

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій і  
адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ЗАЛУЖНА Ольга Олександрівна

УДК: 338. 46: 65

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ  
В УМОВАХ ТОВ «БАРВИ ПОЛІССЯ»**

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Місевич Микола Анатолійович  
кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

Залужна О.О. Удосконалення системи управління якістю продукції в умовах ТОВ «Барви Полісся». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2020.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та узагальненню теоретико-методичних і науково-практичних аспектів управління якістю продукції, розв'язанню наукового завдання, що виявляється в удосконаленні системи управління якістю ТОВ «Барви Полісся».

В роботі розкрито сутність якості продукції та особливості його управління. Проведена діагностика економічного стану та фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Барви Полісся». Визначено існуючий стан управління якістю продукції підприємства та ефективність управління якістю продукції підприємства, а також розроблено напрями удосконалення управління якістю продукції за рахунок факторів виробництва на підприємствах хлібобулочної галузі.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність продукції, якість, управління якістю, контроль якості, стандартизація, сертифікація.

## ANNOTATION

Zaluzhna O.O. Improvement of the competitiveness management of Ltd. «Colours Polesie». – Manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 "Management". – Polissya National University Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2020.

The qualification work is devoted to the research and generalization of theoretical-methodological and scientific-practical aspects of product quality management, the solution of the scientific problem, which is manifested in improved quality management systems of Ltd. «Colours Polesie». The paper reveals the essence of product quality and features of its management. Conducted economic diagnosis of the status and financial analysis of LLC «Colours Polesie». Defined the status of enterprise quality management and efficiency of enterprise quality management, and developed areas of improvement of quality control at the expense of production factors in enterprises of bakery industry.

**Key words:** competitiveness, quality, quality management, quality control, standardization, certification.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	6
1.1. Сутність якості продукції як об'єкту управління.....	6
1.2. Формування системи управління якістю продукції підприємства.....	8
1.3. Зарубіжний досвід управління якістю продукції підприємства.....	10
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ТОВ «БАРВИ ПОЛІССЯ».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	14
2.2. Існуючий стан управління якістю продукції підприємства.....	15
2.3. Обґрунтування ефективності управління якістю продукції підприємства.....	18
Висновки до розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БАРВИ ПОЛІССЯ».....	22
3.1. Шляхи покращення системи управління якістю продукції підприємства.....	22
3.2. Розрахунок ефективності від запропонованих заходів.....	24
Висновки до розділу 3.....	26
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** З приєднанням до “світового ринку” неминуче постає проблема конкурентоспроможності товарів, продукції і послуг українських виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, де рівнозначно виступає конкурентоспроможність ринкових цін та якості продукції. Основою конкурентоспроможності є якість. Хоча, крім якості, у конкурентоспроможність входить ціна, терміни постачання, гарантії, сервісне обслуговування та ряд інших складових, саме якості віддають перевагу покупці й замовники вибираючи продукцію.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти управління витратами на забезпечення якості продукції відображені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених економістів: І. Ансоффа, Л. Водачека, З. Ш. Гейлера, А.В. Гличева, Д. Джуран, Л.В. Дікань, Ю.Б. Іванова, Д.С. Демиденко, В.Е. Ластовецького, Л.А. Матвєєва, В.Ю. Огвоздіна, Г.С. Одінцової, В.В. Окрепілова, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкаря, В.М. Соколенко, С.А. Стукова, А. Субето, А. Фейгенбаума, З.Ю. Хамдамова, Д. Харрінгтона, А. Яруговой та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є визначення основних напрямів удосконалення управління якістю продукції ТОВ «Барви Полісся» та розробка механізму їх реалізації.

Для досягнення визначеної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити теоретико-методичні основи управління якістю продукції;
- оцінити тенденції формування системи управління якістю продукції в умовах ТОВ «Барви Полісся»;
- виділити основні напрями удосконалення управління якістю продукції ТОВ «Барви полісся».

**Об’єкт і предмет дослідження.** *Об’єктом дослідження* є процес управління якістю продукції ТОВ «Барви Полісся». *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методологічних та практичних питань управління

якістю продукції.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння – для уточнення понятійного апарату управління витратами на забезпечення якості продукції; статистичного аналізу – для проведення аналізу емпіричних даних і дослідження особливостей забезпечення якості продукції в умовах трансформаційної економіки; системного підходу формалізації та економіко-математичного моделювання – для обґрунтування і розробки основних шляхів підвищення ефективності управління витратами на забезпечення якості продукції.

*Інформаційною базою* дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, спеціальна та наукова література, праці вітчизняних і зарубіжних науковців та фахівців з питань управління якістю, матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ «Барви Полісся».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в дослідженні теоретичних, методичних і практичних аспектів управління якістю продукції підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути використані підприємствами хлібобулочної галузі у процесі управління якістю продукції.

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

**Публікації.** Основні результати дипломного дослідження викладено в співавторстві в науковій фаховій статті загальним обсягом 0,16 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Робота викладена на 34 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування), 3 групи додатків до кожного з розділів кваліфікаційної роботи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Сутність якості продукції як об'єкту управління

В економіці ринкових відносин якість є найважливіший фактор аби підвищити рівень життя економічного розвитку, соціального фінансування та безпеки екології. Якість це є комплексне поняття, що обумовлює рівень ефективності всіх етапів діяльності – від розробки стратегії, роботи з персоналом, організації етапів виробництва та маркетингової стратегії. Але головним фактором системи якості є продукт.

Якість як фактор економічної стратегії – суспільна оцінка, що визначає рівень задоволення потреб, споживання у заданих умовах, враховуючи групу властивостей, що явно виражені в товарі. Головний фактор це якість продукції, які визначаються сукупністю властивостей та відображають безпеку, новизну, надійність, економічність продукції тощо, які надають їй здатність задовольняти покупця до його потреб та вимог. [1, с. 7].

