управління якістю на хлібопекарському підприємстві, до якої входять етапи вхідного контролю сировини, технологічного контролю, оцінювання готової продукції, пакування, зберігання і логістики, а також аналізу зворотного зв'язку зі споживачами.

8. Проаналізовано ключові чинники та критерії оцінювання конкурентоспроможності хлібобулочних виробів, зокрема: відповідність стандартам, стабільна якість, оптимальна ціна, сучасний зовнішній вигляд, екологічність, зручність сервісу та умови зберігання.

9. Доведено, що забезпечення високого рівня якості продукції безпосередньо пов'язане з конкурентоспроможністю підприємства, а системний підхід до управління якістю є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств хлібопекарської галузі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФАСТІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка показників якості продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» – підприємство харчової промисловості, що здійснює виробничо-господарську діяльність у сфері виготовлення хлібобулочних виробів для населення м. Фастів та прилеглих населених пунктів. Комбінат є одним із ключових постачальників свіжої хлібобулочної продукції в регіоні та має багаторічну історію, що заклала міцні традиції виробництва, орієнтовані на якість, стабільність і відповідальність перед споживачем.

Продукція підприємства вирізняється натуральним складом, дотриманням технологічних норм і відповідністю державним стандартам, що дозволяє йому стабільно утримувати конкурентні позиції на місцевому ринку навіть в умовах високої конкуренції з боку торговельних мереж і великих виробників.

Основною метою діяльності ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» є забезпечення населення високоякісною хлібобулочною продукцією шляхом постійного удосконалення рецептур, технологій, логістичних процесів та підвищення рівня обслуговування. Пріоритетними завданнями підприємства залишаються задоволення споживчого попиту, підтримання високих стандартів якості, а також формування довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Організаційна структура ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, вертикаль підпорядкування та ефективну координацію між підрозділами. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно контролювати всі етапи виробництва,

оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та приймати зважені управлінські рішення.

До основних структурних підрозділів підприємства належать [18]:

Виробничий відділ, у складі якого функціонують майстри змін, технолог, служба контролю якості. Саме цей підрозділ відповідає за організацію технологічного процесу, контроль за дотриманням рецептур, технічних умов, санітарних норм і стандартів.

Бухгалтерія, яка забезпечує фінансово-економічну стабільність підприємства, здійснює облік, звітність, аналіз витрат і взаємодію з податковими органами.

Відділ збуту, до функцій якого належить управління продажами, комунікація з торговими точками, ведення бази клієнтів, а також контроль дебіторської заборгованості.

Маркетинговий відділ, що відповідає за вивчення ринку, аналіз споживчих вподобань, формування цінової політики, просування продукції та розвиток бренду.

Відділ постачання, який забезпечує безперебійне забезпечення підприємства якісною сировиною, упаковкою, допоміжними матеріалами, а також формує договірну політику з постачальниками.

Логістичний підрозділ (склад – транспорт), який організовує зберігання готової продукції та її доставку до торговельних точок із дотриманням вимог до умов транспортування.

Така структура дозволяє підприємству діяти як єдиний злагоджений механізм, у якому кожен підрозділ чітко виконує свою функцію для досягнення стратегічної мети – виробництва якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції.

Організаційна структура підприємства є одним із ключових інструментів ефективного управління його діяльністю, зокрема виробництвом, забезпеченням

якості та збутом продукції. Чітке визначення функціональних обов’язків кожного підрозділу сприяє скоординованій роботі, зменшенню ризиків управлінських помилок і підвищенню відповідальності. Схему організаційної структури ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» наведено на рис. 2.1.

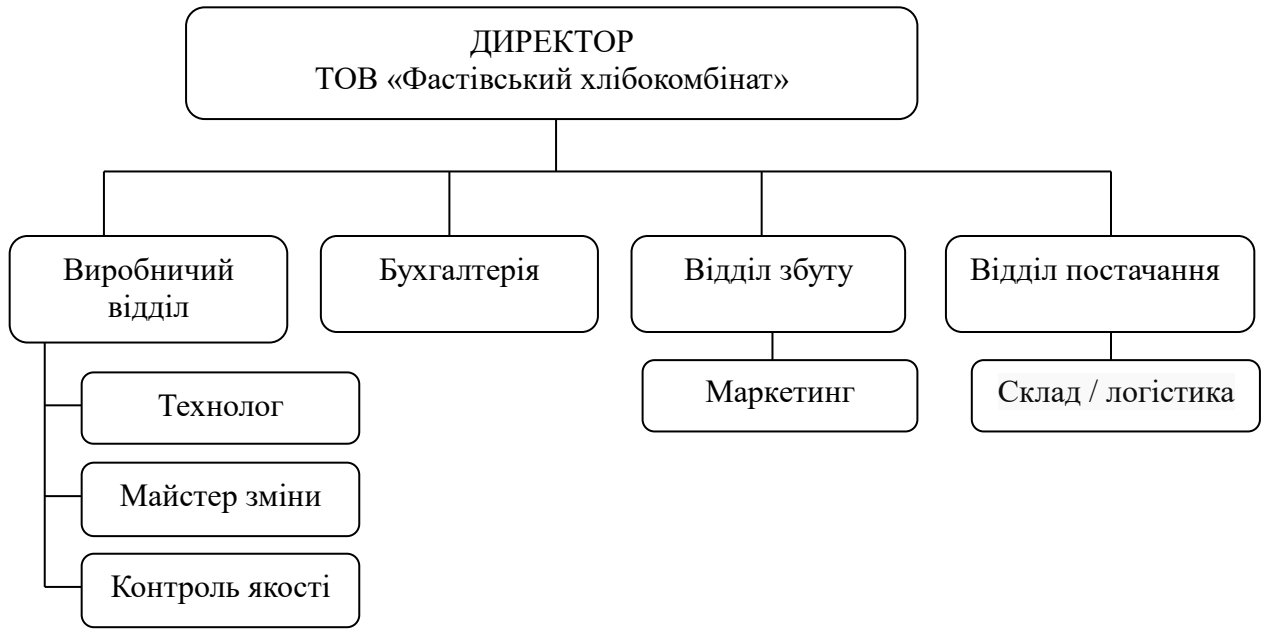


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

Джерело: розроблено автором.

Фінансово-економічний стан підприємства в динаміці 2022–2024 років характеризується такими даними (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» у 2022–2024 рр.

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Дохід, грн	3 850 000	4 320 000	5 100 000
Чистий прибуток, грн	-80 000	65 000	240 000
Активи, грн	4 095 000	4 215 000	4 450 000
Зобов’язання, грн	890 000	940 000	970 000
Кількість працівників	45	52	58

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

Згідно з таблицею 2.1, упродовж 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Фастівський хлібокомбінат». Зокрема, дохід підприємства зріс на 32,5 %, що свідчить про зростання попиту на продукцію комбінату, яке, ймовірно, пов'язане з підвищенням її якості.

Якщо у 2022 році підприємство працювало зі збитками (–80 тис. грн), то вже у 2023-му вийшло на прибуток у 65 тис. грн, а в 2024-му чистий прибуток сягнув 240 тис. грн. Це підтверджує ефективність управлінських рішень у сфері якості.

Активи підприємства зросли з 4,1 млн грн до 4,45 млн грн, що пояснюється модернізацією обладнання та розширенням виробничих потужностей. При цьому зобов'язання залишалися відносно стабільними, не перевищуючи 1 млн грн, що говорить про відповідальний підхід до фінансового навантаження.

