

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу
підприємства

здобувача 4 курсу групи МЕН-21д

спеціальність: 073 Менеджмент


освітньо-професійна програма: Менеджмент

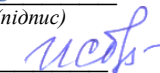
Мерщанського Д.О.

(ПІБ здобувача)

Керівник: доц., к. е. н. Сафронська І.М.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)


(підпис)

Київ – 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій

26 березня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Мерщанському Данилі Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства»

керівник роботи Сафронська Ірина Михайлівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «16» квітня 2025 р. №70/14

2. Строк подання здобувачем роботи «16» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері удосконалення управління якістю для формування позитивного іміджу підприємства; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи управління якістю в контексті формування позитивного іміджу підприємства. Аналіз діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та її системи управління якістю. Напрями вдосконалення системи управління якістю на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» для формування позитивного іміджу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Різні точки зору на поняття «якість продукції». Фактори, що впливають на сприйняття надійності, безпечності, інноваційності товару. Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Динаміка показників розміру та ефективності діяльності. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022-2024 рр. Динаміка чистого прибутку за період 2022-2024 рр. Система якості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». SWOT-аналіз системи управління якістю ПрАТ "Харківська бісквітна фабрика". Напрями покращення системи якості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Рекомендації щодо покращення якості продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Календарний план впровадження заходів покращення якості на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (проект на 2025 рік). Порівняння результатів анкетування споживачів 2022 р. та проекту на 2025р. КРІ для внутрішнього аналізу ефективності змін за 2022 та прогноз на 2025 рік. Порівняльна таблиця SWOT-аналізу до і після вдосконалень.

6. Консультанти розділів роботи

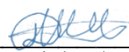
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «26» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березня 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2025 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2025 р.	виконано


Здобувач


 (підпис)

Мерщанський Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Сафронська І.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 65, табл. 14, рис. 8

Якість, система управління якістю, імідж підприємства, стандарти ISO, TQM, конкурентоспроможність, контроль якості, інновації, персонал, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

У кваліфікаційній роботі досліджено роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства на прикладі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». У першому розділі розкрито теоретичні основи поняття якості, проаналізовано принципи управління якістю та їхній вплив на сприйняття підприємства з боку зовнішнього середовища. У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності підприємства, зокрема оцінено рівень розвитку системи управління якістю, її ефективність, відповідність міжнародним стандартам, динаміку економічних показників та організаційну структуру. Третій розділ присвячено розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю, впровадження інновацій, цифрових рішень, залучення персоналу до процесів удосконалення та формалізації зворотного зв'язку зі споживачами. Доведено, що покращення системи управління якістю сприяє зміцненню довіри клієнтів, формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

ABSTRACT

Mershchanskyi D. The role of quality management in forming a positive image of an enterprise. The manuscript.

Qualifying work for the master's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The qualification work examines the role of quality management in forming a positive image of the enterprise using the example of PJSC "Kharkiv Biscuit Factory". The first section reveals the theoretical foundations of the concept of quality, analyzes the principles of quality management, and their impact on the perception of the enterprise by the external environment. The second section provides a comprehensive analysis of the enterprise's activities, in particular, assessing the level of development of the quality management system, its effectiveness, compliance with international standards, the dynamics of economic indicators, and organizational structure. The third section is devoted to the development of practical recommendations for improving the quality management system, introducing innovations, digital solutions, involving personnel in improvement processes, and formalizing feedback with consumers. It has been proven that improving the quality management system helps strengthen customer trust, build a positive brand image, and increase competitiveness in domestic and foreign markets.

Keywords: quality, quality management system, corporate image, ISO standards, TQM, competitiveness, quality control, innovation, personnel, PJSC "Kharkiv Biscuit Factory".

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність поняття якості та основи управління якістю на підприємстві	10
1.2. Роль якості у формуванні позитивного іміджу підприємства	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА» ТА ЇЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика»	25
2.2. Аналіз системи управління якістю на підприємстві	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА» ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ	42
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю	42
3.2. Вплив вдосконалень у сфері якості на формування позитивного іміджу підприємства	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, питання якості продукції та послуг набувають виняткової актуальності. Якість вже давно перестала бути лише технічним параметром – вона стала визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства, основою для досягнення довгострокового успіху та формування позитивного іміджу серед споживачів, партнерів і суспільства загалом.

Сучасна наукова думка трактує якість як комплексну характеристику, що включає задоволення споживчих потреб, відповідність стандартам, стабільність процесів, ефективність управління тощо. Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів управління якістю зробили такі вчені, як В. Демінг [1-2]; Дж. Джуран [3]; К. Ісікава [4]; Ф. Кросбі [5]. Вітчизняні дослідники, зокрема У. О. Балик, В. В. Орлова, С. І. Данило [6], А. М. Должанський, О. А. Бондаренко [7] систематизували і надали сучасне представлення теорії та практики управління якістю з акцентом на інтеграцію міжнародних стандартів, О. М. Нікітенко, А. Б. Єгоров, Н. В. Штефан [8] зосередилися на практичних інструментах та методах контролю й покращення якості. О. Г. Денисюк, В. В. Майданович [9] розглянули теоретичні аспекти та принципи застосування управління якістю продукції підприємства.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання міждисциплінарного підходу до оцінювання ролі якості в іміджевому позиціонуванні підприємства, зокрема врахування емоційного сприйняття споживачем, персоналізації комунікацій, впливу сервісу та корпоративної культури на довіру до бренду. Також вимагає подальшого аналізу ефективність впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001) на підприємствах харчової галузі України, включаючи їх вплив на споживче сприйняття бренду та репутацію підприємства у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління якістю як інструменту формування конкурентних переваг і позитивного іміджу, що є особливо важливим для підприємств харчової промисловості, зокрема таких, як ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика». Це підприємство має довгу історію, усталені традиції та високий рівень споживчої довіри, однак в умовах змін на ринку постає завдання забезпечення стабільної якості як основи збереження й зміцнення репутації.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні засади управління якістю та проаналізувати їх практичне застосування на прикладі ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» з метою визначення їх ролі у формуванні позитивного іміджу підприємства.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- здійснити критичний огляд теоретичних підходів до сутності поняття якості та основ управління якістю на підприємстві;
- визначити роль якості у формування іміджу підприємства;
- охарактеризувати діяльність ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика»;
- проаналізувати стан та особливості функціонування системи управління якістю на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю;
- визначити вплив вдосконалень у сфері якості на формування позитивного іміджу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління якістю на підприємстві як фактор формування його іміджу.

Предмет дослідження – організаційно-економічні умови, методи та інструменти управління якістю на підприємстві, що впливають на формування позитивного іміджу ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика».

У роботі використано комплекс методів дослідження, що забезпечили всебічний аналіз проблеми. Серед них: методи теоретичного аналізу - вивчення

наукової літератури, нормативних документів та концептуальних підходів до управління якістю і формування іміджу; емпіричні методи - збір і аналіз даних підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», включаючи фінансові звіти, внутрішні документи та результати опитувань; аналітичні методи - SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, статистична обробка даних; а також методи експертної оцінки для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю. Такий підхід забезпечив системне і практично орієнтоване дослідження.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці з управління якістю та формування іміджу, нормативно-правові акти України, а також внутрішні документи ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - фінансові звіти, регламенти та маркетингові матеріали. Для аналізу використано статистичні дані ринку кондитерської продукції та результати власних досліджень, зокрема SWOT-аналіз і оцінку економічних показників. Такий комплекс джерел дозволив обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю та забезпечити всебічний аналіз проблематики.

Науково-практичне значення обраної теми полягає у можливості впровадження результатів дослідження для покращення систем управління якістю на підприємствах, що прагнуть зміцнити свій ринковий імідж, підвищити довіру споживачів і забезпечити сталі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття якості та основи управління якістю на підприємстві

Якість продукції визначається як сукупність властивостей, які забезпечують її здатність задовольняти визначені потреби споживачів відповідно до функціонального призначення [10].

Згідно з діючим стандартом ДСТУ КО 9000:2015 [11] - «Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника».

Узагальнюючи поняття якості зазначимо, що якість є багатогранною категорією, що відображає здатність продукції, послуг чи процесів задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів, суспільства та інших зацікавлених сторін. Вона охоплює як функціональні характеристики продукції, так і такі властивості, як надійність, безпека, довговічність, естетичність, зручність у використанні, екологічність тощо.

Управління якістю - це систематизована діяльність, спрямована на планування, забезпечення, контроль та постійне поліпшення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції чи послуг. Метою цієї діяльності є не лише забезпечення відповідності продукції технічним нормам, а й досягнення конкурентоспроможності, підвищення задоволеності споживачів і зміцнення позицій підприємства на ринку [12]. Це визначення підкреслює важливість відповідності не лише очікуванням споживача, а й регламентованим нормам, що фіксуються у технічних умовах, стандартах та законодавстві.

Поняття «якість продукції» має різні інтерпретації залежно від контексту та зацікавлених сторін (рис.1.).



Рис. 1. Різні точки зору на поняття «якість продукції»

З точки зору споживача - якість визначається як здатність продукту задовольняти його потреби та очікування. Це включає функціональність, надійність, зручність використання, зовнішній вигляд, співвідношення ціни та якості, а також сервісне обслуговування[13].

З точки зору виробника – якість розглядається як відповідність продукту встановленим технічним специфікаціям, стандартам та вимогам конструкторської документації. Акцент робиться на точності виготовлення, мінімізації дефектів, ефективності виробничих процесів та контролі витрат[13-15].

З точки зору суспільства – якість може включати аспекти безпеки продукції для здоров'я та навколишнього середовища, соціальну відповідальність виробника та етичні норми ведення бізнесу[16-17].

У нормативних документах (стандартах): якість часто визначається як ступінь, до якого сукупність властивих об'єкту характеристик задовольняє вимоги. Вимоги можуть бути встановлені споживачами, законодавством або самою організацією. Важливо розуміти, що якість є динамічним поняттям, яке еволюціонує з часом під впливом технологічного розвитку, змін у потребах споживачів та зростання конкуренції.

Узагальнюючи трактування поняття «якості продукції» зазначимо, що якість продукції – це сукупність властивостей товару або послуги, які зумовлюють їхню здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача. Вона виступає ключовим критерієм конкурентоспроможності продукції та показником ефективності діяльності підприємства. Однак досягнення та підтримання належного рівня якості не є стихійним процесом – воно потребує цілеспрямованої і системної діяльності, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції.

У цьому контексті виникає необхідність у впровадженні управління якістю – спеціалізованої форми управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення, підтримання та постійне вдосконалення якості продукції або послуг.

Управління якістю – це процес планування, організації, контролю та удосконалення діяльності підприємства, спрямований на забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам і очікуванням споживачів.