Літературне поняття якості та значення на практиці мають різні трактування. Міжнародна організація по стандартизації визначає якість (стандарт ІСО-8402) як групу властивостей та характеристик продукту чи послуги, що додають їм здатність задовольнити закладені в продукт потреби споживача. Введення стандарту породила такі вимоги до продукту, як «керування якістю», «забезпечення якості», «спіраль якості». Відтепер продукція має відповідати міжнародному рівню стандарту ІСО серії 9000. Міжнародна стандартизація якості вийшла на новий рівень після оприлюднення редакції міжнародних стандартів ІСО серії 9000 ще наприкінці 80-х років. Ці вимоги почали використовувати в виробництві, в сфері управління персоналом, встановили чіткі правила до системи якості. Це був початок сертифікації систем якості [11, с.20].

Короткий огляд визначень «якості» наведено у таблиці 1.1 Додаток А.

Враховуючи зазначені характеристики можна прийти до висновку, що якість є одним із факторів категорій, з яким споживач стикається під час своєї діяльності. Різноманіття визначення даного поняття характеризується тим, що під терміном якість може закладатися велика кількість спеціальних властивостей предметів та явищ. Але майже всі фахівці зазначають, що якість - це фактор, що задовольняє потреби споживача з точки зору співвідношення «цінність-вартість».

У літературних джерелах поняття якості трактується по-різному. В тім основне розходження в поняттях якості знаходиться між економікою ринкових відносин та в командно-адміністративній економіці. У командно-адміністративній економіці якість визначається з позиції виробника, а у ринковій економіці головним фактором є позиція споживача. Якість виробу визначається лише процесі споживання продукту. Поняття якості продукту згідно вимог споживача утворилось саме в умовах ринкової економіки. Як набір факторів таких як вартість, використання за призначенням, цінність.

Якість є значущим методом у боротьбі за ринок збуту. Саме якість визначає конкурентоздатність товару та його попит. Вона складається з технічного рівня продукції і товару, що потрібен споживачеві через функціональні, соціальні, естетичні властивості. Але потрібно враховувати, що конкурентність товару визначається факторами якісних і вартісних особливостей, що задовольняють вимоги споживача та витратами на покупку і споживання цієї продукції. Треба розуміти, що підвищення якості дуже пов'язано з витратами на виробництво. Воно має окупитися завдяки отриманого прибутку від продажу товарів.

Отже, з кожним роком якість продукції росте під тиском вимог споживачів та нових технологій виробництва, які безперервно змінюються. Українські та східні ринки диктують вимогу, що якість є головним фактором росту конкурентоспроможності. Виходячи з цього виробникам потрібно наділяти велику увагу даній умові, хоча вона і вимагає додаткових витрат.

Але ці витрати в повній мірі перекриваються за рахунок додаткових прибутків, так як ринок вже вимагає і має великий попит високоякісну та екологічну продукцію. Великі стандарти якості сприяють вітчизняним підприємствам досягнути на закордонні ринки збуту, тому встановлення цих має бути головною задачею стандартів державних органів управління.

## **1.2. Формування системи управління якістю продукції підприємства**

Управління якістю в будь якій компанії – це процес, який розглядається, як самостійна складова в межах менеджменту та управління бізнес-процесами:

- збільшення конкурентоспроможності та прибутку виробництва за рахунок підвищення якості продукції та втілення нових методів в процесі управління;

- зменшення видатків та зміцнення економічної стабільності підприємства;

- виконання вимог законів, що стосується навколишнього середовища;

- постійне забезпечення та системний вплив на параметри якості [10, с. 41].

Об'єктами управління виступають процеси, від реалізації яких напяму залежить якість кінцевої продукції, згідно з «петлею якості» (рис. 1.1 додаток А).

Треба звернути увагу на те, що термін «управління якістю» використовується поряд значенням «менеджмент якості», що є тотожними. Причина тому є переклад з англійської мови деяких термінів, що викликають розбіжності, наприклад, термін «quality management» можна перекласти як «менеджмент якості», «керування якістю», «управління якістю» тощо.

Виходячи з цього, термін «управління якістю» є однозначний з терміном «менеджмент якості». Враховуючи міжнародний стандарт ISO серії



9000 версії 2000 року, менеджмент якості – це спланована діяльність в управлінні та керуванні компанією стосовно якості. Враховуючи це управління якістю передбачає введення : політики у сфері високих стандартів, а також управління якістю, її забезпечення якості та поліпшення якості.

При визначенні сутності та співвідношення між термінами, слід зазначити, що визначення «управління якістю» можемо розглядати у двох аспектах:

– як один із видів управлінської діяльності, що виконується в рамках системи управління організацією та розповсюджується на всі процеси життєвого циклу продукції згідно з «петлею якості», за такою умовою він відповідає за своїм змістом терміну «менеджмент якості»;

– як один з факторів управління якістю, це коли головні ставки робляться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка виконується в рамках операційної системи та яка направлена на запобігання дефектів за допомогою методів та інструментів контролю [1, с. 38].

Управління якістю – це робота, що впливає на процес виробництва та має на меті забезпечити потрібну якість продукції. Дане розуміння управління складається з трьох складових: суб'єкт управління (хто впливає), об'єкт управління (на що направлений вплив) та й сам механізм впливу. Визначивши об'єкт управління (виробничий процес), можна звернути увагу на те, що тепер на механізмі, «технології» управління якістю. Як кожний процес управління, так і управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінського призначення, до складу якого входить: мотивація, планування, організація, розробка заходів, контроль, прийняття рішень та впровадження заходів [8, с. 120].

При управлінні якістю ці загальноуправлінські функції наповнюються своїм змістом, й склад функцій управління якістю можна представити наступним чином: політика в галузі якості, визначення якості, підвищення професійності та мотивації персоналу, організація роботи з якості, контроль

якості, інформація про якість продукції, потреби ринку та науково-технічний прогрес, розробка необхідних заходів, прийняття рішень керівництвом підприємства, реалізація заходів, взаємодія із зовнішнім середовищем [15, с. 68].