Зростання кількості працівників – з 45 до 58 осіб – свідчить про розширення виробництва, що також є результатом підвищеної конкурентоспроможності продукції.

Якість продукції – один із ключових чинників, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Особливо це актуально для підприємств харчової промисловості, де споживачі приділяють велику увагу не лише смаковим характеристикам продукції, а й її зовнішньому вигляду, безпечності, натуральності та терміну зберігання. Саме тому ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» приділяє велику увагу систематичному контролю якості своєї продукції.

Показники якості хлібобулочних виробів умовно можна розподілити на кілька груп [19]:

1. Органолептичні показники – зовнішній вигляд, форма, колір, смак, аромат, консистенція.

2. Фізико-хімічні показники – вологість, кислотність, пористість, масова частка жиру, цукру, білка.
3. Мікробіологічні показники – відповідність гігієнічним нормам.
4. Показники зберігання – тривалість свіжості, стійкість до плісняви.
5. Упаковка і маркування – наявність інформації, захист, зручність для споживача.
6. Безпечність – відсутність шкідливих домішок, алергенів (при потребі – відповідне маркування).

ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» здійснює оцінку якості на основі:

- внутрішнього контролю якості, який здійснює лабораторія підприємства;
- сертифікованих методів, відповідно до ДСТУ та технічних умов;
- аналізу відгуків споживачів через канали зворотного зв'язку (опитування, скарги, соцмережі).

Для прикладу, підприємство оцінює якість хліба пшеничного та житньо-пшеничного, які є найпопулярнішими видами продукції, за системою бальної оцінки за п'ятибальною шкалою (5 – відмінно, 1 – незадовільно), що відображає результат внутрішньої дегустаційної комісії.

Таблиця 2.2

Органолептична оцінка якості основних хлібобулочних виробів ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», 2024 р.

Виріб	Зовнішній вигляд	Смак	Аромат	Консистенція	Загальний бал
Хліб пшеничний	5	5	5	4.8	4.95
Хліб житньо-пшеничний	4.8	4.7	4.9	4.6	4.75
Батон нарізний	5	4.6	4.8	4.5	4.73
Булочка з маком	5	4.9	5	4.8	4.93

Джерело: дані внутрішньої лабораторії ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

У 2024 році підприємство провело контроль 12 найменувань продукції на відповідність ДСТУ 4585:2006 та ДСТУ 4583:2006. Результати свідчать про

відповідність основних показників встановленим нормам, зокрема:

- вологість – у межах 44–48% (норма – до 50%);
- кислотність – у межах 3.5–5 градусів (норма – не більше 6);
- пористість – від 70 до 75% (залежно від виду).

Упродовж останнього року було зафіксовано зменшення кількості скарг споживачів на 35% у порівнянні з 2023 роком. Основними напрямками, які вплинули на покращення якості, стали:

- перехід на вищий сорт борошна для ключових виробів;
- оптимізація рецептур (менше підсилювачів, більше натуральних компонентів);
- покращення процесів фасування та маркування.

З метою всебічної оцінки поточного стану системи управління якістю на ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» доцільно здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на ефективність функціонування підприємства у цій сфері. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну картину як поточних досягнень, так і проблемних зон, що потребують удосконалення. Зокрема, важливо оцінити стан виробничо-технологічних процесів, системи внутрішнього контролю якості, рівень відповідності сучасним стандартам безпечності, а також врахувати зовнішні ризики, пов'язані з динамікою ринку, законодавчими вимогами й очікуваннями споживачів.

Одним із найбільш інформативних та наочно зрозумілих інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу класифікувати фактори за чотирма ключовими категоріями: сильні сторони, які формують конкурентні переваги підприємства; слабкі сторони, що можуть стримувати розвиток; можливості, пов'язані з потенційними напрямками зростання; і загрози – чинники зовнішнього середовища, які створюють ризики або виклики для стабільної діяльності [20].

У контексті системи забезпечення якості хлібобулочних виробів SWOT-аналіз дозволяє не лише виявити актуальні проблеми, а й сформулювати стратегічні рекомендації для підвищення ефективності контролю якості, удосконалення технологічних процесів та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Результати SWOT-аналізу системи забезпечення якості ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи забезпечення якості ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень органолептичних характеристик продукції	Частково застаріле виробниче обладнання
Наявність внутрішньої служби контролю якості	Обмежене фінансування на модернізацію технологій
Стабільність виробничих технологічних процесів	Відсутність повної автоматизації системи управління якістю
Досвідчені спеціалісти-технологи	Недостатня інтеграція системи HACCP або ISO 22000
Використання натуральної сировини без штучних домішок	Недостатній моніторинг споживчого зворотного зв'язку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сертифікація виробництва за міжнародними стандартами (ISO, HACCP)	Зростання нормативних вимог до безпечності продуктів
Запровадження цифрових інструментів моніторингу якості	Посилення контролю з боку державних органів
Автоматизація системи внутрішнього контролю	Погіршення якості сировини через загальноекономічні фактори
Проведення системного навчання персоналу з питань якості	Високі витрати на впровадження новітніх стандартів

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [21-22].

Отже, оцінка показників якості продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» свідчить про високий рівень органолептичних властивостей (смаку, аромату, текстури, зовнішнього вигляду), а також про відповідність продукції чинним державним стандартам якості та безпечності харчових продуктів. Підприємство забезпечує належний контроль на всіх етапах

виробничого процесу – від надходження сировини до реалізації готової продукції, що дозволяє гарантувати стабільність якості.

Стабільне зростання рівня задоволеності споживачів, позитивні відгуки, зменшення кількості реклаमाцій і скарг, а також неухильна тенденція до поліпшення фінансових показників – усе це є прямими доказами того, що якість виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, управління якістю на ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» не лише забезпечує довіру споживачів і стабільний збут, а й сприяє формуванню позитивного іміджу, розширенню ринків збуту та зміцненню стратегічних позицій на регіональному ринку.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності та виявлення проблем у забезпеченні якості продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

У сучасних умовах конкуренція на ринку хлібобулочних виробів постійно посилюється. Споживач стає більш вимогливим до якості, смакових властивостей, асортименту та ціни продукції. Для того, щоб ефективно функціонувати, підприємства повинні забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності, який визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників [23].

ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» діє в умовах конкурентного середовища, де основними суперниками виступають як великі національні виробники, так і локальні малі пекарні. Проте завдяки усталеній репутації, наявності постійного кола споживачів та стабільній якості продукції підприємству вдається утримувати частку місцевого ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції було виокремлено основні критерії, які мають найбільший вплив на купівельну поведінку споживачів:

- якість продукції (органолептичні властивості, безпечність, свіжість);

- цінова політика;
- асортиментний ряд;
- доступність (зручність придбання, розподіл каналів збуту);
- імідж та репутація бренду;
- рівень сервісу.