Основи управління якістю на підприємстві являють собою комплекс скоординованих дій, спрямованих на постійне поліпшення якості продукції, послуг та процесів з метою задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

Управління якістю охоплює всі функціональні та виробничі підрозділи підприємства і базується на принципах системного підходу, постійного вдосконалення процесів, орієнтації на споживача та залучення персоналу. Воно реалізується через впровадження стандартів якості, таких як ISO 9001, систем менеджменту якості та внутрішніх політик контролю і поліпшення.

Основні етапи управління якістю включають:

1. Планування якості – визначення цілей у сфері якості, вимог до продукції та процесів, а також засобів досягнення цих вимог.
2. Забезпечення якості – створення умов і впровадження систем, що запобігають виникненню дефектів на всіх етапах виробництва.

3. Контроль якості – систематичний моніторинг і перевірка характеристик продукції для виявлення невідповідностей стандартам.
4. Покращення якості – постійний аналіз і оптимізація процесів з метою підвищення ефективності та відповідності зростаючим потребам ринку.

Управління якістю є не лише технічним, а й стратегічним інструментом, який забезпечує сталий розвиток підприємства, формує його позитивний імідж, підвищує довіру споживачів та створює додану вартість.

Оцінювання якості продукції передбачає використання низки кількісних і якісних показників, які характеризують її здатність задовольняти вимоги споживачів та відповідати встановленим стандартам. Залежно від об'єкта оцінювання, призначення продукції, а також вимог нормативної документації, показники якості класифікують за різними критеріями [18-22].

Показники якості - це універсальні характеристики, що застосовуються для оцінювання широкого спектра продукції незалежно від галузі. Вони відображають ступінь відповідності продукції встановленим вимогам, нормативам та очікуванням споживачів. До таких показників належать:

1. Призначення (функціональна відповідність) - здатність продукції виконувати задані функції згідно з її призначенням.
2. Надійність - стабільність параметрів якості протягом усього терміну експлуатації або зберігання продукції.
3. Безпечність - відповідність вимогам щодо охорони здоров'я, екології, пожежної безпеки тощо.
4. Ергономічність - відповідність продукції фізіологічним, психологічним та антропометричним особливостям людини (актуально для споживчих товарів).
5. Естетичність - привабливість зовнішнього вигляду, відповідність сучасним тенденціям дизайну, кольору, форми.
6. Технологічність - зручність і економічність у виготовленні, можливість автоматизації процесу виробництва.

7. Стандартизованість (уніфікованість) - відповідність стандартам, взаємозамінність елементів, комплектуючих тощо.
8. Екологічність - мінімальний негативний вплив на довкілля як під час виробництва, так і під час використання та утилізації.
9. Економічність - співвідношення споживчих властивостей продукції до її вартості, витрат на експлуатацію чи обслуговування.
10. Патентно-правовий захист - відповідність вимогам охорони інтелектуальної власності, наявність сертифікатів, ліцензій, патентів.

Ці загальні показники якості створюють основу для формування систем управління якістю на підприємствах і забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Система управління якістю базується на таких ключових елементах, які є ключовими інструментами забезпечення та підтвердження якості:

1. Стандартизація. Це діяльність, спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері шляхом встановлення положень для загального і багаторазового застосування щодо існуючих чи потенційних проблем. Стандарти можуть охоплювати вимоги до продукції, процесів, послуг, систем управління, термінології, символів, методів випробувань тощо. Стандартизація сприяє підвищенню якості, безпеки, сумісності та взаємозамінності продукції, а також раціональному використанню ресурсів.

2. Сертифікація. Це процедура, за допомогою якої незалежна третя сторона письмово підтверджує, що продукція, послуга, процес або система управління відповідають встановленим вимогам певного стандарту або іншого нормативного документа. Сертифікація надає споживачам впевненість у якості та безпеці продукції, а підприємствам – конкурентні переваги та можливість виходу на нові ринки.

3. Метрологія. Це наука про вимірювання, методи та засоби забезпечення їх єдності, необхідної точності та достовірності. Метрологічне забезпечення є фундаментальною основою для контролю якості, оскільки точні та надійні

вимірювання є необхідними для оцінки відповідності продукції встановленим вимогам. Метрологія включає калібрування та повірку вимірювальних засобів, розробку методик виконання вимірювань та контроль за їх застосуванням.

Взаємозв'язок між цими поняттями є очевидним: стандарти встановлюють вимоги до якості, метрологія забезпечує можливість об'єктивного вимірювання та контролю цих вимог, а сертифікація підтверджує відповідність продукції цим стандартам на основі проведених вимірювань та випробувань.

Підприємства впроваджують різні системи управління якістю для забезпечення стабільного рівня якості та постійного його поліпшення, основними з яких є ISO 9001, TQM, HACCP[23].

ISO 9001- це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до системи управління якістю організації. Він є універсальним і може бути застосований до підприємств будь-якого розміру та галузі. Основні принципи ISO 9001 включають орієнтацію на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне поліпшення, прийняття рішень на основі фактів і управління взаємовідносинами з постачальниками. Впровадження ISO 9001 допомагає підприємствам підвищити задоволеність споживачів, поліпшити процеси, знизити витрати та підвищити свою конкурентоздатність.

TQM (Total Quality Management) - загальне управління якістю[24]. Це філософія управління, яка передбачає залучення всіх співробітників організації до постійного поліпшення якості продукції, послуг та процесів. TQM базується на таких принципах, як орієнтація на споживача, всебічне залучення персоналу, безперервне вдосконалення, управління на основі фактів, стратегічний підхід до якості та партнерські відносини з постачальниками. TQM є більш широкою концепцією, ніж ISO 9001, і охоплює організаційну культуру та цінності, спрямовані на якість.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) - аналіз небезпечних факторів та критичні контрольні точки[25]. Це система управління безпечністю

харчових продуктів, яка ідентифікує, оцінює та контролює небезпечні фактори, що можуть вплинути на безпечність харчової продукції на всіх етапах її виробництва та обігу. НАССР є обов'язковою для багатьох підприємств харчової промисловості та базується на семи основних принципах, включаючи аналіз небезпечних факторів, визначення критичних контрольних точок, встановлення критичних меж, моніторинг критичних контрольних точок, коригувальні дії, верифікація та документування.

Впровадження однієї або комбінації цих систем управління якістю допомагає підприємствам систематизувати свою діяльність у сфері якості, підвищити ефективність процесів, знизити ризики та забезпечити стабільне задоволення потреб споживачів.

Таким чином, якість є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, а ефективне управління якістю, що включає стандартизацію, сертифікацію, метрологічне забезпечення та впровадження відповідних систем управління, є необхідною умовою для досягнення високого рівня якості продукції та задоволеності споживачів.

1.2. Роль якості у формуванні позитивного іміджу підприємства

Імідж підприємства - це сукупне враження, що склалося у зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін (споживачів, партнерів, постачальників, працівників, інвесторів) про компанію, її діяльність, продукцію, цінності та репутацію. Він формується на основі реального досвіду взаємодії з підприємством і є стратегічним активом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Імідж підприємства - це сформований у свідомості цільових аудиторій (споживачів, партнерів, інвесторів, працівників та громадськості) цілісний образ компанії, що базується на реальному досвіді, комунікації, емоційному сприйнятті та оцінці її діяльності[26]. Імідж виконує стратегічну функцію,

впливаючи на рівень довіри до підприємства, його конкурентоспроможність, стійкість на ринку та ефективність бізнес-комунікацій.

Імідж не є випадковим або стихійним явищем - це результат цілеспрямованої політики підприємства щодо управління враженням, яке воно справляє на зовнішнє та внутрішнє середовище. Він формується під впливом багатьох чинників, таких як якість продукції, сервіс, корпоративна культура, соціальна відповідальність, зовнішня комунікація, поведінка керівництва, стиль управління тощо.

Формування іміджу підприємства є цілеспрямованим процесом створення позитивного сприйняття компанії в очах цільової аудиторії, партнерів, інвесторів та суспільства загалом[28-29]. Імідж виступає важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, рівень лояльності споживачів і загальний успіх підприємства на ринку.

До основних компонентів іміджу належить візуальний образ, що включає логотип, фірмові кольори, стиль оформлення документів, зовнішній вигляд офісів, продукції та персоналу[29]. Важливу роль відіграє комунікаційний імідж, який формується через публічні виступи керівництва, прес-релізи, інтерв'ю, а також реакцію підприємства на кризові ситуації та скарги. Не менш значущою складовою є корпоративна культура, яка охоплює внутрішні цінності, норми, традиції та стандарти обслуговування клієнтів. Сучасні компанії також приділяють увагу соціальній відповідальності, зокрема участі в благодійності, волонтерських ініціативах та екологічних проєктах. Крім того, важливим чинником формування іміджу є якість продукції або послуг, що визначається відповідністю очікуванням споживачів, наявністю гарантій і рівнем сервісного обслуговування.

Процес формування іміджу підприємства включає кілька етапів. На початковому етапі здійснюється аналіз поточного іміджу за допомогою опитувань клієнтів, аналізу відгуків, публікацій у ЗМІ та соціальних мережах. Далі визначається бажаний образ підприємства, який повинен відповідати

його місії, стратегічним цілям та конкурентним перевагам. Наступним кроком є розробка іміджевої стратегії, що передбачає формування комплексу заходів зі створення або корекції сприйняття компанії. Реалізація стратегії охоплює проведення PR-кампаній, ребрендинг, підвищення якості продукції та організацію внутрішніх тренінгів. Завершальним етапом є моніторинг і корекція іміджу, що передбачає його регулярне оновлення відповідно до змін на ринку та зворотного зв'язку з боку стейкхолдерів.

Позитивний імідж підприємства забезпечує низку переваг: підвищення довіри з боку клієнтів і партнерів, зміцнення конкурентних позицій, полегшення залучення інвестицій, а також розвиток корпоративної ідентичності та підвищення мотивації персоналу.

До основних складових іміджу підприємства належать:

- якість продукції та послуг - сприйняття надійності, безпечності, інноваційності товару;
- корпоративна культура - поведінка персоналу, внутрішні стандарти, цінності;
- соціальна відповідальність - участь у соціальних проєктах, екологічність виробництва;
- візуальна ідентифікація - фірмовий стиль, логотип, пакування;
- інформаційна відкритість - комунікації з громадськістю, чесність у рекламі;
- рівень сервісу та обслуговування - швидкість реагування, ввічливість, індивідуальний підхід.

Одним із ключових факторів формування позитивного іміджу є якість продукції та сервісу. Висока якість забезпечує довіру споживачів, створює позитивний досвід використання товарів або послуг, сприяє формуванню лояльності та повторних покупок. Споживач асоціює якісний товар з надійністю виробника, що формує позитивне емоційне ставлення до бренду. В умовах високої конкуренції навіть незначне зниження якості може призвести до втрати частини ринку та погіршення репутації.