Всі вони тісно пов'язані між собою, і їх послідовна реалізація – це процес управління якістю продукції. Цей процес повинен охоплювати всі фази виробництва. При цьому, якщо за даними контролю якості та їх аналізу, будуть підготовлені, затверджені керівництвом та впроваджені всі необхідні заходи – наступний цикл управління повториться вже на більш високому рівні. Контроль якості, данні, розробка заходів, прийняття оперативних рішень та їх реалізація має входити до складу «оперативного» управління якістю.

Таким чином, реалізація нових ідей області якості та побудова процесів виробництва згідно вимог споживача досягається, першим ділом, із забудови системи управління якістю (СУЯ) та виконання її на підприємствах. Саме в ході розроблення настанов визначається перелік процесів системи менеджменту якості та механізм їх взаємодії. Розглядаючи вимоги до входу й виходу кожного процесу, необхідно враховувати якість, витрати, (номенклатуру) постачання згідно з кожним елементом (устаткування, сировина, матеріали, персонал). Важливо, щоб інформація щодо якості, затрат і термінів постачання повинна надходити з одного процесу на другий і бути фактором оцінювання результативності й ефективності кожного етапу роботи. Такий підхід повинен використовуватися в організації на всіх етапах виробництва. Таким чином цей підхід буде враховувати не витрати на якість, а затрати на процес.

### **1.3. Зарубіжний досвід управління якістю продукції підприємства**

На сьогодні в Україні нараховується 1630 підприємств, які отримали сертифікати на систему управління якістю (за даними Реєстру Системи

УкрСЕПРО, BVQI Україна, SIC в Україні, ТЮФ НОРД Україна), у тому числі 54 на систему екологічного управління. У відповідності до даних Реєстру Системи УкрСЕПРО, станом на 01.07.2012 р. чинними є 1113 сертифікатів, які видані вітчизняним підприємствам, що сертифікували систему управління якістю (СУЯ), у тому числі 26 сертифікатів на систему екологічного управління (СЕУ). У сфері сертифікації систем екологічного управління відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001 ситуація така: на кінець 2005 р. у світі сертифіковано майже 110 тис. систем. Світовими лідерами у цій сфері є Японія, Китай, Іспанія, Велика Британія та ще декілька країн. У Європі найбільша кількість сертифікованих систем екологічного управління у Чеській Республіці, Словенії, Угорщині, Польщі, Румунії. В Україні станом на 1 січня 2012 р. чинні 1405 сертифікатів на системи управління якістю вітчизняних підприємств, у тому числі у реєстрі системи УкрСЕПРО зареєстровано 989 чинних сертифікатів на системи управління якістю (ДСТУ ISO 9001-2001), 49 – на системи екологічного управління, у тому числі у реєстрі системи УкрСЕПРО 23 – на системи екологічного управління (ДСТУ ISO 14001-97) вітчизняних підприємств [17].

Міжнародна система добровільної стандартизації визначається трьома загальноновизнаними організаціями: Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародна електротехнічна комісія (IEC) та Міжнародний союз телекомунікацій (ITU), зокрема, сектор стандартизації у сфері телекомунікацій – ITU-T. ISO є найбільшим світовим розробником міжнародних стандартів. На початку 2017 року до неї входило 160 країн.

У цілому глобальна система стандартизації базується на угодах про співпрацю:

- між ISO, IEC і ITU на міжнародному рівні;
  - між організаціями зі стандартизації на регіональному рівні, наприклад, CEN, CENELEC та ETSI в Європі;
  - двосторонніх між національними органами стандартизації [14, с. 241].
- Необхідно відзначити, що потенціал системи управління якістю є

досить великим. Тому ця система надає дозвіл на формування нових елементів в сфері діяльності організації та збільшити рівень розвитку і також переконано зазирати в майбутнє, сприяючи розвитку підприємством.

Сучасна ринкова економіка пред'являє принципово інші вимоги до якості випущеної продукції. В сучасному світі виживаність будь – якої фірми, її стійкий стан на ринку товарів і послуг визначають рівнем конкурентоздатності. В свою чергу конкурентоздатність пов'язана з двома факторами – рівнем ціни і рівнем якості продукції. Причому другий елемент поступово виходить на перше місце. Продуктивність праці, економії всіх видів ресурсів поступаються місцем якості продукції.

Роблячи висновки зі світового досвіду функціонування маємо підстави стверджувати, що американська, японська та європейська системи менеджменту майже не відрізняються, однак у кожній із визначених систем механізм їх функціонування та вхідні параметри мають відмінності. Загальним у побудові систем управління якістю США, Японії та країн Західної Європи є засади концепції «тотального управління якістю» (TQM) та стандартів ISO.

Здійснені дослідження дають можливість зробити висновок, що, корисним є досвід закордонних підприємств у сфері управління якістю продукції, та на жаль якого перенесення в Україну не можливе, оскільки на даний процес управління мають вплив такі фактори як: український менталітет, специфіка української економіки та корупція.

### **Висновки до розділу 1**

1. Якість продукції – це головний фактор, який визначає безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, естетичність, екологічність продукції тощо, які задовольняють потреби споживача.

2. Управління якістю – це робота над процесами, які мають поліпшити якість продукції. Під забезпеченням якості розуміють процес формування

необхідних властивостей та характеристик продукції або результат, коли кажуть, що необхідна якість забезпечена (досягнута).

3. Корисним є досвід закордонних підприємств в сфері управління якістю продукції, однак на жаль якого перенесення в Україну не можливе, оскільки на даний процес управління впливають такі фактори як: український менталітет, специфіка української економіки та корупція.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ТОВ «БАРВИ ПОЛІССЯ»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

ТОВ «Барви Полісся» було створене у 2011 році шляхом реорганізації ЗАТ «Радомишльський хлібозавод», яке в свою чергу було створене у 1994 році. Головною метою діяльності ТОВ «Барви Полісся» є забезпечення населення хлібобулочними виробами.