Узагальнені результати оцінки конкурентних переваг хлібокомбінату подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка основних чинників конкурентоспроможності продукції ТОВ
«Фастівський хлібокомбінат»**

Чинник конкурентоспроможності	Характеристика на підприємстві	Вплив на конкурентоспроможність
Якість продукції	Високі органолептичні показники, відповідність ДСТУ	Позитивний, формує лояльність
Ціна	Доступна для цільового сегмента	Позитивний, забезпечує масовість
Асортимент	Стандартний з деякими позиціями здорового харчування	Помірний, потребує розширення
Бренд і репутація	Локально впізнаваний бренд, історія на ринку > 10 років	Позитивний, підвищує довіру
Сервіс та логістика	Обмежена географія доставки, невеликий обсяг логістики	Нейтрально-негативний
Пакування	Традиційне, екологічно нейтральне	Нейтральний
Реклама і просування	Мінімальна активність, відсутність сучасних каналів	Негативний, знижує охоплення
Задоволеність споживачів	Висока, за результатами опитувань і відгуків	Позитивний
Інноваційність	Відсутність нових технологій, консервативне виробництво	Негативний

Джерело: систематизовано на підставі літературних джерел [24].

Проведена оцінка основних чинників конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо її позиціонування на ринку.

Насамперед, ключовим джерелом конкурентної переваги підприємства є якість продукції, що базується на дотриманні національних стандартів, використанні натуральної сировини та фокусі на смакових властивостях. Це

дозволяє підтримувати високу лояльність споживачів, що підтверджується результатами зворотного зв'язку [25].

Цінова стратегія підприємства орієнтована на доступність, що є вигідною в умовах економічної нестабільності та зниженого попиту на преміум-продукцію. Проте відсутність активної маркетингової кампанії, обмежений асортимент та слабка інноваційна політика знижують потенціал розширення ринку та охоплення нових цільових груп.

Також було виявлено потребу у вдосконаленні логістичних процесів і впровадженні сучасних каналів просування, зокрема через соціальні мережі, локальні інтернет-магазини та партнерські платформи доставки.

Отже, хоча підприємство демонструє стійку конкурентну позицію на локальному ринку, подальше зміцнення конкурентоспроможності потребує інвестицій у модернізацію виробництва, маркетинг і сервісну складову, що дозволить розширити ринок збуту й адаптуватися до вимог сучасного споживача.

Для комплексного розуміння позиції продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» на споживчому ринку, оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, що формують її конкурентоспроможність, доцільно застосувати інструментарій стратегічного аналізу. Зокрема, SWOT-аналіз дозволяє системно ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, пов'язані з його ринковим середовищем.

Результати SWOT-аналізу конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» наведено в таблиці 2.5.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства [26].

Сильні сторони (Strengths):

Серед сильних сторін ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» важливо

виділити:

- Впізнаваний бренд на регіональному ринку, що забезпечує сталу присутність на цільовому сегменті та знижує витрати на завоювання нових клієнтів у межах регіону.
- Стабільну якість хлібобулочних виробів, що формує довіру споживачів і зменшує ризики повернення продукції або негативних відгуків.
- Конкурентні ціни, які дозволяють залишатися привабливим вибором для широких верств населення з різним рівнем доходу.
- Високу лояльність постійних покупців, що свідчить про сформований позитивний споживчий досвід.
- Використання натуральної сировини та відсутність консервантів, що відповідає сучасним трендам здорового харчування.

Ці чинники формують міцну ринкову позицію підприємства та є підґрунтям для подальшого розвитку та масштабування бізнесу.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Впізнаваний бренд на регіональному ринку	Обмежена географія збуту
Стабільна якість хлібобулочних виробів	Недостатня активність у цифровому маркетингу
Конкурентні ціни	Вузький асортимент інноваційної продукції
Довготривала лояльність постійних покупців	Обмеженість інвестицій у рекламу та просування
Натуральна сировина, відсутність консервантів	Відсутність мобільного застосунку або онлайн-замовлень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення мережі збуту за межі регіону	Посилення конкуренції з боку великих торгових мереж
Залучення нових сегментів споживачів через продукцію «здорового харчування»	Зростання цін на енергоносії та логістичні послуги
Активізація присутності в інтернеті (соцмережі, сайт, реклама)	Нестабільність попиту через зниження купівельної спроможності
Участь у виставках, конкурсах, дегустаційних заходах	Імовірність демпінгових цін з боку конкурентів

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [27].

Слабкі сторони (Weaknesses):

До внутрішніх обмежень, що стримують зростання конкурентоспроможності, належать:

- Обмежена географія збуту, що знижує потенціал масштабування і зростання частки на нових ринках.
- Слабка активність у цифровому маркетингу обмежує охоплення молодшої аудиторії та потенціал розвитку онлайн-продажів.
- Вузький асортимент інноваційної продукції зменшує здатність компанії відповідати новим споживчим трендам (безглютенові вироби, вироби з пониженим вмістом цукру тощо).
- Низький рівень інвестицій у просування та рекламу, що знижує впізнаваність бренду за межами регіону.
- Відсутність онлайн-замовлень або мобільного застосунку обмежує зручність для споживача й створює конкурентну прогалину порівняно з великими мережами.

Ці слабкості вказують на необхідність цифрової трансформації, активніших дій у сфері маркетингу та розширення асортименту продукції.

Можливості (Opportunities):

У зовнішньому середовищі ідентифіковано низку перспективних напрямів для зміцнення позицій підприємства:

- Розширення мережі збуту за межі регіону відкриває нові ринки збуту й можливість збільшення обсягів виробництва.
- Залучення нових сегментів споживачів через розвиток лінійки “здорових” виробів (дієтичні, бездріжджові, цільнозернові) відповідає сучасним харчовим трендам.
- Активізація інтернет-присутності (через соціальні мережі, сайт, інтернет-магазин) дозволить зміцнити контакт із клієнтом і підвищити ефективність просування.

- Участь у виставках, дегустаціях, конкурсах сприяє підвищенню впізнаваності бренду, покращенню репутації та залученню нових клієнтів.

Реалізація цих можливостей може стати основою стратегії зростання підприємства.

Загрози (Threats):

Серед зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства:

- Посилення конкуренції з боку великих торгових мереж, які мають розвинені логістичні канали, активний маркетинг і власне виробництво.
- Зростання цін на енергоносії та логістичні послуги здорожчує собівартість продукції, що може знизити прибутковість.
- Нестабільність попиту через зниження купівельної спроможності населення є актуальною проблемою для всієї харчової промисловості.
- Імовірність демпінгу з боку конкурентів може призвести до втрати частки ринку, особливо без належного рівня маркетингової активності.

Врахування цих ризиків вимагає активної адаптації стратегії підприємства до ринкових змін.

Процес формування конкурентоспроможної продукції має бути системним. Основні етапи цього процесу відображені на рис. 2.2.

Таким чином, враховуючи результати аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ринкові позиції продукції підприємства, доцільно представити логіку побудови конкурентоспроможності у вигляді блок-схеми (рис. 2.2).

Формування конкурентоспроможності продукції на ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» відображає основні етапи, ресурси та інструменти, які забезпечують створення, підтримку та розвиток конкурентних переваг хлібобулочних виробів підприємства.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що якість продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» є основною конкурентною перевагою, яка забезпечує лояльність споживачів та стабільну присутність на місцевому ринку.