Крім якості продукції, якість обслуговування - важливий чинник у галузях із високим рівнем контакту зі споживачем (торгівля, громадське харчування, послуги). Чіткість виконання замовлень, дотримання термінів, компетентність і доброзичливість персоналу суттєво впливають на загальне враження про компанію.

Оцінка якості продукції та послуг, а також формування позитивного сприйняття їх надійності, безпечності й інноваційності значною мірою залежать від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

У таблиці 1.1. згруповані основні фактори, які впливають на якість продукції та послуг.

Таблиця 1.1.

Фактори, що впливають на якість продукції та послуг

Назва факторів	Зміст
Якість сировини та матеріалів	Використання сертифікованих, екологічно чистих і стандартизованих компонентів напряду впливає на смакові, фізико-хімічні та безпечні характеристики кінцевого продукту.
Технологічний процес	Дотримання технологічних режимів (температур, часу, тиску, вологості), модернізація обладнання та автоматизація виробництва забезпечують стабільність якості продукції.
Кваліфікація персоналу	Компетентність працівників на всіх етапах (виробництво, контроль, логістика, обслуговування клієнтів) визначає здатність підприємства підтримувати необхідний рівень якості.
Система управління якістю	Наявність сертифікованих систем (ISO 9001, HACCP тощо) забезпечує чіткий контроль за всіма етапами створення продукції та обслуговування.
Контроль якості на всіх етапах	Вхідний, проміжний та вихідний контроль дозволяють виявляти дефекти й запобігати потраплянню неякісної продукції на ринок.
Культура виробництва та корпоративні стандарти	Дотримання внутрішніх регламентів, чистота, відповідальне ставлення працівників до якості формують стійку якість продукції.
Інфраструктура та постачання	Налагоджена логістика, умови зберігання й транспортування можуть суттєво впливати на збереження якості
Зворотний зв'язок зі споживачем	Вивчення відгуків, скарг, оцінок клієнтів дозволяє оперативно виявляти проблеми та покращувати якість.

До основних факторів, що впливають на якість продукції, належать: якість сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві; дотримання технологічних процесів, які передбачені нормативною документацією; рівень кваліфікації персоналу, що бере участь у виробничому

процесі; а також наявність ефективної системи управління якістю, що регламентує контроль на всіх етапах - від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції. Важливу роль відіграє і культура виробництва - тобто дотримання внутрішніх стандартів, чистоти, порядку, а також наявність відповідального ставлення до якості. Не менш важливими є організація логістики, що впливає на збереження властивостей продукції під час транспортування, та ефективний зворотний зв'язок зі споживачем, що дозволяє оперативно виявляти недоліки й удосконалювати продукцію.

У таблиці 1.2. представлені фактори, що впливають на сприйняття надійності, безпечності, інноваційності товару.

Таблиця 1.2.

Фактори, що впливають на сприйняття надійності, безпечності,
інноваційності товару

Назва факторів	Зміст
Інформаційна відкритість бренду	Надання детальної інформації про склад, технологію, сертифікацію, а також історію компанії формує довіру та сприйняття прозорості
Сертифікація та маркування	Позначки відповідності, гарантії, знаки якості позитивно впливають на сприйняття надійності й безпечності.
Імідж та репутація компанії	Наявність тривалої історії, позитивні відгуки в інтернеті, участь у соціальних або екологічних ініціативах підвищують довіру до бренду
Інноваційні рішення у продукті	Нові смаки, покращена рецептура, сучасне пакування, зручність у використанні — усе це формує образ компанії як інноваційної та орієнтованої на споживача
Дизайн, пакування та візуальна презентація	Акуратний, сучасний зовнішній вигляд продукції підсилює враження якості, турботи про клієнта та прогресивності.
Якість обслуговування та комунікації	Ввічливість персоналу, швидка реакція на звернення, ефективне вирішення проблем підвищують загальну оцінку бренду й його надійність.
Реклама та PR	Компетентне представлення бренду через комунікаційні канали (особливо з акцентом на якості й безпечності) формує позитивне сприйняття.

Сприйняття якості товару з боку споживача базується не лише на його фізичних характеристиках, а й на низці чинників, що формують довіру до бренду. Зокрема, важливу роль відіграє інформаційна відкритість виробника: доступність відомостей про склад, технології виробництва, сертифікацію

продукції. Наявність офіційного маркування (ISO, HACCP, органічні сертифікати) підсилює сприйняття товару як безпечного та надійного. Важливим є й імідж компанії - її репутація, історія, участь у соціальних і екологічних ініціативах. Інноваційність товару проявляється у нових підходах до рецептури, дизайну, пакування, що демонструє прогресивність підприємства. Високий рівень сервісу - ввічливе обслуговування, швидке реагування на звернення клієнтів - також сприяє формуванню позитивного враження. Додатково на споживче сприйняття впливають реклама та PR-активність підприємства, які мають бути спрямовані на підкреслення якості, безпечності та новизни продукції.

Ці фактори тісно пов'язані: об'єктивна якість створює базу, а споживче сприйняття - результат ефективного поєднання реальної якості, комунікаційної стратегії та досвіду користування продукцією.

Таким чином, якість продукції - це багатофакторне поняття, в основі якого лежать як внутрішні технологічні й організаційні процеси, так і зовнішнє споживче сприйняття, що формується завдяки ефективному бренд-менеджменту, сервісу й комунікації.

Суттєву роль у поєднанні якості з іміджем відіграють практики бренд-менеджменту, які використовуються в системі управління якістю. Сучасні компанії впроваджують системи якості (ISO 9001, HACCP тощо), які не лише забезпечують відповідність продукції встановленим вимогам, а й слугують елементом бренд-позиціонування. Маркування сертифікатами, демонстрація прозорих стандартів виробництва, акцент на натуральності та безпечності - усе це формує у свідомості споживача образ відповідального, професійного та сучасного підприємства.

Впровадження бренд-менеджменту в управлінні якістю передбачає напрями, які формують основу для розробки конкретних заходів у межах бренд-стратегії. Ці напрями представлені на рис.2.

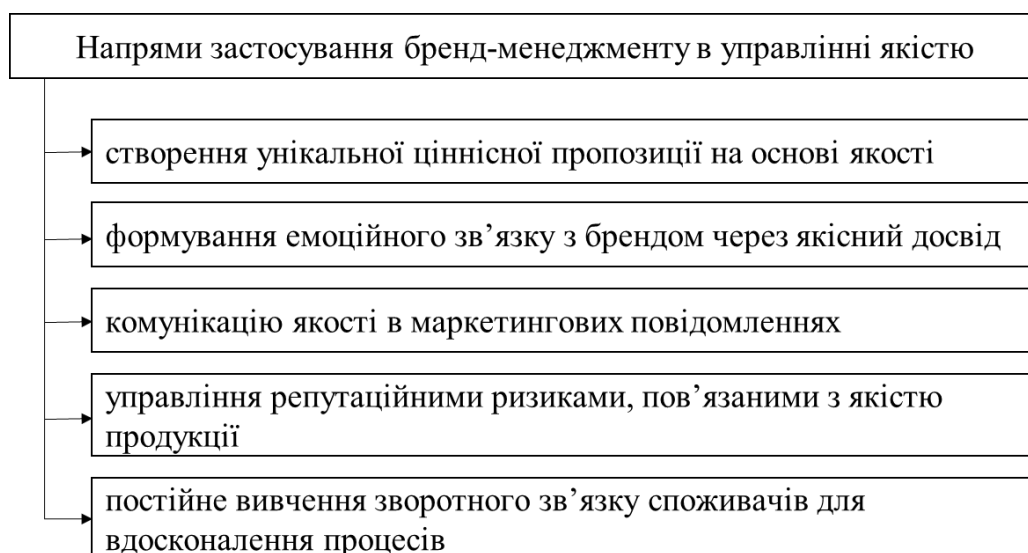


Рис. 2. Напрями застосування бренд-менеджменту в управлінні якістю

Застосування бренд-менеджменту в управлінні якістю продукції є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування лояльності споживачів.

Бренд-менеджмент охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення, розвиток, просування та підтримку позитивного образу бренду, і тісно взаємодіє з системою управління якістю, оскільки саме якість товарів або послуг є ключовою основою цінності бренду.

Одним із головних завдань бренд-менеджменту в контексті управління якістю є формування стабільного споживчого уявлення про надійність, безпечність і відповідність продукції очікуванням. Це досягається через забезпечення єдиних стандартів якості на всіх етапах життєвого циклу продукції - від розробки до реалізації. Сучасний бренд повинен не лише відповідати базовим критеріям якості, а й вирізнятися унікальними споживчими перевагами, що забезпечується шляхом інновацій, постійного вдосконалення продукту, врахування зворотного зв'язку з ринку.

Особливе значення має також емоційна складова бренду, яку бренд-менеджери формують через якісний контент, історію бренду, соціальну відповідальність та залучення споживача до комунікаційного процесу. Таким чином, якість у бренд-менеджменті виступає не лише як сукупність фізичних

характеристик продукції, а й як суб'єктивне уявлення про відповідність бренду очікуванням і цінностям споживача.

Управління якістю у контексті бренд-менеджменту передбачає систематичний моніторинг сприйняття споживачем не лише якості продукту, а й усієї сукупності атрибутів бренду: рівня сервісу, пакування, стилістики комунікації, корпоративної відповідальності тощо. Підтримка високого рівня якості у всіх точках контакту споживача з брендом забезпечує цілісність його сприйняття та сприяє формуванню довіри. У цьому контексті запровадження стандартів якості (наприклад, ISO 9001, HACCP у харчовій галузі) є частиною бренд-стратегії.

Управління репутаційними ризиками, пов'язаними з якістю продукції, є важливою складовою загальної стратегії управління ризиками підприємства, оскільки саме якість товарів або послуг безпосередньо впливає на рівень довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів і громадськості[30-32]. Репутаційні ризики можуть виникати внаслідок виявлення дефектної продукції, невідповідності стандартам якості, порушення обіцянок бренду, негативних відгуків у ЗМІ або соціальних мережах, а також через неналежне реагування компанії на зауваження клієнтів. Щоб мінімізувати негативний вплив таких ризиків, підприємству необхідно впроваджувати систематичний підхід до моніторингу й контролю якості на всіх етапах виробничого циклу та обслуговування. До ефективних інструментів управління належать регулярне тестування продукції, аудит постачальників, запровадження стандартів якості, збирання та аналіз зворотного зв'язку від споживачів, а також швидка реакція на кризові ситуації. У разі виникнення проблем із якістю важливо оперативно виявити джерело проблеми, поінформувати громадськість, вибачитися перед постраждалими сторонами, надати компенсації та продемонструвати готовність до виправлення ситуації. Також важливим є розвиток внутрішньої культури якості серед персоналу, інвестування в навчання та постійне вдосконалення процесів. Прозорість, відкритість до діалогу та послідовна комунікація є чинниками, що дозволяють зберегти та навіть зміцнити

репутацію компанії під час потенційних криз, пов'язаних з якістю продукції[33].