На сьогоднішній день ТОВ «Барви Полісся» має два цехи з виробництва хлібобулочних виробів, складські та адміністративні приміщення, земельні ділянки та власний автотранспорт. Продукція підприємства користується попитом не тільки в Радомишльському районі. Підприємство має значний досвід у виготовленні хлібобулочних виробів і має на меті розширювати виробництво.

Організаційна структура підприємства має у своєму складі такі відділи: планово–виробничий, фінансовий, транспортний, постачання та збуту, бухгалтерія, заробітної плати, відділ кадрів, охорони праці, лабораторія; та такі служби: юридична, енергетична, механічна, складська. Кожен відділ ТОВ «Барви Полісся» складається з достатньої для ефективної роботи кількості фахівців. Діяльність цих відділів регламентується положеннями про відповідні служби, посадовими інструкціями спеціалістів, законодавчими актами.

Місце ТОВ «Барви Полісся» в економічній системі регіону представлено у таблиці 2.1 додаток Б. В таблиці 2.2 додаток Б проаналізовано основні економічні показники господарської ТОВ «Барви Полісся» за 2017-2019 рр. Чистий дохід зростав протягом даного періоду, що аналізується і в 2019 році склав 5748 тис. грн., що на 77 тис. грн. більше, ніж у 2017 році та на 1,4% більше.

Проведемо аналіз показники рентабельності ТОВ «Барви Полісся» у 2017–2019 роках (табл. 2.3 додатку Б). Показник рентабельності продажів за 2017 рік цей показник був 12,15 та в 2019 році він знизився на 0,02. Зниження значення рентабельності власного є негативним фактором для підприємства.

Рентабельність активів має тенденцію до зниження, з 6,91 у 2017 році до 5,68 у 2019 році, що є негативним. Але показник знаходиться на високому рівні. Показник рентабельність виробництва також за останній рік помітно зріс і становить 17,06 %, що є позитивним фактором.

Таким чином, ТОВ «Барви Полісся» – це сучасне підприємство з передовою культурою виробництва. Підприємство достойно конкурує на регіональному ринку. Асортимент продукції широкої, якість продукції постійно вдосконалюється, підприємство активно розробляє бізнес-плани по виробництву нової продукції із тіста. Продукція підприємства відома не тільки в Радомишльському районі, а й далеко за її межами. Підприємство працює прибутково та рентабельно.

## **2.2. Існуючий стан управління якістю продукції підприємства**

Аналіз сучасного рівня управління якістю продукції на підприємстві передбачає визначення коло суб'єктів та об'єктів такого управління.

Основним суб'єктом, який займається регулюванням та здійснює контроль за діяльністю на ТОВ «Барви Полісся» відповідно з управлінням якістю продукції хлібобулочної продукції є відділ технічного контролю підприємства, керівництво яким здійснює начальник даного відділу. Узагальнена схема структури управління цієї служби ТОВ «Барви Полісся» зображена на рисунку 2.1 додатку Б.

Система управління якістю однаково застосовується для управління якістю роботи всіх категорій працівників – конструкторів, технологів, економістів, начальників цехів, майстрів, служб забезпечення та збуту, робітників.

На стадії безпосереднього виробництва об'єктами виробничого контролю ТОВ «Барви Полісся» є:

- якість сировини, напівфабрикатів, енергоресурсів і товарної продукції;
- параметри технічного режиму.

Технологічний процес ТОВ «Барви Полісся» є також одним із основних факторів, що впливає на формування якості хліба.

Гарантією якості продукції є сертифікат якості та штамп на товарно-транспортній накладній “Продукція стандартна” для кожної партії продукції, що відпускається споживачам. Якість хлібобулочних та кондитерських виробів у 2018 р. перевірялась Управлінням по захисту прав споживачів та міською санепідемстанцією. Було перевірено 108 тонн продукції вибраковок, економічних санкцій, штрафів за випуск неякісної продукції і порушення технологічних параметрів приготування хліба не було.

Якість хлібобулочних виробів та хліба оцінюють за зовнішнім виглядом, станом м'якушки, смаком і запахом, які як правило повинні відповідати вимогам (таблиця 2.4 додатку Б). При розрахунку переваги одного товару над іншим в яких робиться або використання товару покупцем, використовується метод кваліметричної оцінки, який показує параметр якості у вигляді деякої цифрової величини. Для отримання об'єктивної оцінки якості товару потрібно формалізувати критерії якості, тобто сформувані з них масив цифрових даних. Отже, при оцінці фізико-хімічних показників якості, зокрема білого хліба визначають вологість м'якушки, кислотність і пористість (табл. 2.5 додатку Б).

Показники безпеки хлібобулочних виробів мають відповідати за обсягом вмісту радіонуклідів нормам МБТ, також головним із елементів є токсичний, мікротоксінов, пестицидів (табл. 2.6 додатку Б).

Дефекти хліба спричинені причинами якими можуть бути, як халатне поводження з хлібом після випічки, якістю основної та додаткової сировини, порушенням їх дозування і у сфері технічного процесу. Існують дефекти в хлібобулочних виробах як і зовнішній вигляд, м'якушка, смакові відчуття і



аромат (табл. 2.7 додатку Б).