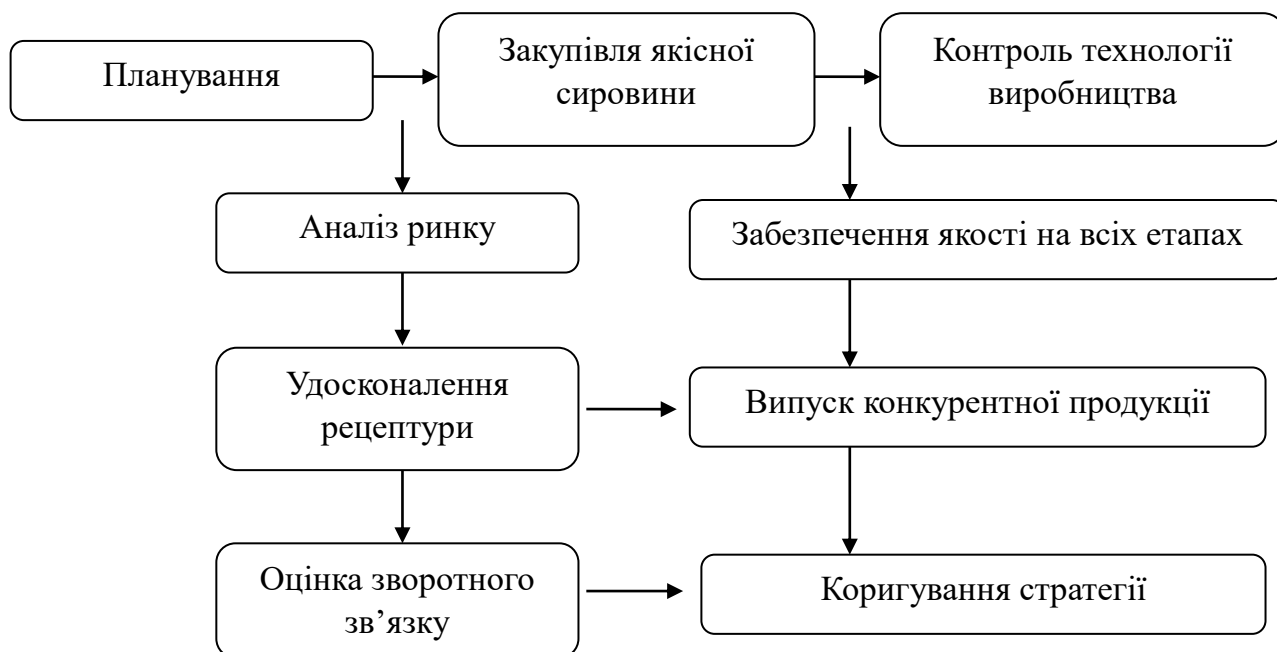


Рис. 2.2. Блок-схема формування конкурентоспроможності продукції на ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

Джерело: розроблено автором.

Водночас виявлено потенціал для вдосконалення асортименту, активізації маркетингової діяльності та розширення географії збуту [28].

Ефективне забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства є основою його стабільного функціонування та розвитку. Проте, навіть за наявності сильних позицій на ринку, в діяльності підприємства можуть існувати низка внутрішніх і зовнішніх чинників, які уповільнюють розвиток або створюють ризики втрати конкурентних переваг.

На основі проведених раніше досліджень, SWOT-аналізів та оцінки ринкової ситуації, було виявлено такі ключові проблеми у системі забезпечення якості та формування конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.6, ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» стикається з низкою ключових проблем, які стримують його розвиток у напрямку підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.6

**Виявлені проблеми у забезпеченні якості та конкурентоспроможності продукції
ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»**

№	Виявлена проблема	Характеристика та вплив
1	Застаріле обладнання	Обмежує впровадження інновацій, знижує ефективність технологічних процесів
2	Обмежене фінансування лабораторій якості	Ускладнює проведення сучасних аналізів і впровадження нових стандартів
3	Вузький асортимент інноваційної продукції	Не відповідає зростаючим запитам на «здорове харчування» та спеціалізовані продукти
4	Слабка активність у цифровому просторі	Знижує впізнаваність бренду серед молоді аудиторії та в інших регіонах
5	Обмежена географія збуту	Продукція майже не представлена за межами локального ринку, що обмежує обсяги реалізації
6	Недостатня рекламна активність	Знижує потенціал виходу на нові ринки та привернення нових клієнтів

Джерело: розроблено автором.

Однією з найбільш значущих проблем є застаріле виробниче обладнання, що обмежує можливості впровадження сучасних технологій та інновацій, уповільнює виробничі процеси й підвищує ризик виникнення браку. Це, в свою чергу, негативно впливає як на якість кінцевого продукту, так і на рівень продуктивності.

Обмежене фінансування лабораторій якості створює труднощі у проведенні повноцінного контролю відповідності продукції новим стандартам безпечності та якості. В умовах посилення вимог до харчової безпеки та зростання очікувань споживачів, така ситуація є критичною.

Також було виявлено вузький асортимент інноваційної продукції, зокрема тієї, що відповідає трендам здорового харчування. Це звужує потенційні сегменти ринку та знижує привабливість продукції серед нових категорій

споживачів (наприклад, молодь, люди з дієтичними потребами, прихильники екологічного споживання).

Ще одним обмеженням розвитку є низька активність у цифровому просторі. Відсутність сучасного сайту, онлайн-магазину або мобільного застосунку, а також слабка присутність у соціальних мережах значно зменшує охоплення аудиторії, ускладнює комунікацію з потенційними клієнтами та формування брендової лояльності [29].

Обмежена географія збуту та низький рівень рекламної активності є наслідками попередніх факторів і свідчать про недостатню ринкову експансію підприємства. Це обмежує обсяги реалізації, не дозволяє ефективно конкурувати з більшими виробниками і залишає підприємство в межах локального ринку.

Ці проблеми є системними і потребують стратегічного підходу до вирішення з використанням як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішньої підтримки, зокрема в межах програм модернізації, інвестування або державного сприяння розвитку харчової галузі.

З метою глибшого розуміння потенційних ризиків та їхнього впливу на функціонування підприємства доцільним є узагальнення виявлених проблем у формі таблиці з прогнозуванням можливих наслідків. Такий підхід дозволяє систематизувати наявні виклики та сформувати основу для подальшої розробки стратегічних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства (табл. 2.7).

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.7, дозволяє виявити критичні напрями, які стримують підвищення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Фастівський хлібокомбінат».

Передусім, технологічний напрям характеризується застарілою виробничою базою, що безпосередньо впливає на ефективність виробництва, собівартість продукції та можливості впровадження сучасних технологій. Це

створює ризик зниження конкурентного потенціалу підприємства у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

Систематизація основних проблем і можливих наслідків для підприємства

Напрямок	Проблема	Потенційні наслідки
Технології	Відсутність оновлення виробничої бази	Зниження конкурентоспроможності, зростання собівартості
Якість	Обмеження у контролі якості	Ймовірність зниження відповідності стандартам
Маркетинг	Недостатня онлайн-присутність	Втрата частини цільової аудиторії
Ринок	Обмежений збут	Неможливість масштабування бізнесу
Інновації	Вузький продуктовий ряд	Відставання від сучасних ринкових трендів

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [30].

У сфері якості наявні обмеження у контролі виробничих процесів, зумовлені недостатнім фінансуванням лабораторій та відсутністю новітнього аналітичного обладнання. Така ситуація підвищує ймовірність відхилення від нормативів, що може негативно позначитися на довірі споживачів і рівні лояльності.

Маркетингова складова також демонструє вразливість: слабка присутність в онлайн-середовищі, відсутність активної цифрової комунікації та просування зменшує охоплення цільової аудиторії, зокрема молоді, яка все частіше приймає рішення про покупку через Інтернет.

Ринкові проблеми пов'язані з обмеженою географією збуту. Орієнтація переважно на локальний ринок без активного виходу в інші регіони обмежує обсяги продажу та зменшує можливості для масштабування бізнесу [31].