У підсумку, ефективне застосування бренд-менеджменту в системі управління якістю дозволяє підприємству не тільки гарантувати стабільну якість продукції, а й сформувати довгострокову лояльність споживачів, підвищити впізнаваність бренду, а отже - зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, якість продукції та сервісу є основою для побудови довготривалих відносин із клієнтами, зміцнення ринкових позицій та формування позитивного іміджу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В умовах глобалізації, зростання конкуренції та обізнаності споживачів, системне управління якістю стає ключовим інструментом підтримки позитивного іміджу компанії.

Висновки до розділу 1.

Якість є ключовим фактором успішної діяльності підприємства, яка розглядається не лише як технічна характеристика продукції, а як відповідність очікуванням споживачів, ефективність управлінських процесів і здатність до постійного вдосконалення.

Система управління якістю, особливо на основі міжнародних стандартів, забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищення задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність підприємства, сприяючи формуванню позитивного іміджу.

Якісна продукція та ефективне управління якістю є стратегічною основою довіри до підприємства, що дозволяє формувати його позитивний імідж на ринку, підвищувати репутацію й зміцнювати ринкові позиції.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА» ТА ЇЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика»

ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» - це підприємство Корпорації «Бісквіт-Шоколад», що представляє собою сучасне високотехнологічне виробництво з обладнанням європейського рівня. В таблиці 2.1. наведені основні реєстраційні дані компанії.

Таблиця 2.1.

Реєстраційні дані ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика»[34]

ЄДРПОУ:	00377265
Назва:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА" (ПРАТ "ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА")
Організаційна форма:	Акціонерне товариство
Адреса:	61017, ХАРКІВСЬКА область, місто ХАРКІВ*****
Дата реєстрації:	16.08.1995 (29 років 8 місяців) Номер запису: 14801200000003454
Уповноважені особи:	Коваленко Алла Арестівна - керівник
Статутний капітал:	10 629 910.00 грн
Види діяльності:	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 35.14 Торгівля електроенергією 38.11 Збирання безпечних відходів 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спец. магазинах 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 91.02 Функціонування музеїв

Стратегія розвитку підприємств корпорації спрямована на інновації, впровадження нових технологій, оригінальних рецептур, підвищення якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на висококонкурентних міжнародному та національному ринках. Продукція реалізується в усіх регіонах України, а також в країнах СНД, Західної Європи, Близького Сходу, Америці та Китаї [35-36].

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - сучасне кондитерське підприємство, що спеціалізується на виготовленні борошняних кондитерських виробів. Річний обсяг виробництва сягає близько 40 тис. тонн продукції, а чисельність персоналу становить понад 1200 працівників[35-36].

Фабрика неодноразово займала провідні позиції у Національному бізнес-рейтингу кращих українських виробників у категорії КВЕД 10.72.0 - «Виробництво печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання».

Виробничі потужності підприємства оснащені високотехнологічним обладнанням європейського виробництва, зокрема:

- італійськими лініями для виготовлення крекерів, бісквітів, рулетів і пісочних пирогів із джемовими начинками;
- німецькими установками для випікання печива з натуральними фруктовими наповнювачами та з шоколадною плиткою;
- австрійськими лініями для виробництва багатошарових вафель, вафельних трубочок, глазурованих виробів і десертів з пористою шоколадною масою;
- пакувальними автоматами виробництва Франції, Італії та Німеччини[35-36].

Колектив фабрики активно впроваджує інновації та постійно вдосконалює виробничі процеси завдяки технічному переоснащенню і модернізації. Значну увагу приділено ретельному добору постачальників сировини та пакувальних матеріалів, а також вивченню європейських стандартів якості та безпеки.

У 2015 році корпорація «Бісквіт-Шоколад», до складу якої входить ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика», інвестувала близько 8 мільйонів євро у розвиток виробничих потужностей. Ці інвестиції були спрямовані на впровадження нових технологій, що дозволило підприємству виробляти продукцію, яка раніше не виготовлялася в Україні.

Крім основного виробництва, частина продукції виготовляється на умовах переробки давальницької сировини на виробничих потужностях ПрАТ «КФ «Харків'янка» . Це дозволяє підприємству розширювати асортимент та обсяги виробництва, зберігаючи високу якість продукції.

Завдяки постійним інвестиціям у модернізацію та впровадження інновацій, ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» утримує провідні позиції на національному ринку та активно розвиває експортний напрямок, забезпечуючи споживачів якісною та смачною продукцією, компанія однією з перших у кондитерській галузі України вийшла зі своєю продукцією на зовнішні ринки - Європи, Азії, Китаю, а також Америки[35-36].

Контроль якості продукції здійснюється у власних виробничих лабораторіях, обладнаних сучасними приладами для проведення фізико-хімічних аналізів. Тут перевіряють як сировину, так і готову продукцію на відповідність нормам безпеки.

Система управління підприємством включає впровадження міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001:2015 та системи безпеки харчових продуктів на основі принципів HACCP, що забезпечує стабільну якість продукції на всіх етапах виробництва. Дотримання чинних законодавчих і нормативних вимог у сфері виробництва підтверджено сертифікатами відповідності міжнародним стандартам ISO 9001:2008 (система управління якістю) та ISO 22000:2005 (система управління безпекою харчових продуктів), виданими Національним органом з сертифікації[35-36].

Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» наведена на рис.3.



Рис. 3. Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є багаторівневою та включає кілька основних підрозділів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства. Найвищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які приймають основні рішення щодо розвитку компанії, фінансової діяльності та інших стратегічних аспектів. Над ними знаходиться Рада директорів, що здійснює нагляд за діяльністю підприємства та реалізацію рішень зборів акціонерів, а також контролює роботу керівництва компанії.

Безпосередньо оперативним управлінням підприємством займається Генеральний директор, який підзвітний раді директорів та збору акціонерів. У свою чергу, генеральний директор забезпечує ефективну організацію виробничих та адміністративних процесів.

Основну частину структури складає основне виробництво, яке включає два ключові виробничі підрозділи: бісквітний цех та вафельний цех, що займаються виготовленням відповідних видів продукції. Ці цехи відповідають за безпосереднє виробництво продукції на підприємстві, включаючи контроль якості та технічні процеси.

До допоміжних служб відносяться такі підрозділи, як дільниця головного механіка, що відповідає за технічне обслуговування та ремонт обладнання, енергетична служба, яка забезпечує енергопостачання для виробничих процесів, транспортна дільниця, що організовує внутрішній транспорт і доставку продукції та сировини, і логістика, яка займається управлінням ланцюгами постачання та доставкою готової продукції.

Крім того, важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє адміністративно-управлінський персонал, до якого входять кілька спеціалізованих відділів. Це бухгалтерія, що веде фінансовий облік та підготовку звітності, відділ маркетингу, який займається дослідженням ринку і просуванням продукції, плановий відділ, який здійснює планування виробничих та фінансових процесів, та відділ праці та зарплати, що відповідає за організацію праці та нарахування заробітної плати.

Додатково функціонують такі підрозділи, як відділ постачання, який займається закупівлею сировини та матеріалів, відділ кадрів, що відповідає за підбір і навчання персоналу, лабораторії, які контролюють якість продукції, юридична служба, яка надає правову підтримку підприємству, а також відділ автоматизованих систем управління (АСУ), що відповідає за впровадження та підтримку інформаційних технологій на підприємстві.

Таким чином, організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» забезпечує чітке розподілення обов'язків серед різних підрозділів та дозволяє ефективно управляти процесами виробництва, фінансів, маркетингу та інших важливих аспектів діяльності підприємства.

Розгляд динаміки розміру підприємства та ефективності його діяльності надає більш повне уявлення про підприємство (таблиця 2.2, рис.4). Динаміка показників розміру та ефективності діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» включає кілька ключових джерел доходу, серед яких:

- Роздрібні продажі у мережі власних магазинів та кафе, що сприяє безпосередньому контакту з кінцевими споживачами та дозволяє компанії контролювати якість обслуговування.

- Франчайзинг - продаж прав на відкриття підрозділів під брендом «Харківська бісквітна фабрика», що дозволяє розширювати географію присутності компанії за рахунок партнерів.

- Продаж готової продукції вітчизняним роздрібним мережам та супермаркетам. Основними видами продукції є бісквіти, вафлі та інші кондитерські вироби, які користуються попитом серед споживачів.

- Інтернет-продажі - продаж продукції через офіційний сайт компанії, що дає змогу охопити ширшу аудиторію, зокрема тих споживачів, які віддають перевагу онлайн-шопінгу.

- Корпоративні замовлення - постачання продукції на замовлення підприємств та організацій для подарунків, промоційних акцій або корпоративних заходів.

- Експорт - постачання продукції за кордон, що дозволяє виходити на міжнародні ринки і розширювати клієнтську базу. Експортні поставки можуть включати як основні види продукції, так і спеціальні лінійки товарів для зовнішнього ринку.

Таблиця 2.2

Динаміка показників розміру та ефективності діяльності

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. (+,-) до рівня	
				2022р.	2023р.
Середньорічна вартість основних і оборотних засобів	1438574	1590635	1784594	+3223168	+193959
у т. ч. основних виробничих засобів	253369	220342	194799	+448168	-25543
оборотних засобів	1185205	1370293	1589795	+2775000	+219502
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	8073	12854	16842	+24915	+3988
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1772223	2366798	2500411	+4272634	+133613
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1525513	2023765	2110870	+3636383	+87105
Валовий прибуток (збиток)	246 710	343 033	389 541	+636251	+46508
Чистий прибуток (збиток)	122 160	155 245	198 649	+320809	+43404

Розраховано автором за даними [34]

У період 2022–2024 рр. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» продемонструвало позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності, що свідчить про поступове зростання масштабів і результативності підприємства. Збільшення середньорічної вартості основних і оборотних засобів на 322,3 млн грн порівняно з 2022 роком відбулося головним чином за рахунок зростання оборотних засобів, зокрема на 404,6 млн грн, що може свідчити про активізацію виробничої діяльності, збільшення товарно-матеріальних запасів або обсягів реалізації. Водночас зменшення вартості основних виробничих засобів на 58,6 млн грн вказує на можливе недостатнє оновлення виробничих фондів, амортизацію чи вибуття активів, що у перспективі може обмежити виробничу потужність.