Маркування як засіб ідентифікації хліба ТОВ «Барви Полісся». Упаковка хліба має маркування, в якій містяться такі дані (ГОСТ Р 51074 – 2003):

- назва (найменування) хліба – пшеничний формовий «Новинка»;
- назва підприємства – виробника та його адреса – ТОВ «Барви Полісся», м. Радомишль, вул. Пушкінська, 4. Тел. / факс (0422) 4-51-92.
- маса нетто – 0,65 г;
- вміст продукту – борошно пшеничне 1 сорт, вода питна, сіль харчова, дріжджі пресовані та інші складові;
- харчова цінність 100 г продукту: жири – 1,0 г, вуглеводи – 47,5 г, білки – 7,9 г; калорійність 100 г продукту 236,0 ккал;
- температура зберігання хліба та його термін – не нижче + 6<sup>0</sup>С, 48 годин;
- дата виготовлення – 18.02.2014;
- позначення документа відповідно, з яким виготовлений і може бути ідентифікований продукт – ГОСТ 28808-90;
- РСТ добровільна сертифікація – це інформація про підтвердження відповідності харчового продукту.

За згодою споживача об'єм інформації маркування можна скоротити. Інформаційні дані вказуються українською мовою [21].

Отже, нами з'ясовано, що основним суб'єктом, який займається регулюванням та здійснює контроль за управлінням якістю продукції хлібобулочної продукції на ТОВ «Барви Полісся» є відділ технічного контролю підприємства, керівництво якого здійснює начальник даного відділу. На етапі безпосереднього виробництва об'єктами виробничого контролю ТОВ «Барви Полісся» є: якість сировини, напівфабрикатів, енергоресурсів і товарної продукції та параметри технічного режиму. Гарантією якості продукції є сертифікат якості та штамп на товарно-транспортній накладній «Продукція стандартна» для кожної партії продукції, що відпускається споживачам.

### **2.3. Обґрунтування ефективності управління якістю продукції підприємства**

На скільки ефективна система управління якістю, сертифікації та стандартизації ТОВ «Барви Полісся» можна визначити, виходячи із дослідження рівня якості продукції, що виробляється підприємством. У таблиці 2.8 додаток Б представлено показники якості продукції ТОВ «Барви Полісся» за останні роки. Починаючи з 2017 р. на ТОВ «Барви Полісся» зроблена значна робота з поліпшення якості продукції і збільшення рівня її конкурентоздатності, про що свідчить збільшення питомої ваги продукту вищої категорії якості. Отже, хоча відсоток дефектної продукції протягом 2017-2019 рр. зменшується, проте її частка в загальному обсязі виробництва є досить великою і значною. Таким чином, основним недоліком наявної системи контролю якості на ТОВ «Барви Полісся» є внутрішньому ринку.

Основні показники витрат на якість продукції містять такі елементи: експлуатаційні витрати, витрати на підвищення кваліфікації персоналу, витрати на проектування виробів до високої якості, витрати на внесення змін до браку, витрати на контроль за якістю виробленої продукції, задоволення нарікань покупців, збитки через відмову від продукту. Одним з головних резервом скорочення витрат на підвищення якості продукції є витрати останнього виду. Слід зауважити, що збільшення або зменшення зазначених витрат напряму залежить від проекту виробу та відповідністю згідно з технічними вимогами в самому проекті. Велику увагу приділяють аналізу точності розрахунків при проектуванні якості продукції та подальшому контролю за ходом її виготовлення. Аналіз дозволяє використати як засіб для скорочення кількості бракованих виробів, рекламаций та відмов, тому що вважають краще збільшити за необхідних умов затрат з метою уникнення зауважень щодо якості, ніж збільшувати витрати на ліквідування виявлених помилок. Тому, аналізуючи якість продукції, вивчають не лише якість

готових виробів, але й матеріали, сировину та їх якість і технологічні процеси.

Найбільш типові дефекти хліба і хлібобулочних виробів ТОВ «Барви Полісся» представлено в таблиці 2.9 додатку Б. В цілому, слід відмітити, що дефекти хліба викликані різноманітними причинами: якістю основної і додаткової сировини, порушенням пропорцій додавання та технічного процесу, халатного ставлення з хлібобулочними виробами після випічки. Існують дефекти зовнішнього вигляду, м'якушки, аромату і присмаку.

Діаграма Паретто (рисунок 2.2 додатку Б) ілюструє нам стовпчиковий графік, який показує в спадному порядку відносний вплив кожного дефекту хліба і хлібобулочних виробів на загальну проблему дефекту продукції, з якої ми можемо зробити висновок, які з даних дефектів є нечисленні істотно важливі і численні несуттєві. Як видно з рисунка до групи А можна віднести пересушення, наявність інородних тіл, інші дефекти це 44,3% дефектів, до групи В відносяться – невідповідність кольору, вологість, невідповідність структурі, це 31% всіх дефектів і до групи С відноситься деформація грибкові враження деревини, зараження шкідниками 24,6%.

Одним із важливих показників, який застосовують при оцінюванні якості роботи, є коефіцієнт бездефектної роботи, що визначається за формулою:

$$K = \frac{\text{Обсяг продукції, зданої з першого подання}}{\text{Загальний обсяг зданої продукції}}. \quad (2.1.)$$

Результати оцінки рівня бездефектності продукції ТОВ «Барви Полісся» узагальнено в таблиці 2.10 додатку Б, з чого можемо говорити про поступове підвищення якості продукції ТОВ «Барви Полісся», так як процент дефектної хлібобулочної продукції протягом 2017-2019 рр. скоротився з 5,5% в 2017 р. до 3% в 2019 р., тобто на 0,02%.

З метою аналізу причин браку та розробки заходів щодо поліпшення якості продукції складають класифікатори причини дефектності виробів. Використовуючи такі класифікатори, втрати від браку розподіляють по їх причинам для виявлення найбільшої питомої ваги того чи іншого фактору.