Щоб забезпечити сталий розвиток підприємству необхідно реалізувати комплексну програму вдосконалення технологічної бази, модернізації системи управління якістю, активізації маркетингової діяльності та впровадження інноваційних підходів до формування асортименту. Це дозволить не лише

усунути існуючі загрози, а й закласти основу для підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Для глибокого розуміння механізмів впливу на рівень конкурентоспроможності продукції доцільно візуалізувати ключові елементи процесу, які сприяють або, навпаки, стримують її формування.



Рис. 2.3. Формування та гальмування конкурентоспроможності продукції (із зазначенням проблемних точок)

Джерело: розроблено автором.

Наведений рис. 2.3 відображає взаємозв'язок між факторами посилення конкурентоспроможності (ліва сторона) та чинниками, що її гальмують (права сторона). Такий підхід дозволяє ідентифікувати критичні точки впливу, на які варто звернути увагу при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Це свідчить про те, що, виявлені проблеми у сфері якості та конкурентоспроможності продукції свідчать про потребу в комплексному підході до модернізації виробництва, цифровізації маркетингової діяльності, розширенні асортименту та удосконаленні системи управління якістю.

Висновки до Розділу 2

1. Проаналізовано організаційну структуру та основні підрозділи ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», встановлено, що чіткий розподіл функцій дозволяє ефективно контролювати виробничі процеси й забезпечувати високу якість продукції.

2. Встановлено позитивну динаміку фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. – дохід зріс на 32,5 %, чистий прибуток: від збитків до 240 тис грн, що свідчить про вдалі управлінські рішення та вплив якості на ринкові результати.

3. Виявлено, що внутрішня служба контролю якості, дегустаційна система та лабораторні випробування забезпечують відповідність продукції стандартам, мінімізуючи рівень скарг – на 35 % порівняно з 2023 роком.

4. Показано, що ключовим джерелом конкурентної переваги є висока органолептична якість, натуральність сировини та відповідність ДСТУ, що забезпечує лояльність споживачів.

5. Досліджено фактори конкурентоспроможності, визначено такі критерії: якість, ціна, асортимент, доступність, бренд, сервіс, маркетинг – і здійснено оцінку їхнього впливу на позиціонування підприємства.

6. Доведено, що низький рівень активності у цифровому маркетингу, обмежена географія збуту, вузький асортимент та мінімальні рекламні зусилля стримують потенціал розширення ринків збуту.

7. Розроблено SWOT-аналіз системи якості та конкурентоспроможності, що дозволив класифікувати сильні сторони (бренд, якість, ціна) й слабкі сторони (застаріле обладнання, брак інновацій, слабкий маркетинг).

8. Показано, що технологічні обмеження (застаріле обладнання, обмежене фінансування лабораторій), вузький асортимент, недостатня маркетингова активність та обмежена географічна представленість створюють суттєві ризики для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Технічне оновлення та стандарти управління якістю як чинники конкурентоспроможності продукції

Підвищення якості продукції є однією з ключових умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, особливо в умовах жорсткої конкуренції та зростаючих вимог споживачів. У сучасному економічному середовищі вже недостатньо лише відповідати обов'язковим вимогам державних стандартів або технічних регламентів. Все більшої значущості набуває впровадження міжнародно визнаних систем управління якістю, які охоплюють усі етапи виробничого процесу, орієнтовані на запобігання дефектам, підвищення довіри з боку споживачів і постійне вдосконалення [32].

На підприємствах харчової промисловості, до яких належить і ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», важливим завданням є не лише забезпечення стабільної якості, а й гарантування безпечності продукції. У зв'язку з цим підприємству доцільно орієнтуватися на впровадження сучасних стандартів.

Аналіз підприємства має значний потенціал для впровадження сучасних стандартів якості, зокрема таких як ISO 9001:2015, HACCP, а також ISO 22000:2018 – стандарту з управління безпечністю харчових продуктів (це сучасні, актуальні та рекомендовані до впровадження стандарти управління якістю та безпечністю продукції на підприємствах харчової галузі).

Усі зазначені системи є сучасними, актуальними та рекомендованими до впровадження в умовах харчового виробництва, зокрема для підприємств, що прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та розширити коло споживачів.

Для кращого розуміння порівняльних переваг і відмінностей між цими системами, а також їхнього впливу на формування конкурентоспроможності

підприємства, доцільно узагальнити основні характеристики у вигляді таблиці, де подано порівняльну характеристику очікуваних результатів від впровадження трьох основних стандартів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика систем управління якістю та їх вплив на конкурентоспроможність

Система / Стандарт	Суть системи	Основні переваги для підприємства	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
ISO 9001:2015	Стандартизація процесів, орієнтація на клієнта, постійне вдосконалення	Підвищення репутації, зниження витрат, стабільність якості	Високий
НАССР	Аналіз небезпечних факторів і контроль у критичних точках	Гарантія безпеки продукції, відповідність вимогам споживачів	Високий
ISO 22000:2018	Інтегрована система управління безпечністю харчових продуктів	Сумісність із НАССР та ISO 9001, міжнародне визнання	Високий

Впровадження цих систем дозволить «Фастівському хлібокомбінату» підвищити рівень довіри споживачів, вийти на нові ринки, оптимізувати внутрішні процеси виробництва та контролю.

Щоб впровадити систему якості на підприємстві, доцільно дотримуватись певної послідовності кроків

Впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 на ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» є стратегічно важливим кроком для досягнення високих стандартів виробництва, підвищення довіри з боку споживачів, оптимізації внутрішніх процесів і розширення ринків збуту. Успішна реалізація цієї системи передбачає дотримання чіткої послідовності дій, що забезпечить структурований і ефективний процес інтеграції вимог стандарту до діяльності підприємства.

На рисунку 3.1 подано блок-схему основних етапів впровадження стандарту ISO 9001:2015.

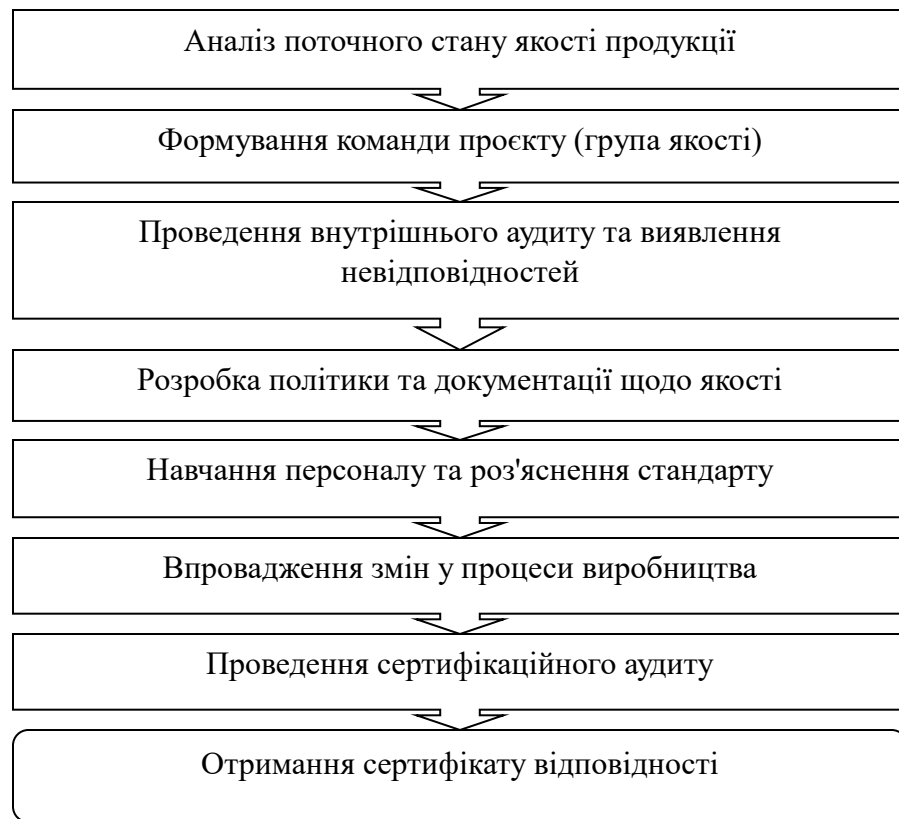


Рис. 3.1. Блок-схема етапів впровадження ISO 9001:2015 на підприємстві
Джерело: розроблено автором.