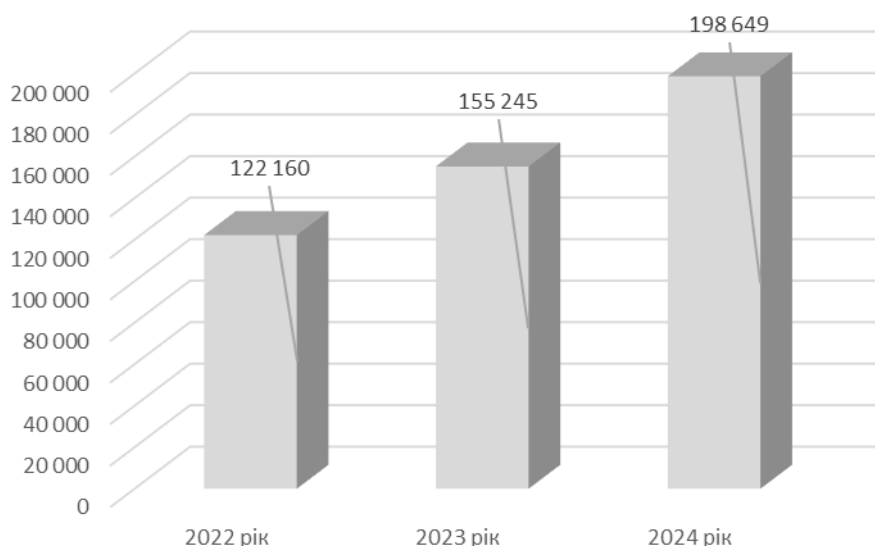


Рис.4. Динаміка чистого прибутку за період 2022-2024 рр., тис. грн.

Зростання довгострокових зобов'язань і цільового фінансування на 8,8 млн грн свідчить про залучення підприємством додаткових ресурсів для підтримки чи розвитку виробництва. Водночас ефективність використання цих ресурсів підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації продукції на 728,2 млн грн, що зумовлено, ймовірно, розширенням ринків збуту, зростанням попиту або підвищенням цін на продукцію. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла на меншу величину - 585,4 млн грн, що дозволило підприємству підвищити валовий прибуток на 142,8 млн грн.

Зростання валового прибутку, а також ефективне управління витратами сприяло підвищенню чистого прибутку на 76,5 млн грн, що є позитивною тенденцією та свідченням підвищення загальної прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Таким чином, головними факторами позитивних змін стали: активне нарощування оборотних активів, зростання обсягів реалізації, помірне збільшення витрат на виробництво та ефективне використання залучених фінансових ресурсів. Водночас деяке зменшення основних засобів є сигналом до необхідності оновлення виробничого обладнання з метою забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Ці джерела доходу забезпечують різноманітність і стабільність фінансових потоків підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до змін на ринку та збільшувати свою частку в сегменті кондитерської продукції.

Приватне акціонерне товариство "Харківська бісквітна фабрика" (ПРАТ «ХБФ») - одне з провідних українських підприємств у галузі кондитерського виробництва, що має багаторічну історію та стабільну репутацію на ринку. Засноване ще у XIX столітті, сьогодні підприємство продовжує активно розвиватися, модернізуючи виробничі потужності та розширюючи асортимент.

Асортимент продукції фабрики охоплює широкий спектр кондитерських виробів, зокрема: печиво (цукрове, зтяжне, здобне, з начинками тощо); бісквіти та пряники; вафлі; рулети; торти й інша здобна продукція.

Виробництво відповідає сучасним стандартам якості та безпеки харчової продукції. Продукція фабрики виготовляється під відомими торговими марками, зокрема: "Бісквіт-Шоколад", "Ярмарок", "День і ніч", "Клубника со сливками" тощо.

Ринки збуту продукції ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» охоплюють як внутрішній український ринок, так і зовнішні. В Україні продукція реалізується через національні торгові мережі, регіональних дистриб'юторів, оптові бази, а також через онлайн-платформи. Серед зарубіжних ринків — країни Європи, Азії, США, Ізраїль та інші, що свідчить про конкурентоспроможність продукції на міжнародному рівні.

Споживачі продукції фабрики - це широкі верстви населення: від дітей до літніх людей. Основною аудиторією є споживачі середнього достатку, які цінують оптимальне поєднання ціни та якості. Завдяки розмаїттю смаків і форматів продукція також орієнтована на сімейне споживання, подарунковий сегмент та корпоративних клієнтів.

Таким чином можна зробити висновок, що ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - одне з провідних підприємств кондитерської галузі України, яке активно впроваджує інновації, сучасні технології та міжнародні стандарти якості. Завдяки постійній модернізації, інвестиціям у виробництво та розширенню ринків збуту, фабрика успішно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розвинена організаційна структура, ефективна система управління та широка мережа каналів реалізації забезпечують стабільне зростання обсягів виробництва та високі позиції на ринку.

2.2. Аналіз системи управління якістю на підприємстві

Система управління якістю є ключовим елементом стратегічного управління ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» і відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку, конкурентоспроможності продукції та формуванні довіри з боку споживачів. Основу цієї системи складає керівництво підприємства, яке формує політику якості та визначає стратегічні цілі, що спрямовані на досягнення високих стандартів у виробництві(рис.5).

Фундаментом системи є впровадження міжнародних стандартів. Зокрема, стандарт ISO 9001:2015 забезпечує управління якістю через стандартизовані процеси, орієнтацію на клієнта та постійне вдосконалення. Інтеграція стандарту ISO 22000 дозволяє гарантувати безпечність харчових продуктів на всіх етапах - від постачання сировини до реалізації готової продукції. Додатково на підприємстві діє система НАССР, яка ґрунтується на аналізі ризиків та контролі в критичних точках, що забезпечує ефективне управління небезпеками для здоров'я споживачів.

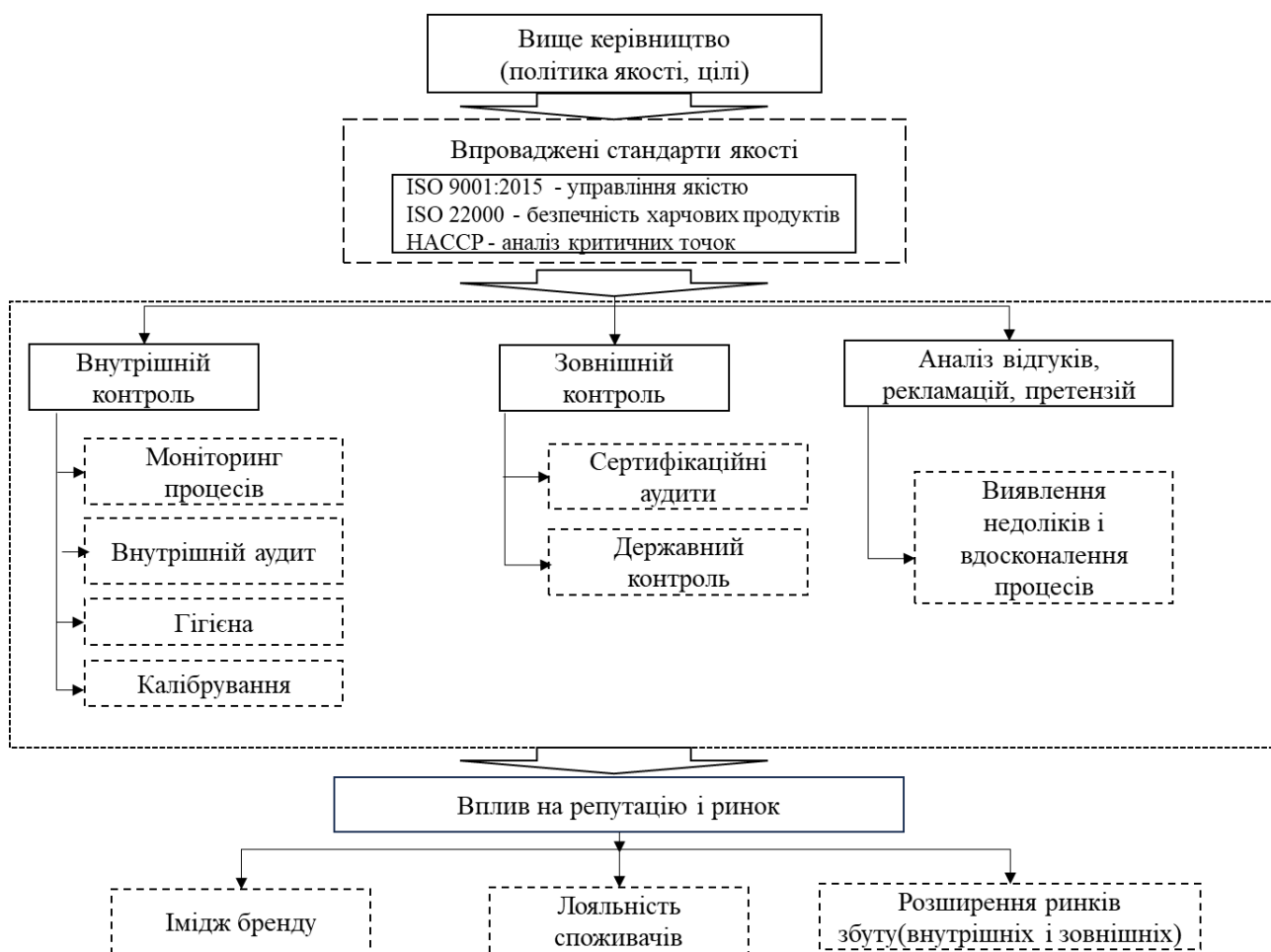


Рис. 5. Система якості ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Контроль якості на підприємстві має комплексний характер і поділяється на внутрішній та зовнішній. Внутрішній контроль здійснюється спеціалістами відділу контролю якості та включає моніторинг технологічних процесів, регулярні внутрішні аудити, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, а також перевірку і калібрування вимірювального обладнання. Зовнішній контроль забезпечується через сертифікаційні аудити незалежними органами, державний санітарно-епідеміологічний нагляд і постійний аналіз зворотного зв'язку від споживачів, включаючи рекламації та претензії. Отримані дані використовуються для виявлення недоліків і вдосконалення внутрішніх процесів.

Висока якість продукції безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу бренду, що сприяє зростанню довіри з боку споживачів і торгових партнерів. Це, своєю чергою, забезпечує високий рівень лояльності

клієнтів та сприяє розширенню ринків збуту, включаючи вихід на зовнішні ринки, завдяки відповідності міжнародним вимогам.