Дані по розподілу браку за причинами, наведено в таблиці 2.11 додатку Б. Найбільші втрати від браку виникають за рахунок неякісної сировини. За період 2017-2019 р. питома вага браку через неякісну сировину збільшилась на 15,0 пунктів і в 2019 р. становить 78,7%. Слід відмітити, що за період 2017-2019 рр. збільшились майже втричі втрати від браку від недбалого ставлення до роботи. За 2019 р. втрати від недбалого ставлення до роботи становили 38,78 тис. грн. Це досить значна сума. Треба звернути увагу на те, що за аналізуємий період втрати від несправності обладнання зменшились більше ніж наполовину, і за 2019 р. становлять 191,4 тис. грн. Пов'язано це з тим, що ТОВ «Барви Полісся» в 2017-2019 рр. закупило нове обладнання.

Таким чином, слід зазначити, що ТОВ «Барви Полісся» приділяє значну увагу управлінню якістю своєї продукції, адже це залог її успіху на ринку. Обсяги фінансування на заходи щодо підвищення рівня контролю якості продукції на підприємстві збільшились, що говорить що керівництво заводу активно слідкує за ситуацією на ринках та дбає про споживацькі смаки, відповідно до чого всі торгові марки підприємства мають як вітчизняні так і міжнародні нагороди та сертифікати якості та безпеки харчових продуктів.

## **Висновкок до розділу 2**

1. ТОВ «Барви Полісся» є підприємством для масового механізованого випікання хлібних виробів. Постійна робота заводу дає стабільну роботу місцевим городянам і відрахування в бюджет міста. Підприємство протягом останніх трьох років працює прибутково та рентабельно.

2. Підприємство вдало поєднує сучасні виробничі лінії та використання класичних рецептур. Дотримання санітарних норм на підприємстві жорстко контролюється відділом технічного контролю підприємства.

3. Результати проведених досліджень управління якістю продукції на підприємстві вказують на наявність суттєвих втрат від браку на ТОВ «Барви Полісся». При цьому чинні регулятивні документи, які визначають принципи

управління якістю, застарілі та не вирішують всіх організаційно-економічних проблем розвитку хлібопекарської промисловості відповідно до її специфіки з врахуванням особливостей формування ринку хлібобулочної продукції. На підприємстві оцінка якості продукції здійснюється частково, без конкретного взаємозв'язку між усіма функціями в управлінні якістю, в умовах мізерного врахування ефекту на якість головних організаційно-економічних елементів та адміністративних, правових інструментів. Загальне вирішення та прояснення цих питань дозволить підвищити якість та конкурентоспроможність продукції ТОВ «Барви Полісся».

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БАРВИ ПОЛІССЯ»

#### **3.1. Шляхи покращення системи управління якістю продукції підприємства**

Організація системи управління якістю на ТОВ «Барви Полісся» полягає у відтворенні організаційної структури в межах виробництва, яка стосується всіх сфер його діяльності та підрозділи в сумі з відповідними функціями, процесами та ресурсами, що дозволяє здійснювати ефективне функціонування даної системи на всіх її етапах і в кожному її елементі. Такою системою є TQM – основа діяльності сучасних підприємств і міжнародних стандартів ІСО серій 9001 із питань організації забезпечення належного рівня якості продукції та виробництва. На ТОВ «Барви Полісся» існує загальний план неперервного формування і підвищення якості продукції (табл. 3.1 додатку В).

Основними шляхами вдосконалення системи управління якістю продукції в країні є (рис. 3.1 додатку В).

Для того, щоб на ТОВ «Барви Полісся» виготовлялась продукція високої якості необхідно більше уваги звертати на роботу відділу технічного контролю, працівники якого в свою чергу повинні слідкувати за дотриманням усіх нормативних актів, які займаються регулюванням якості на підприємстві та усіх стандартів якості.

Соціально-економічна спрямованість на підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється ТОВ «Барви Полісся», полягає передусім в такому:

1. Висока якість продукції та її конкурентність дозволяє краще і повніше задовольнити суспільні потреби в ній.

2. Збільшення якості продукції є спеціальною формою виявлення закону економії робочого часу: в кінцевому результаті продукція високої якості

використовується довше, що зумовлює економію робочого часу.

3. Конкурентна продукція має забезпечувати регулярну фінансову стійкість підприємства та одержання ним максимального можливого прибутку.

4. Багатонапрямлений вплив підвищення якості виробів підвищує ефективність господарювання імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

На показник якості й конкурентоспроможності продукції впливають багато різнопланових чинників. Тому для досягнення необхідного рівня якості, та конкурентоспроможності продукції використовують ці чинники, скоординовані в часі й просторі.

На раціональне використання трудових і енергетичних ресурсів негативно впливає зростання цін на борошно, паливно-енергетичні ресурси; значне скорочення випуску продукції через зниження обсягів її реалізації. Тому нагальним є питання постійного регулювання виробництва з фактичними потребами споживання на ринку хлібобулочної продукції. Досить актуальною для ТОВ «Барви Полісся» є проблема якісних і недорогих інгредієнтів, які використовують при виготовленні хлібопекарської продукції. Майже всі основні інгредієнти поставляються із зарубіжжя, що впливає на формування цін на хліб і хлібобулочні вироби. Запропоновані напрямки, на відміну від існуючих і подібних, включають комплексну оцінку постачальника сировини і багаторівневий приймальний контроль над якістю продукції на підприємствах з виробництва хліба і хлібобулочних виробів.

Необхідно відмітити, що для ТОВ «Барви Полісся» в будь-який період часу, основним завданням є підвищення економічної ефективності його роботи, що можливо внаслідок впровадження комплексу заходів для підвищення рівня якості продукції. Для визначення економічної ефективності, значущим є правильне визначення методики розрахунку отриманого результату та охарактеризувати ціле направленість витрат на якість.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності виробників хлібопекарської продукції, зокрема і ТОВ «Барви Полісся» слід здійснювати через переоснащення підприємств – встановлення енергетично економічного та простого в обслуговуванні устаткування; посилення ефективності залучення інвестиційних ресурсів; покращення технології випікання продукції, смакових якостей, розширення асортименту, впровадження у виробництво хлібобулочних виробів для спеціального дієтичного споживання.