Успішне впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015 потребує певних організаційних, часових та фінансових ресурсів. Водночас, досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить, що інвестиції у впровадження СУЯ окупаються за рахунок підвищення ефективності виробництва, зниження втрат, розширення ринку збуту та зростання лояльності споживачів [32].

Для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», зважаючи на його масштаби діяльності, виробничу специфіку та наявні ресурси, можна попередньо оцінити орієнтовні витрати на запровадження системи ISO 9001:2015. Водночас варто враховувати й очікувані вигоди, які може отримати підприємство вже в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

У таблиці 3.2 наведено орієнтовний розрахунок витрат на впровадження ISO 9001:2015 для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» та відповідні очікувані вигоди, які можуть бути досягнуті в результаті цього процесу.

Таблиця 3.2

Витрати та вигоди від впровадження ISO 9001:2015

Стаття витрат	Сума, грн
Аудит поточного стану якості	25 000
Навчання персоналу	40 000
Консультаційні послуги	30 000
Сертифікаційний аудит та оформлення	50 000
Загальні витрати	145 000

Джерело: розроблено автором.

Очікувані вигоди:

- Зменшення втрат від браку: -20 %
- Зростання лояльності споживачів: +25 %
- Підвищення обсягу реалізації: +15 %
- Підвищення конкурентної позиції на ринку хлібопродуктів

Таким чином, навіть за помірних витрат, впровадження системи ISO 9001:2015 може забезпечити підприємству довгостроковий ефект та підвищити його прибутковість і ринкову частку.

Впровадження міжнародних стандартів управління якістю є одним із найефективніших інструментів зміцнення конкурентоспроможності продукції. Для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» особливо актуальним є запровадження систем ISO 9001:2015, HACCP та ISO 22000:2018, що дозволить не лише покращити якість та безпечність продукції, але й значно зміцнити ринкові позиції підприємства.

Одним із ключових факторів, що впливають на якість продукції та конкурентоспроможність підприємства, є стан його технічної та технологічної бази. На ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» аналіз показав наявність застарілого обладнання, обмеженої автоматизації виробничих процесів і значної частки

ручної праці, що знижує стабільність якості, продуктивність і економічну ефективність [33].

Для забезпечення високого рівня якості та відповідності сучасним стандартам необхідно здійснити комплексне техніко-технологічне оновлення виробництва.

Окрім організаційних змін і впровадження сучасних стандартів якості, важливою умовою підвищення якості продукції є технічна модернізація виробництва. Стан основного обладнання безпосередньо впливає на стабільність технологічних процесів, якість кінцевої продукції, енергоефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», як виробника харчової продукції, особливо актуальним є забезпечення стабільної роботи обладнання, відповідного до санітарно-гігієнічних вимог і технічних регламентів. Оцінка технічного стану основних засобів дозволяє виявити «вузькі місця» у виробничому процесі та сформулювати план технічного оновлення.

У таблиці 3.3 подано аналіз технічного стану основного обладнання ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», який базується на критеріях фізичного зносу, морального старіння, рівня енергоефективності та придатності до модернізації.

Таблиця 3.3

Аналіз технічного стану основного обладнання підприємства

Найменування обладнання	Рік випуску	Ступінь зносу, %	Проблеми
Хлібопічна лінія №1	2007	68 %	Часті поломки, неефективне споживання енергії
Тістомісильна машина МТ-60	2005	75 %	Неоднорідність тіста
Камерна піч пароконвекційна	2012	45 %	Відсутність автоматизації параметрів
Система пакування	2010	60 %	Нерівномірність дозування, надмірна витрата плівки

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці, більшість обладнання має високий ступінь фізичного та морального зносу, що не дозволяє стабільно виробляти продукцію високої якості. Крім того, використання застарілих ліній не відповідає вимогам стандартів ISO та HACCP.

У таблиці 3.4 наведено перелік рекомендованого нового обладнання, що сприятиме підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності:

Таблиця 3.4

Рекомендоване технічне оновлення виробництва

Обладнання	Призначення	Очікуваний ефект
Автоматизована хлібопекарська лінія "ТОП-ХЛІБ 2024"	Суцільний процес виробництва з контролем температур, вологості та часу	Стабільна якість, збільшення обсягів
Планетарна тістомісильна машина з мікропроцесорним управлінням	Рівномірне замішування тіста	Однорідність структури хліба
Автоматична пакувальна лінія "ПАК-СМАРТ" з термозваркою	Дозоване пакування з контролем ваги та герметичності	Мінімізація втрат, краща презентація
Вологомір і рН-метр для сировини	Лабораторний контроль якості сировини	Своєчасне виявлення невідповідностей

Джерело: розроблено автором.

Проведений аналіз технічного стану основного обладнання ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» засвідчив наявність морально та фізично застарілих машин, що потребують модернізації або повної заміни. Впровадження сучасної техніки дозволить автоматизувати окремі виробничі процеси, зменшити витрати ресурсів, підвищити точність дотримання технологічних параметрів і, як наслідок, забезпечити стабільно високу якість продукції.

Оскільки оновлення виробничого обладнання потребує суттєвих інвестицій, доцільно попередньо оцінити їх обсяг, з урахуванням вартості закупівлі, монтажу та пусконаладжувальних робіт. Така оцінка дає змогу підприємству обґрунтовано планувати витрати й формувати інвестиційний бюджет.

У таблиці 3.5 представлено орієнтовну вартість впровадження нової техніки, необхідної для технічного оновлення підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 3.5

Орієнтовна вартість впровадження нової техніки

Найменування	Вартість, грн
Хлібопекарська лінія	1 250 000
Тістомісильне обладнання	350 000
Пакувальна лінія	420 000
Лабораторне обладнання	130 000
Разом	2 150 000

Джерело: розроблено автором.

Очікувані результати після оновлення:

- Зменшення браку з 3,2 % до 0,8 % від загального обсягу;
- Зростання продуктивності на 28 %;
- Зменшення витрат на електроенергію на 15 %;
- Скорочення втрат через невідповідну якість упаковки – на 90 %;
- Підвищення якості продукції відповідно до ISO 22000.

Економічна ефективність проєкту оновлення

Припустимо, що за місяць підприємство реалізує продукції на 1,8 млн грн.