Аналіз впровадження системи управління якістю на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дає змогу дослідити досягнення та проблеми(табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз впровадження системи управління якістю на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Компонент СУЯ	Реалізація	Досягнення	Проблеми
ISO 9001:2015	Впровадження процесного підходу, системи САРА, внутрішні та зовнішні аудити, орієнтація на споживача	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільна якість - Прозора система контролю - Позитивна репутація серед партнерів 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена цифровізації процесів контролю - Слабка участь працівників у плануванні якості
ISO 22000	Забезпечення харчової безпеки: аналіз небезпек, PRPs, робота з постачальниками, трасабіліті	<ul style="list-style-type: none"> - Відстежуваність партій - Високий рівень безпеки продукції - Вимоги до постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатній контроль на етапі логістики та розподілу
НАССР	Визначення ККТ, моніторинг, критичні межі, навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Мінімізація ризиків - Підвищення культури виробництва - Систематизований контроль 	<ul style="list-style-type: none"> - Карта ризиків оновлюється періодично - Нерозвинутий процес автоматизації моніторингу ККТ
Цикл PDCA	Постійне вдосконалення через планування, виконання, перевірку та коригування	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість системи - Швидка адаптація до змін ринку - Формування корпоративної відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> - Невідповідне залучення співробітників до процесів «Check» і «Act»
Переваги від впровадження стандартів	Можливість експорту, скорочення браку, довіра клієнтів, підвищення іміджу	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові ринки - Зниження витрат на переробку браку - Сертифікати відповідності 	Відсутній аналіз витрат на впровадження СУЯ

Система управління якістю на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є структурованою, комплексною та орієнтованою на міжнародні стандарти. Її основою виступають ISO 9001, ISO 22000 та система НАССР, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на ризики, задовольняти вимоги споживачів

та забезпечувати безпечність продукції. Застосування циклу Демінга (PDCA) свідчить про орієнтацію на постійне вдосконалення процесів, що формує основу для довгострокового розвитку.

Впровадження зазначених стандартів забезпечило підприємству низку конкурентних переваг: стабільну якість продукції, зменшення втрат, підвищення довіри споживачів і можливість вільного експорту. Проте аналіз показав, що деякі аспекти потребують подальшого вдосконалення, зокрема:

- цифровізація моніторингових процесів (включно з контролем ККТ у режимі реального часу),
- поглиблене залучення персоналу до аналітичних етапів PDCA-циклу,
- розширення контролю на логістичному етапі та впровадження системи аналізу постпоставки.

Таким чином, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» вже сьогодні має ефективну систему управління якістю, однак її подальше вдосконалення - передусім за рахунок цифрових інструментів і активнішого включення персоналу в процеси ухвалення рішень - може забезпечити ще вищу ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність у мінливому бізнес-середовищі.

Система управління якістю на ПрАТ "Харківська бісквітна фабрика" є інтегрованим і ефективним механізмом, що охоплює всі ключові аспекти виробництва: від нормативного забезпечення до контролю якості та зворотного зв'язку зі споживачами. Вона не лише гарантує стабільну якість продукції, а й формує сталі конкурентні переваги підприємства на українському та міжнародному ринках.

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на сучасному ринку, ПрАТ "Харківська бісквітна фабрика" активно вдосконалює систему управління якістю. Зважаючи на зростаючі вимоги споживачів, підвищену увагу до безпеки харчових продуктів та динамічні зміни в ринковому середовищі, необхідно провести ґрунтовний SWOT-аналіз (табл.2.3). Такий аналіз дозволяє виявити сильні й слабкі сторони

системи управління якістю підприємства, а також визначити можливості для її подальшого розвитку та зовнішні загрози, що можуть вплинути на ефективність її функціонування.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи управління якістю ПРАТ "Харківська бісквітна фабрика"

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Впроваджені стандарти ISO 9001 та ISO 22000	Обмежене використання цифрових технологій
Досвід роботи понад 120 років	Залежність від постачальників сировини
Висока лояльність клієнтів до бренду	Не завжди достатня гнучкість виробництва
Власна лабораторія контролю якості	Недостатній зворотний зв'язок зі споживачами
Можливості (O)	Загрози (T)
Інтеграція з міжнародними системами контролю	Посилення конкуренції з боку імпортерів брендів
Використання сертифікатів якості в маркетингу	Коливання цін на сировину
Розширення асортименту здорових продуктів	Зміни у законодавстві щодо харчових стандартів
Автоматизація контролю якості	Репутаційні ризики через скарги в інтернеті

Система управління якістю ПРАТ "Харківська бісквітна фабрика" має низку вагомих переваг, зокрема впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000, наявність власної лабораторії контролю якості, тривалий досвід на ринку та високу лояльність споживачів до бренду. Ці фактори формують міцний фундамент для подальшого розвитку підприємства та підтверджують його прагнення до стабільної якості та безпеки продукції.

Водночас виявлено певні слабкі сторони, які можуть обмежувати ефективність системи управління якістю. Серед них – обмежене використання цифрових технологій, залежність від постачальників сировини, недостатня гнучкість виробництва та низький рівень зворотного зв'язку зі споживачами. Ці аспекти вимагають вдосконалення, особливо в умовах зростаючих очікувань ринку.

У зовнішньому середовищі існує ряд можливостей, серед яких – інтеграція з міжнародними системами контролю, активне використання сертифікатів у маркетингових комунікаціях, розвиток асортименту здорових

продуктів та впровадження автоматизованих систем контролю якості. Їх реалізація дозволить не лише зміцнити імідж бренду, а й підвищити внутрішню ефективність виробничих процесів.

Проте слід враховувати й загрози, серед яких – посилення конкуренції з боку імпортерів виробників, коливання цін на сировину, зміни у нормативно-правовому полі та репутаційні ризики, пов'язані зі споживчими відгуками в інтернеті. Щоб мінімізувати їх вплив, підприємству доцільно посилити моніторинг споживчої думки, диверсифікувати постачання сировини та оперативно адаптуватися до змін у законодавстві.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що система управління якістю на підприємстві має значний потенціал розвитку за умови активного впровадження сучасних технологій, підвищення комунікацій зі споживачами та стратегічного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Одним із ключових індикаторів ефективності функціонування СУЯ є забезпечення високого рівня якості готової продукції. Якість кондитерських виробів є багатокомпонентною категорією, яка визначається як сукупністю органолептичних, фізико-хімічних, мікробіологічних, так і економічних показників, що мають бути чітко класифіковані для подальшого контролю та аналізу. Саме тому, для ефективного функціонування системи управління якістю на підприємстві та подальшої стандартизації продукції, важливим є розгляд класифікації показників якості кондитерських виробів(рис.6).

У кондитерській галузі якість продукції оцінюється за сукупністю показників, які поділяються на кілька основних груп залежно від їх характеру та способу визначення. Однією з найважливіших груп є органолептичні показники, до яких належать зовнішній вигляд, колір, смак, запах та консистенція виробів. Ці характеристики сприймаються органами чуття і є вирішальними для споживача під час першого контакту з продукцією. Виріб повинен мати привабливий зовнішній вигляд, відповідний колір, однорідну структуру та типовий для певного виду кондитерських виробів смак і аромат.

Класифікація показників якості кондитерських виробів



Рис.6. Класифікація показників якості кондитерських виробів

Наступною групою є фізико-хімічні показники, які визначаються за допомогою лабораторних аналізів. Вони включають вологість, масову частку жиру, цукру, білків, кислотність, вміст сухих речовин, енергетичну цінність, а також кількість вітамінів і мінералів у випадку функціональних продуктів. Ці показники мають важливе значення для визначення харчової цінності та дотримання рецептури.

Важливу роль у забезпеченні безпечності продукції відіграють мікробіологічні показники, які відображають наявність або відсутність шкідливих мікроорганізмів. До них належать кількість мезофільних аеробних і факультативно-анаеробних мікроорганізмів, відсутність патогенних мікроорганізмів (зокрема, сальмонел та кишкової палички), а також допустимі межі вмісту дріжджів і пліснявих грибів. Відповідність цим нормам є обов'язковою умовою реалізації продукції на ринку.

Окрему групу становлять технологічні показники, які характеризують стабільність і відтворюваність процесів виробництва. До них відносяться сталість рецептури, стійкість глазури, карамелізації, здатність виробу зберігати форму та структуру під час упакування і транспортування, а також відсутність механічних пошкоджень.

Крім того, враховуються економічні показники якості, що відображають ефективність виробництва і включають собівартість одиниці якісної продукції, витрати на контроль якості, рівень браку та кількість повернень від споживачів через вади якості. Вони мають значення для визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У сучасних умовах дедалі більшої уваги набувають екологічні показники, які відображають ступінь безпечності продукції для здоров'я споживачів і навколишнього середовища. Сюди належать відсутність штучних барвників і консервантів, використання натуральних інгредієнтів, екологічно чистих технологій та безпечної упаковки.

Таким чином, якість кондитерських виробів є комплексним показником, що формується під впливом широкого спектра характеристик, які оцінюються як з боку споживача, так і з боку технологічних, санітарних і економічних вимог. Управління цими показниками є запорукою виробництва конкурентоспроможної та безпечної продукції.

У сучасних умовах ринку, коли конкуренція у кондитерській галузі постійно зростає, підвищення якості продукції є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства та збереження лідерських позицій. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» демонструє високий рівень зрілості системи управління якістю, що підтверджується впровадженими міжнародними стандартами (ISO 9001, ISO 22000, HACCP) та наявністю сертифікатів відповідності.

Для подальшого зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» слід зосередити увагу на цілеспрямованому покращенні ключових показників якості кондитерських виробів — удосконаленні органолептичних властивостей, стабілізації фізико-хімічних параметрів, забезпеченні однорідності продукції та посиленні прозорості і безпеки виробничих процесів через впровадження глибокої трасабільності. Водночас необхідно подолати існуючі недоліки, зокрема коливання якості окремих партій, недостатню гнучкість рецептур, низький рівень цифровізації

моніторингу якості та обмежений аналіз споживчого зворотного зв'язку. Урахування вказаних аспектів та фокус на постійне вдосконалення дозволять ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не лише підтримувати високу якість продукції, а й формувати додану цінність бренду, розширювати ринки збуту та ефективно відповідати на виклики сучасного ринку.

Висновки до розділу 2.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку завдяки впровадженню сучасних технологій, активній інвестиційній політиці та ефективному управлінню. У період 2022–2024 рр. підприємство суттєво збільшило обсяги реалізації, що позитивно вплинуло на показники доходу, валового та чистого прибутку. Зростання оборотних активів свідчить про активізацію виробничої діяльності, хоча зменшення вартості основних засобів вказує на потребу оновлення виробничих фондів.

Фінансова стійкість підприємства посилюється ефективним використанням залучених ресурсів, зростанням рентабельності та виваженою витратною політикою. Водночас наявні резерви подальшого зростання пов'язані з модернізацією виробничого обладнання, підвищенням якості продукції та вдосконаленням системи управління якістю.