### **3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів**

В результаті проведеного аналізу конкурентоздатності продукції ТОВ «Барви Полісся» (а саме хлібу білого із борошна вищого гатунку «Запашний») було встановлено, що продукція Житомирських хлібозаводів користується попитом, проте підприємство поступово втрачає позиції на ринку, бо на ринку з'являється продукція вищої якості та нижчої ціни і ТОВ «Барви Полісся» не встигає за ростом конкуренції у галузі.

Продукція ТОВ «Барви Полісся», в порівнянні з двома конкурентами, має середні показники. Для того, щоб підвищити рівень конкурентоздатності продукції ТОВ «Барви Полісся» потрібно підвищити рівень технічних показників підприємства:

- збільшити термін зберігання на 1 добу;
- підвищити рівень відповідності стандартів до міжнародного рівня;
- підвищити контроль за якістю випікання;
- встановити у цехах ніж для нарізки хліба.

В результаті врахування наведених пропозицій, стосовно підвищення рівня конкурентоздатності продукції ТОВ «Барви Полісся», підприємство може надати продукції власного виробництва наступні технічні характеристики:

- збільшить споживчі якості продукту таким чином, що термін придатності збільшиться на термін зберігання на 1 добу;



– установити нове обкладання – нову потокову лінію з виробництва хліба, що дасть змогу підвищити відповідність стандартів до міжнародного стандарту ISO 9001;

– установка нового обладнання (потокової) лінії також дозволить підприємству запровадити нарізання буханок хлібу і призведе до зниження собівартості буханки хліба на 3%, тобто ціна може бути зменшена до 1,74 гривень за 1 буханку.

Запровадження таких змін дасть можливість ТОВ «Барви Полісся» підвищити рівень конкурентоспроможності продукції на ринку. В таблиці 3.2. додатк В представлено порівняльну характеристику оновленої продукції ТОВ «Барви Полісся» та його основних конкурентів. При впровадженні в умовах ТОВ «Барви Полісся» заходів щодо підвищення конкурентоздатності продукції, підприємство має реальні шанси підвищити свій рівень на 0,25 пункти, що виведе підприємство на новий рівень конкуренції, де позиції ТОВ «Барви Полісся» будуть більш конкурентними. Підприємство буде мати найкращі якісні та цінові показники продукції власного виробництва, що безперечно, підвищить і рейтинг підприємства і рентабельність його роботи.

Таким чином, створення продуктивних шляхів на підвищення якості продукту та їх формування в процесі на підприємстві є стратегічною течією для досконального функціонування підприємства. Створення дієвих систем якості, адаптованих на ознаменування сучасного досвіду в сфері організацій та технологій, гарантує стійкий стан підприємств на сучасних та європейських ринках. Як свідчить європейський та сьогоденний досвід, використання систем якості надає можливість підвищувати ефективність діяльності підприємства, відповідаючи потребам та вимогам законодавства задовольняти споживачів продукцією і послугами.

### **Висновки до розділу 3**

1. Для підвищення ефективності виробництва та збільшення його прибутковості необхідно поліпшувати нормування й організацію праці, скорочувати витрати на виробництво продукції: економити сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси, дотримуватись технологічних режимів, скорочувати матеріальні і трудові витрати за рахунок використання прогресивних технологій і раціональної організації праці.

2. Висока ступінь відповідальності керівництва щодо діяльності ТОВ «Барви Полісся» та орієнтація на споживача є пріоритетними напрямками стратегічного управління якістю продукції. Ефект від упровадження заходів покращення заходів з управління якістю на ТОВ «Барви Полісся» можна очікувати в першу чергу за рахунок підвищення рівня технічних показників якості продукції підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Під забезпеченням якості розуміють процес формування необхідних властивостей та характеристик продукції або результат, коли кажуть, що необхідна якість забезпечена (досягнута).

2. Корисним є досвід закордонних підприємств в сфері управління якістю продукції, однак на жаль якого перенесення в Україну не можливе, оскільки на даний процес управління впливають такі фактори як: український менталітет, специфіка української економіки та корупція.

3. ТОВ «Барви Полісся» гідно конкурує на регіональному ринку. Асортимент продукції широкою, якість продукції постійно вдосконалюється, підприємство активно розробляє бізнес-плани по виробництву нової продукції із тіста. Підприємство протягом останніх трьох років працює прибутково та ефективно Чистий дохід підприємства мав тенденцію до збільшення на 1,35%, що є позитивним фактором.

4. Основним суб'єктом, який займається регулюванням та здійснює контроль за діяльністю на ТОВ «Барви Полісся» відповідно з управлінням якістю продукції хлібобулочної продукції є відділ технічного контролю підприємства, керівництво якої здійснює начальник даного відділу. Гарантією якості продукції є сертифікат якості та штамп на товарно-транспортній накладній «Продукція стандартна» для кожної партії продукції, що відпускається споживачам.

5. Починаючи з 2017 р. на ТОВ «Барви Полісся» зроблена значна робота з поліпшення якості продукції і підвищення її конкурентоздатності, про що засвідчує розширення комплексної ваги продукції вищого рівня якості. Найбільші втрати від браку виникають за рахунок неякісної сировини. В роботі проведена оцінка якості хліба та хлібобулочних виробів ТОВ «Барви Полісся» за органолептичними та фізико-хімічними показниками.

6. В результаті проведеного дослідження в роботі були запропоновані пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю продукції на

ТОВ «Барви Полісся», а також загальні пропозиції та напрямки підвищення економічної ефективності підприємства в процесі його господарської діяльності. До основних напрямків удосконалення системи управління якістю продукції ТОВ «Барви Полісся» слід віднести підвищення рівня матеріально-технічної бази виробництва, підвищення якості сировини, вдосконалення контролю якості, підвищення продуктивності праці та кваліфікації кадрів, удосконалення організації виробництва й праці.