Завдяки зменшенню браку та підвищенню ефективності, економія становитиме:

Зниження втрат від браку:

$$3,2 \% - 0,8 \% = 2,4 \% \rightarrow 2,4 \% \times 1\,800\,000 \text{ грн} = 43\,200 \text{ грн / міс.}$$

Економія на енергії:

$$15 \% \text{ від } 120\,000 \text{ грн} = 18\,000 \text{ грн / міс.}$$

Разом економія:

$$43\,200 + 18\,000 = 61\,200 \text{ грн / міс.}$$

Період окупності інвестицій:

$$2\,150\,000 / 61\,200 \approx 35,1 \text{ місяця} \approx 2,9 \text{ роки}$$

Проведений аналіз показує, що технічне оновлення виробництва є не лише бажаним, але й економічно обґрунтованим. Впровадження сучасного обладнання дозволить не тільки підвищити якість продукції, а й зменшити витрати, прискорити виробничі цикли та забезпечити відповідність сучасним стандартам. Це створює передумови для зміцнення ринкових позицій ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» у коротко- та довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка стратегії підвищення якості й конкурентоспроможності продукції на ринку

В умовах зростання конкуренції, динаміки споживчих очікувань і жорстких стандартів якості особливого значення набуває системна стратегія, спрямована на одночасне вдосконалення якості продукції та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» така стратегія є важливою умовою сталого розвитку та розширення ринкової частки.

На основі проведеного аналізу (розділи 1 і 2) визначено такі ключові напрями стратегії:

Таблиця 3.6

Стратегічні напрями підвищення якості на підприємстві

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Технологічна модернізація	Впровадження автоматизованих виробничих ліній, модернізація тістомісильного і пакувального обладнання	Зменшення браку, стабільна якість, економія ресурсів
Сертифікація за міжнародними стандартами	Впровадження ISO 22000, НАССР, аудит безпеки харчової продукції	Підвищення довіри споживачів, можливість виходу на нові ринки
Контроль на всіх етапах виробництва	Впровадження внутрішньої системи контролю якості: вхідний контроль сировини, контроль на виробництві, контроль готової продукції	Мінімізація дефектів, виявлення причин відхилень
Професійна підготовка персоналу	Тренінги, інструктажі, навчання з управління якістю	Зменшення людського фактору, підвищення відповідальності персоналу

Однак забезпечення високої якості продукції, навіть за умов впровадження сучасних стандартів та оновлення обладнання, недостатньо для досягнення довгострокового успіху. У сучасному конкурентному середовищі підприємству необхідно сформулювати систему стійких конкурентних переваг, що дозволить йому не лише утримувати існуючі ринкові позиції, а й розширювати частку на цільових ринках [34].

Формування такої стратегії повинно ґрунтуватися на системному підході, що охоплює технологічні, маркетингові, управлінські та інноваційні аспекти діяльності. Зокрема, мова йде про поєднання якісного виробництва, ефективної логістики, активної маркетингової політики та гнучкої моделі управління.

На рис. 3.2 представлено узагальнену стратегію підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат», яка включає основні інструменти, механізми та напрями розвитку підприємства з урахуванням сучасних ринкових викликів.

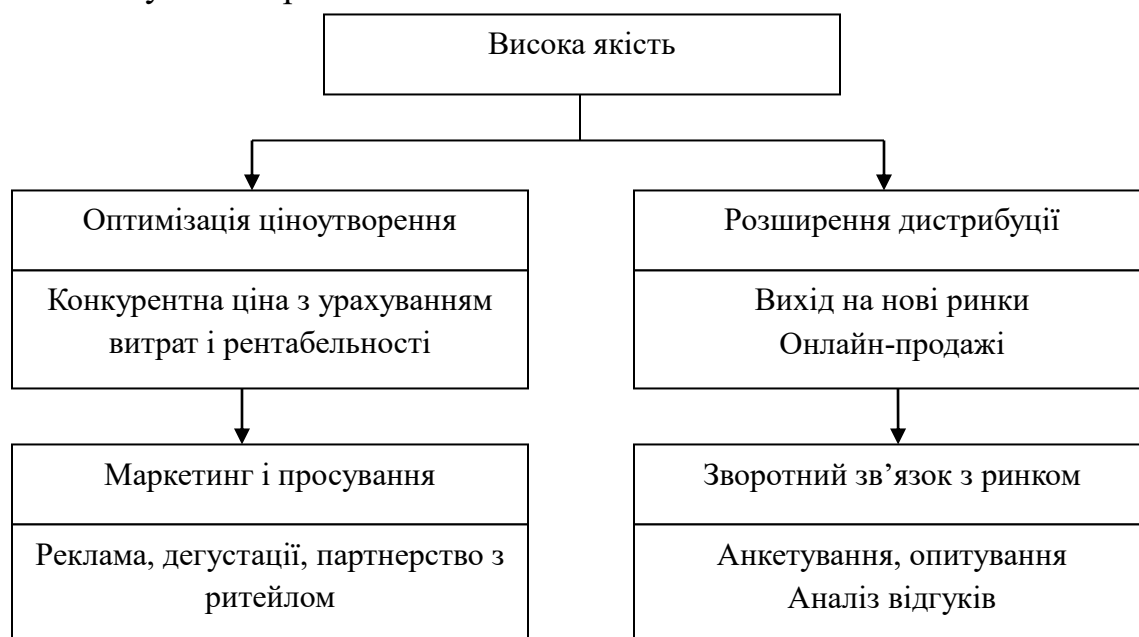


Рис. 3.2. Стратегія підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором.

Розроблена стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» передбачає комплексне вдосконалення

діяльності підприємства на основі впровадження сучасних стандартів якості, технічної модернізації, підвищення ефективності управлінських процесів і активного використання маркетингових інструментів [35].

Для ефективної реалізації цієї стратегії необхідно сформулювати чіткий і збалансований комплекс заходів, який охоплює як короткострокові, так і довгострокові ініціативи, спрямовані на покращення внутрішніх процесів, посилення ринкових позицій і формування позитивного іміджу продукції [36].

У табл. 3.7 представлено комплекс практичних заходів, які доцільно реалізувати в межах запропонованої стратегії підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, із зазначенням їхнього змісту, термінів реалізації, відповідальних осіб і очікуваних результатів [37].

Таблиця 3.7

Комплекс заходів у рамках стратегії покращення якості та конкурентоспроможності

Період реалізації	Заходи
Короткострокові (до 6 міс.)	- Сертифікація ISO 22000 - Навчання персоналу - Запуск контролю якості на вході
Середньострокові (6–18 міс.)	- Модернізація обладнання - Автоматизація пакування - Проведення рекламної кампанії - Вихід на регіональні ринки
Довгострокові (>18 міс.)	- Створення нових продуктів - Експортна стратегія - Побудова CRM-системи для клієнтської бази

Джерело: розроблено автором.

Очікувані результати реалізації стратегії

- зменшення кількості рекламаций на 60 % протягом року;
- зростання обсягів продажу на 20 % завдяки покращенню репутації бренду;
- підвищення лояльності клієнтів;
- можливість участі у держтендерах і великих рітейл-програмах;

- вихід на нові сегменти ринку (HoReCa, магазини здорового харчування тощо).

Розробка стратегії підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» дозволяє системно підійти до вирішення проблем. Комплексна реалізація технічних, організаційних та маркетингових заходів формує основу для довгострокового зростання, зміцнення позицій на ринку та підвищення прибутковості підприємства.

Висновки до Розділу 3

1. Удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» є одним із ключових інструментів зміцнення конкурентоспроможності продукції. Запровадження сучасних міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 22000, HACCP) дозволяє забезпечити відповідність якості вимогам споживачів, зменшити кількість рекламацій та вийти на нові ринки.