Подальший розвиток підприємства потребує глибшої цифровізації, залучення персоналу до управлінських процесів, зміцнення зворотного зв'язку зі споживачами та посилення контролю якості продукції. Удосконалення органолептичних характеристик, стабільність фізико-хімічних показників та прозорість виробництва сприятимуть формуванню доданої цінності бренду, розширенню ринків збуту та збереженню конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА» ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю

Ефективна система управління якістю є одним із ключових чинників формування позитивного іміджу підприємства, оскільки якість продукції безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів, їхню лояльність, а також на конкурентоспроможність виробника на ринку. У зв'язку з цим, доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи управління якістю на ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика», зокрема за такими напрямками: оптимізація процесів контролю та запобігання дефектам, використання сучасних ІТ-рішень у контролі якості, а також розширення участі персоналу в управлінні якістю (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Напрями покращення системи якості ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Напрямок удосконалення	Конкретні пропозиції	Очікуваний результат
Оптимізація процесів контролю та запобігання дефектам	Впровадження принципів TQM	Зменшення кількості рекламаций, підвищення довіри до бренду
	Аналіз дефектів методом «5 Why», діаграмою Ішікави	
	Зміщення фокусу з виявлення на запобігання дефектам (вхідний, проміжний контроль)	
	Використання SPC (статистичного контролю якості)	
Використання сучасних ІТ-рішень у контролі якості	Впровадження ERP-систем із модулем якості	Прозорість, швидкість і точність контролю; імідж технологічно прогресивного підприємства
	Цифрові чек-листи та мобільні додатки	
	Відеоаналітика та машинний зір для виявлення дефектів	
	Big Data та аналітика для прогнозування відхилень	
Розширення участі персоналу в управлінні якістю	Навчання з ISO, HACCP, гігієни	Підвищення залученості персоналу; формування корпоративної культури якості; зменшення впливу людського фактора
	Створення гуртків якості, Kaizen-груп	
	Мотиваційна система для ініціатив з якості	
	Анонімні опитування щодо проблем на виробництві	

По-перше, одним із пріоритетних напрямів удосконалення є оптимізація процесів контролю якості з акцентом на попередження дефектів, а не лише їх виявлення на завершальних етапах виробництва[37-38]. Для цього доцільним є впровадження концепції загального управління якістю (Total Quality Management, TQM), яка базується на принципах безперервного вдосконалення процесів, орієнтації на потреби споживача та залучення всього персоналу до забезпечення якості. Важливим інструментом у цьому контексті є використання методів аналізу причинно-наслідкових зв'язків, зокрема методу «5 чому» та діаграми Ішікави, що дозволяють глибоко дослідити джерела виникнення дефектів і розробити ефективні запобіжні заходи. Крім того, доцільно активізувати процеси вхідного контролю сировини та здійснювати контрольні перевірки на всіх проміжних етапах виробничого циклу. Застосування статистичного контролю якості (Statistical Process Control, SPC) дає змогу оцінювати стабільність та керованість виробничих процесів, своєчасно виявляти відхилення та запобігати виробленню неякісної продукції. В результаті реалізації зазначених заходів очікується зниження рівня браку, підвищення ефективності виробництва та зростання довіри споживачів до продукції фабрики.

По-друге, важливим напрямом вдосконалення є інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему управління якістю[39-41]. Використання цифрових рішень дозволяє автоматизувати значну частину процесів контролю, підвищити їхню точність, оперативність і прозорість. Запровадження сучасних ERP-систем із відповідними модулями контролю якості (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) забезпечує уніфікацію та централізоване управління процесами перевірки відповідності продукції встановленим стандартам. Використання мобільних додатків та цифрових чек-листів дає змогу контролювати якість у режимі реального часу, що підвищує оперативність реагування на порушення. Додатково, застосування машинного зору та систем відеоаналізу дозволяє автоматично виявляти візуальні дефекти на виробничих лініях, знижуючи вплив людського фактора. Інтеграція

елементів великих даних (Big Data) та аналітичних платформ сприяє глибшому аналізу тенденцій у сфері якості та дозволяє здійснювати прогностичне моделювання потенційних ризиків. Застосування таких інноваційних рішень сприятиме не лише підвищенню якості продукції, а й формуванню позитивного образу підприємства як сучасного, технологічно прогресивного виробника.

По-третє, важливу роль у формуванні ефективної системи управління якістю відіграє залучення персоналу до відповідних процесів[42]. Активна участь працівників, їхня обізнаність та мотивація є передумовами якісного виконання виробничих завдань. З метою підвищення залученості доцільним є проведення систематичних тренінгів, семінарів та інструктажів з питань якості, безпеки харчових продуктів, гігієни, а також впровадження міжнародних стандартів (зокрема ISO 9001, ISO 22000, HACCP). Створення ініціативних груп із покращення якості (гуртків якості, команд Kaizen) забезпечить ефективне використання внутрішнього потенціалу працівників, сприятиме пошуку інноваційних рішень та усуненню недоліків у виробництві. Доцільно також впровадити систему матеріального та нематеріального заохочення за подання ідей щодо покращення якості та виявлення потенційних ризиків. Організація внутрішніх комунікацій на основі зворотного зв'язку дозволить враховувати думку працівників при прийнятті рішень у сфері якості. Таким чином, підвищення рівня залученості персоналу сприятиме не лише покращенню якості продукції, але й зміцненню корпоративної культури, що позитивно відобразатиметься на іміджі підприємства загалом.

Узагальнюючи, слід зазначити, що комплексне впровадження зазначених заходів щодо вдосконалення системи управління якістю сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зниженню втрат, зміцненню довіри споживачів та партнерів, а також забезпеченню стійкого позитивного іміджу ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» на ринку харчової продукції.

Враховуючи сучасні тенденції ринку кондитерських виробів та результати аналізу системи управління якістю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», доцільно впровадити низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції. Узагальнені рекомендації щодо покращення якості продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» представлені на рис.7.

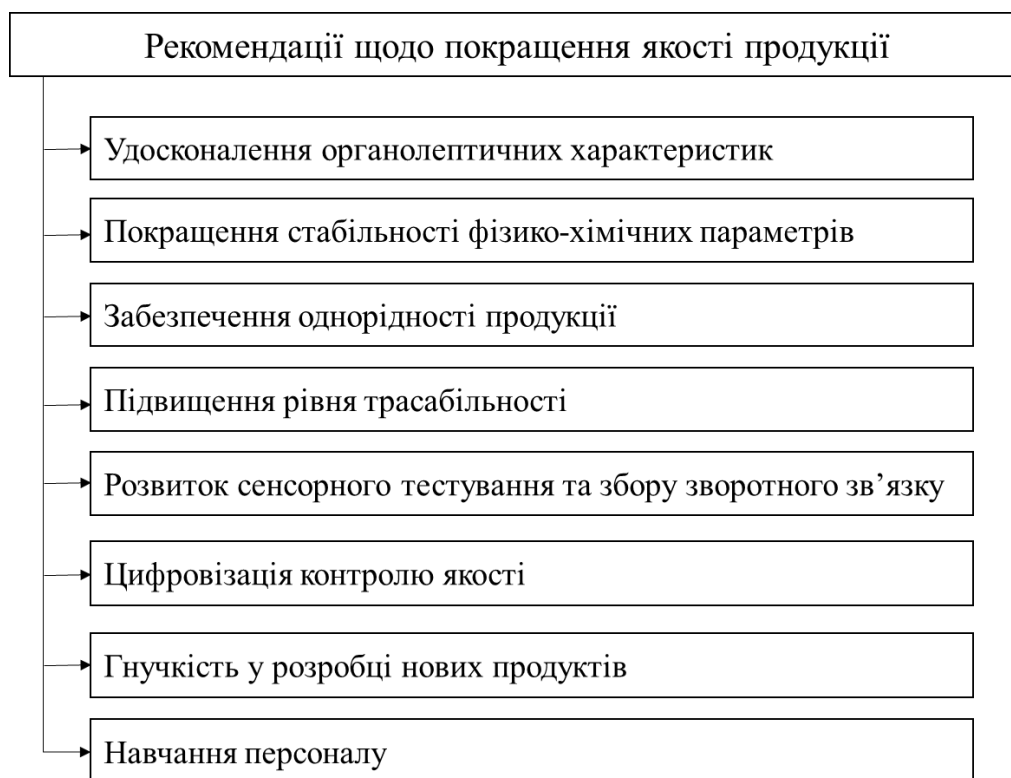


Рис.7. Рекомендації щодо покращення якості продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Перш за все, необхідно удосконалити органолептичні характеристики виробів, для чого варто організувати регулярні дегустаційні сесії за участю професійних дегустаторів і фокус-груп споживачів, що дозволить системно контролювати смак, аромат і текстуру продукції [43-44]. Паралельно рекомендовано розробити стандартизовані рецептури з чіткими показниками якості органолептичних властивостей, а також використовувати нові натуральні ароматизатори й інгредієнти, які відповідають сучасним споживчим трендам.

Для забезпечення стабільності фізико-хімічних параметрів доцільно впровадити автоматизовані системи контролю вологості та жирності на

ключових етапах виробництва, а також посилити контроль за умовами зберігання сировини і готової продукції. Важливо розробити і дотримуватися регламентів контролю стабільності цих параметрів на виробничих ділянках, що гарантуватиме якість та довготривалість зберігання.

З метою зменшення варіацій у якості продукції рекомендується удосконалити технологічні процеси, зокрема зменшити частку ручної праці через впровадження механізованих та автоматизованих ліній, що знизить вплив людського фактора. Одночасно потрібно запровадити систему вибіркового контролю якості кожної партії із застосуванням сучасних аналітичних методів, а також регулярно аналізувати причини відхилень і вживати відповідних коригувальних заходів.

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня трасабільності, що передбачає впровадження цифрових систем обліку і відстеження сировини та компонентів на всіх етапах ланцюга постачання[45]. Для цього слід забезпечити тісну співпрацю з постачальниками та регулярний аудит їх систем управління якістю. Впровадження технологій ідентифікації продукції, таких як QR-коди, значно полегшить відстеження партій і посилить контроль за безпекою виробництва.

Розвиток сенсорного тестування і активний збір зворотного зв'язку від споживачів мають стати постійною практикою. Організація фокус-груп та впровадження цифрових систем збору відгуків (через мобільні додатки, соцмережі, сайти) дозволять оперативно реагувати на зауваження споживачів, аналізувати тренди та своєчасно коригувати рецептури й виробничі процеси.

Цифровізація контролю якості на виробництві є критично важливою для оперативного виявлення відхилень. Для цього необхідно впровадити системи моніторингу у режимі реального часу з використанням сучасних технологій автоматичного контролю - зорового контролю, сенсорних систем, датчиків вологості і температури. Створення інтегрованої системи збору, аналізу та візуалізації даних якості забезпечить керівництво підприємства оперативною та повною інформацією для прийняття управлінських рішень.

В умовах змінного ринкового попиту слід підвищити гнучкість у розробці нових продуктів. Для цього доцільно створити відділ інновацій, який займатиметься розробкою рецептур з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування, таких як продукти з низьким вмістом цукру або без глютену. Впровадження процедур швидкого тестування і адаптації нових рецептів відповідно до споживчого зворотного зв'язку сприятиме збереженню конкурентних переваг.

Не менш важливим є постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Рекомендується регулярно проводити тренінги з дотримання технологічних процесів та стандартів якості, зокрема НАССР. Впровадження мотиваційних програм для працівників, відповідальних за якість, допоможе мінімізувати вплив людського фактора і підвищити загальний рівень продуктивності.