7. В результаті врахування наведених пропозицій, стосовно підвищення рівня конкурентоздатності продукції ТОВ «Барви Полісся», підприємство може надати продукції власного виробництва наступні технічні характеристики:

- збільшить споживчі якості продукту таким чином, що термін придатності збільшиться на термін зберігання на 1 добу;

- установити нове обладнання – нову потокову лінію з виробництва хліба, що дасть змогу підвищити відповідність стандартів до міжнародного стандарту ISO 9001;

- установка нового обладнання (потокової) лінії також дозволить підприємству запровадити нарізання буханок хлібу і призведе до зниження собівартості буханки хліба на 3%, тобто ціна може бути зменшена до 1,74 гривень за 1 буханку.

Запровадження таких змін дасть можливість ТОВ «Барви Полісся» підвищити рівень конкурентоспроможності продукції на ринку. Підприємство буде мати найкращі якісні та цінові показники продукції власного виробництва, що безперечно, підвितись і рейтинг підприємства і рентабельність його роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко С.І. Принципи та інструменти управління якістю: Навч. посіб. К.: НТУ, 2006. 71 с.
2. Векслер Е.М. Менеджмент якості: Навч. Посібник.К: Професіонал, 2008. 320 с.
3. Версан В.Г. Системы управления качеством продукции. Учеб.пособие. М.: Изд.стандартов, 2006. 292 с.
4. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник[2-е вид., перероб. та доп.]. К.: ЦУЛ, 2012. 304 с.
5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. Посібник. Київ: ЦУЛ, 2006. 384 с.
6. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. К., 2008. 630 с.
7. Економіка підприємств: Підручник. К., 2010. 463 с.
8. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 р. № 2408-III // Відомості Верховної Ради. 2001. № 31. С. 145.
9. Кириченко Л.С. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: підручник. К.: КНТЕУ, 2010.416 с.
10. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Проект [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://www.dstu.gov.ua/quality/zak-pol2.html>
11. Кривощоков В.І. Управління якістю: навчальний посібник Д.: Наука і освіта, 2008. 307 с.
12. Кузьміна Т.О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації: навч. посіб. К.: Кондор, 2011. 450 с.
13. Лойко Д.П. Управління якістю: Навч. посібник. – 2-е вид. Львів: «Магнолія 2006», 2010. 336 с.
14. Меленюк В.О. Визначення ефективності якістю продукції на підприємствах промисловості [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2011\\_5/EC511\\_30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2011_5/EC511_30.pdf)
15. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості:

Підручник К.: Центр учбової літератури, 2007. 367 с.

16.Офіційний сайт Української асоціації якості. <http://www.uaq.org.ua>.

17.Павлов В.С. Управління якістю: Навчальний посібник М.: Инфра-М, 2007. 412 с.

18.Пасічник В.Г. Конкуренентоспроможність фірми: Навч. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 112 с.

19.Пономарьов С.В. Управління якістю продукції. Інструменти і методи менеджменту якості. М.: РІА «Стандарти та якість», 2005. 248 с.

20.Салухіна, Н.Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: Підручник. К : ЦУЛ, 2010. 336 с.

21.Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2009-22-06]. К.: Держспоживстандарт України. 2009. 42 с. (Національний стандарт).

22.Сучасні концепції управління якістю продукції. Економіка харчової промисловості. 2011. №1. С. 24-27.

23.Сучасні концепції управління якістю продукції. Економіка харчової промисловості. 2011. №1. С. 24-27.

24.Тарасова В.В. Метрологія, стандартизація і сертифікація. Підручник для студ. вищих навч. Закладів. К.: ЦНЛ, 2006. 263 с.

25.Тринька Л.Я. Економічний аналіз: навч.-метод. посіб. К.: Алерта, 2013. 568 с.

26.Трифоновна О.В. Основні чинники забезпечення якості продукції на підприємстві [Електронний ресурс].Режим доступу:[http://www.nbu.gov.ua/portal/Prom/2011\\_1/Trifonova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Prom/2011_1/Trifonova.pdf)

27.Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 348с.

28.Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» від 23 лютого 2001 року № 113. Урядовий кур'єр. 2001. №42. С. 10.

29.Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: кредитно-модульний курс: Навчальний посібник. За ред. Сіваченка І.Ю. 3-те

вид., перероб. і доп. Київ: ЦУЛ, 2010. 312 с.

30.Управління якістю: підручник для вузів. за ред. С.Д. Ільїнкової. М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2003. 334 с.

31.Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: кредитно-модульний курс: Навчальний посібник. Рекомендовано Міністерством освіти і науки України для студентів ВНЗ. За ред. Сіваченка І.Ю. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: ЦУЛ, 2010. 312 с.

32.Уткіна Ю.М. Управління якістю продукції та конкурентоспроможністю продукції підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011\\_35/11уунаое.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_35/11уунаое.pdf)

33.Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Вінницький нац. аграр. ун-т. К.: Хай-ТекПрес, 2010. 320 с.

34.Чурсіна Л.А. Стандартизація продукції та послуг: навчальний посібник Херсон: Олді плюс. К.: Ліра, 2013. 226с.

35.Шаповал М.І. Менеджмент якості. Підручник 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 471 с.

36.Шваб Л.І. Економіка підприємства: підручник. К.: Каравела, 2011. 416 с.

37.Широбокіна А. Управління безпечністю харчових продуктів: системний підхід. Стандартизація, сертифікація, якість. 2010. № 6. С. 68-70.

38.Шубіна С.В. Економічний аналіз: Практикум. К.: Знання, 2007. 230 с.

39.Шурпенкова Р.К. Організація і методика економічного аналізу: навч. Посібник. К. : УБС НБУ, 2011. 287 с.

40.Шпанковська Н.Г. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навч. посіб. [за ред. К. Ф. Ковальчука] К.: ЦУЛ, 2012. 328 с.

41.Эванс Д.Р. Управление качеством: Учеб. пособ. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 637 с.