2. Технічне та технологічне оновлення виробництва потребує модернізації обладнання, автоматизації процесів та впровадження енергоефективних технологій. Це дасть змогу зменшити втрати сировини, забезпечити стабільність якості та підвищити продуктивність праці.

3. Формування стратегії підвищення якості та конкурентоспроможності передбачає інтегрований підхід: контроль якості на всіх етапах виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, розширення дистрибуції та активізацію маркетингових зусиль.

4. Запропонований комплекс заходів у коротко- та середньостроковій перспективі спрямований на усунення проблем, виявлених у попередніх розділах, зокрема щодо застарілого обладнання, вузького асортименту та слабкої маркетингової активності.

5. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підвищити рівень довіри споживачів, зменшити кількість відмов від продукції, наростити обсяги продажу, а також сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства на регіональному та національному ринках.

6. Таким чином, підвищення якості продукції не лише поліпшує виробничі показники, а й виступає основою стратегічного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання магістерської роботи було здійснено всебічне дослідження теоретичних засад, поточного стану, проблем і перспектив підвищення якості продукції на підприємстві з метою посилення його конкурентоспроможності. За результатами дослідження зроблено наступні висновки.

1. Проаналізовано теоретичні підходи до управління якістю, серед яких пріоритетними у сучасних умовах є системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

2. Встановлено, що на ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» існує низка проблем, що стримують розвиток: недостатній рівень технологічного оснащення, обмежена система контролю якості, слабкий зворотний зв'язок із споживачами, а також фрагментарна маркетингова політика.

3. Оцінка поточного рівня якості продукції на підприємстві виявила стабільність базових показників, проте є потенціал для значного поліпшення смакових, упаковочних і екологічних характеристик товарів.

4. Було проведено аналіз конкурентного середовища на ринку хлібобулочної продукції, який показав зростаючу конкуренцію з боку як великих виробників, так і локальних пекарень, що змушує підприємство оперативно адаптувати свою продукцію до нових вимог ринку.

5. Запропоновано впровадити сучасні стандарти управління якістю (ISO 22000, НАССР), що дозволить підприємству не лише забезпечити стабільну якість, а й підвищити рівень довіри з боку партнерів і споживачів.

6. Розроблено техніко-економічне обґрунтування модернізації виробництва, що включає оновлення обладнання, автоматизацію виробничих процесів та впровадження енергоефективних технологій. Очікуваний ефект – зниження собівартості, підвищення продуктивності, стабілізація якості.

7. Запропонована стратегія підвищення конкурентоспроможності включає вдосконалення якості продукції, активізацію маркетингових комунікацій, розширення каналів збуту, зокрема за рахунок онлайн-торгівлі.

8. Комплексна програма покращення якості передбачає системний контроль якості на всіх етапах виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження внутрішнього аудиту та формування корпоративної культури якості.

9. Розроблено поетапний план реалізації заходів у коротко- та середньостроковій перспективі, що дозволяє підприємству поступово і ефективно впровадити зміни без критичних збоїв у виробничій діяльності.

10. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» покращити свої фінансові показники, підвищити лояльність споживачів, зміцнити позиції на внутрішньому ринку та підготуватися до виходу на зовнішні ринки.

11. Впровадити систему управління якістю відповідно до стандарту ISO 22000 із супровідним навчанням персоналу та щорічною сертифікацією. Це дозволить не лише забезпечити контроль якості, а й підвищити довіру з боку партнерів; модернізувати технологічне обладнання, зокрема встановити нові автоматизовані лінії для випікання та пакування хлібобулочних виробів, що підвищить ефективність виробництва та зменшить кількість бракованої продукції; активізувати маркетингову діяльність підприємства, зосередившись на просуванні продукції через соціальні мережі, участі у виставках, розширенні присутності в мережових торговельних точках та впровадженні програм лояльності для споживачів; запровадити цифрові інструменти контролю якості та управління виробництвом, які дозволять оперативно реагувати на відхилення, мінімізувати витрати та підвищити прозорість управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку № 26. 2021. С. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.4>
2. Коваль Н. В. Стан та перспективи розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів Київської області. Агросвіт. 2014. №3. С. 21-27. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/2364>
3. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(43). С. 194-203. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.19>
4. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
5. Короленко О., Поліщук І., Кутова Н. Ефективність системи управління якістю в товарознавстві для підвищення рентабельності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-19>.
6. Sarai N. Assessment of the competitive status of a commercial enterprise: analytical aspect. *Transformational Economy*. 2023. № 3(03), Р. 40-44. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-7>
7. Коник Г.В., Величинський В.С. Ефективний менеджмент якості – запорука конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 83–88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-13)
8. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

9. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.

10. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.

11. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

12. Стахов М. В., Малик, О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468-473. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>

13. Кириченко О. С. Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 93–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-93-99>

14. Шевчук Н. А., Сербін О. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2020. Вип. 25. С. 84–89.

15. Кондратьєва Т. В. Управління якістю продукції в системі підвищення конкурентоспроможності міжнародної компанії. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих учених. Київ : КНУТД, 2019. С. 89–91. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14108>.

16. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>

17. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Comparison of methods of enterprise competitiveness estimation. *Technology Audit and Production Reserves*. 2015.

№ 4(5(24). С. 10-15. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47269>

18. Polusmiak Y., Pavliuk T. Baranov, S. (2023). Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 115-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>

19. Savenko V., Nesterenko I., Klyuyeva V. (2019). Enterprise competitiveness management in modern business conditions. *Ways to Improve Construction Efficiency*, № 42, 66–76. <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2019.42.66-76>

20. Саврас І. З., Томаневич Л. М. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління в умовах війни. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 69. С. 132–137. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-17>

21. Гунькало А. В., Шпак О. В. Підвищення рівня якості продукції за допомогою компетентних експертів. *Technology Audit and Production Reserves*. 2014. № 4/1(18). С. 36–38. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2014.26368>

22. Власенко І. В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(43). С. 194–203. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.19>

23. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

24. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. № 5/4(49). С. 32–35. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.181515>

25. Продіус О., Ілінчук О. Управління якістю – фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2017.

№ 18. С. 89–93.

26. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf

27. Семенчук І. М., Мала К. Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 56–61. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.4.56](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.4.56)

28. Баєва В. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, 2015. № 4. С. 150-157.

29. Бердар М. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 12. С. 8–14. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2018/3.pdf

30. Лагодієнко В. В., Завгородній А. В., Шаповалова І. О. Технологічні інновації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 291-297. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-48>

31. Ягодзінська А. Дослідження потенціалу сфери переробки продовольства харчової промисловості. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 138–144. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-18>

32. Костюк М. В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інновацій. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. № 3 (52). С. 33-44. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18279>

33. Бескупська О. В. Сертифікація та стандартизація підприємств харчової промисловості України як фактор підвищення її

конкурентоспроможності. *Наук. вісник Херсонського держ. ун-ту*, 2015. Вип. 11(1). С. 76-79.

34. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 184-185.

35. Лагодієнко В. В., Артеменко Л. П., Лагодієнко В. В. Інноваційно-орієнтована стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2023. Том 8. № 2. С. 89-95. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-12>

36. Хринюк, О., Ганіч, С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25>

37. Артеменко Л., Маленко М. Управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192864>

Додаток А

Ізюменко І. В. Підвищення якості як фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників(м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 року). Біла Церква: БНАУ. С. 39-40.