Таким чином, реалізація цих рекомендацій створить передумови для системного підвищення якості продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», зміцнить позиції підприємства на ринку та сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених рекомендацій щодо системного підвищення якості продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» потребує чіткої послідовності дій, узгодженості між структурними підрозділами та раціонального використання ресурсів. Для ефективної організації процесу доцільно розробити календарний план впровадження заходів, який дозволить поетапно втілювати заплановані зміни, контролювати виконання кожного етапу та своєчасно вносити необхідні коригування. Такий план, який стане інструментом стратегічного управління якістю, що забезпечить максимальну результативність запроваджених рішень, наведений у табл.3.2.

Таблиця 3.2.

Календарний план впровадження заходів покращення якості на ПРАТ
«Харківська бісквітна фабрика» (проект на 2025 рік)

Місяць	Заходи	Деталі та відповідальні
Січень	Формування дегустаційної команди	Відділ якості, маркетинг
	Аналіз існуючого контролю фізико-хімічних параметрів	Лабораторія, технічний відділ
	Вибір системи цифрової трасабільності	Логістика, IT-відділ
Лютий	Розробка стандартів органолептики	Відділ якості, технологи
	Закупівля обладнання для вимірювання вологості і жирності	Закупівельний відділ
	Вибір програмного забезпечення для трасабільності	IT-відділ
	Розробка методики збору зворотного зв'язку	Маркетинг, відділ якості
Березень	Навчання персоналу роботі з новим обладнанням	Відділ навчання, лабораторія
	Встановлення системи цифрової трасабільності	IT-відділ, логістика
	Планування регулярних дегустаційних сесій	Маркетинг
	Формування відділу інновацій	Керівництво, HR
Квітень	Впровадження дегустаційних тестувань	Відділ якості, маркетинг
	Запуск лабораторного контролю фізико-хімічних параметрів	Лабораторія
	Навчання персоналу роботи з системою трасабільності	IT, логістика
	Розробка перших інноваційних рецептур	Відділ інновацій, технологи
Травень	Початок автоматизації частини технологічних процесів	Виробничий відділ, технічний відділ
	Перші фокус-групи для сенсорного тестування	Маркетинг
	Встановлення стандартів допустимих коливань параметрів	Відділ якості
Червень	Аналіз результатів дегустацій і лабораторних тестів	Відділ якості, маркетинг
	Проміжний аудит системи трасабільності	Логістика, IT
	Навчання персоналу нових технологій	Відділ навчання
	Тестове виробництво нових продуктів	Відділ інновацій, виробництво
Липень	Моніторинг однорідності продукції, збір статистики відхилень	Виробництво, відділ якості
	Збір зворотного зв'язку від споживачів через цифрові платформи	Маркетинг
	Аналіз ринкових трендів та адаптація рецептур	Відділ інновацій
Серпень	Впровадження коригувальних заходів за результатами моніторингу	Виробництво, відділ якості
	Розширення фокус-груп і сенсорного тестування	Маркетинг
	Підготовка плану мотивації персоналу за дотримання якості	HR, керівництво

Продовження таблиці 3.2.

Вересень	Поглиблений аудит процесів контролю якості	Відділ якості, внутрішній аудит
	Запуск мотиваційної програми для працівників	HR
	Початок цифрового моніторингу якості в режимі реального часу	ІТ, виробництво
Жовтень	Оцінка ефективності впроваджених заходів	Керівництво, відділ якості
	Проведення тренінгів для оновлення навичок персоналу	Відділ навчання
	Внесення коригувань до рецептур за результатами зворотного зв'язку	Відділ інновацій, технологи
Листопад	Розробка плану розширення автоматизації виробництва	Технічний відділ, виробництво
	Підготовка звіту про результати та рекомендації	Відділ якості
	Планування наступних циклів інноваційних розробок	Відділ інновацій
Грудень	Підведення підсумків року, оцінка досягнень	Керівництво, всі задіяні відділи
	Формування плану розвитку на наступний рік	Керівництво
	Визначення бюджетів і ресурсів для подальших проектів	Фінансовий відділ

Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня якості продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», підвищенню довіри споживачів, а також відкриттю нових ринків збуту. Це забезпечить не лише підтримання, а й посилення конкурентних переваг підприємства в умовах стрімких змін ринку та зростаючих вимог до харчової безпеки і якості.

З метою підвищення ефективності системи управління якістю та формування стійкого позитивного іміджу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» доцільним є впровадження низки стратегічних і технологічних заходів. Передусім, слід акцентувати увагу на інтеграції міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 9001, ISO 22000 та системи НАССР. Впровадження таких стандартів дозволить гармонізувати виробничі процеси відповідно до вимог глобального ринку, що не лише забезпечить вищий рівень контролю якості, а й підвищить довіру споживачів до бренду.

Важливим напрямом удосконалення є розширення каналів зворотного зв'язку зі споживачами. Запровадження сучасних цифрових рішень - онлайн-опитувань, QR-кодів на упаковці, чат-ботів для обробки скарг і пропозицій - дозволяє оперативно отримувати інформацію про очікування клієнтів і швидко

реагувати на виявлені недоліки. Це сприяє підвищенню задоволеності споживачів та зростанню лояльності до бренду.

Окрему увагу варто приділити екологічним аспектам у системі якості. Використання екологічно безпечного пакування, оптимізація витрат енергії та води, сортування й утилізація відходів не лише відповідають сучасним тенденціям сталого розвитку, а й позитивно впливають на імідж підприємства як відповідального виробника[46].

Рекомендовано також впровадити практику незалежного аудиту системи управління якістю[47]. Регулярна участь сторонніх сертифікаційних органів у перевірці виробничих процесів сприятиме прозорості діяльності підприємства та підтвердженню відповідності високим стандартам, що особливо важливо для партнерів і споживачів на міжнародному ринку.

Одним із інструментів покращення контролю та управління якістю є розроблення системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволить оцінювати рівень браку, швидкість реагування на скарги, рівень задоволеності клієнтів тощо. Такий підхід сприятиме прийняттю своєчасних управлінських рішень і оптимізації процесів на всіх рівнях.

Додатково доцільно впровадити систему цифрової простежуваності продукції (traceability), яка забезпечує контроль за кожною партією товару - від постачання сировини до реалізації готової продукції. Це дозволить своєчасно локалізувати й усувати потенційні порушення якості, зменшуючи ризики та втрати.

Таким чином, запропоновані заходи є комплексними й орієнтованими як на внутрішнє вдосконалення процесів, так і на зовнішнє сприйняття підприємства. Їх реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика», зміцненню довіри споживачів і партнерів, а отже - формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку.

3.2. Вплив вдосконалень у сфері якості на формування позитивного іміджу підприємства

Удосконалення системи управління якістю на ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» має безпосередній і довготривалий вплив на формування позитивного іміджу підприємства, що є ключовим чинником його конкурентоспроможності та стійкого розвитку на внутрішньому й зовнішньому ринках. Ефективна система якості не лише забезпечує стабільність технологічних процесів і відповідність продукції встановленим стандартам, але й формує довіру споживачів, партнерів, постачальників і суспільства загалом.

Першим очікуваним ефектом удосконалень у сфері якості є підвищення довіри до бренду. Забезпечення стабільної якості продукції, прозорість процесів контролю, наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам (наприклад, ISO 9001, HACCP) зміцнюють уявлення про підприємство як надійного виробника. Клієнти, які регулярно отримують якісний товар, схильні формувати довготривалі споживчі зв'язки, знижуючи ризик втрати лояльності. Підвищення довіри також спостерігається серед бізнес-партнерів і постачальників, які надають перевагу стабільним і передбачуваним компаніям.

Другим очікуваним ефектом є розширення ринкової присутності, зокрема завдяки можливості виходу на нові географічні ринки або сегменти споживачів. Висока якість продукції та репутація компанії як виробника, що відповідає міжнародним стандартам, відкриває доступ до тендерів, міжнародних контрактів і співпраці з торговельними мережами, які висувають жорсткі вимоги до безпеки та якості харчових продуктів. Удосконалення якості продукції також підвищує її привабливість для кінцевих споживачів, стимулює повторні покупки та позитивну рекомендацію.

Третім ключовим ефектом є зміцнення бренду та корпоративного іміджу. У сучасних умовах ринок характеризується високим рівнем інформаційної відкритості, тому позитивна репутація підприємства в контексті якості продукції швидко поширюється серед споживачів завдяки соціальним

мережам, оглядам, платформам відгуків тощо. Якісна продукція асоціюється з надійністю, відповідальністю та турботою про клієнта, що підвищує емоційну цінність бренду в очах споживача. Крім того, іміджеві переваги проявляються у збільшенні медіа-присутності компанії, підвищенні привабливості для інвесторів і зростанні лояльності працівників до роботодавця.

Отже, удосконалення системи управління якістю є не лише виробничою чи технологічною необхідністю, але й стратегічним інструментом формування позитивного іміджу підприємства. Сукупність таких ефектів як зростання довіри, розширення ринку збуту й укріплення бренду забезпечує довготривалу конкурентну перевагу ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» та сприяє її стійкому розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

У сучасних умовах конкуренції на ринку харчової продукції висока якість є не лише операційною характеристикою, а й ключовим елементом позиціонування бренду. Водночас ефективне просування досягнень у сфері якості вимагає застосування комплексних маркетингових інструментів, спрямованих на формування й закріплення позитивного іміджу підприємства в свідомості споживачів. ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика», як виробник кондитерських виробів, може ефективно використовувати такі засоби, як public relations (PR), маркування якості та споживчі відгуки для популяризації своєї відповідальності за якість продукції.

Одним із основних інструментів є публічні комунікації (PR), які дозволяють підприємству інформувати громадськість про впроваджені стандарти якості, результати аудитів, участь у галузевих виставках, отримані сертифікати чи перемоги в конкурсах. Наприклад, у рамках інформаційної кампанії «Якість понад усе», український виробник молочної продукції «Галичина» продемонстрував, як відкритість процесів виробництва (через відеоекскурсії на заводи, інтерв'ю з технологами) впливає на зростання рівня довіри до бренду. Така практика може бути ефективно адаптована ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» для демонстрації контролю якості на виробництві, чистоти процесів і безпеки сировини.

Другим важливим інструментом є етикетки та знаки якості на упаковці продукції. Наявність маркування відповідності міжнародним стандартам (наприклад, ISO 22000, HACCP), а також відзнак галузевих асоціацій чи премій (наприклад, "Продукт року", "Вибір споживача") виступає ефективним візуальним індикатором якості для кінцевого споживача. Вдалим прикладом є використання знаку «100% без ГМО» компанією «Roshen», що дозволило підвищити лояльність споживачів та продемонструвати якісний підхід до сировини.

Не менш важливим каналом популяризації якості є кероване управління відгуками споживачів. Упровадження систем моніторингу та аналізу зворотного зв'язку (через онлайн-платформи, соціальні мережі, QR-коди на упаковці для подання оцінки) дозволяє не лише оперативно реагувати на скарги, а й використовувати позитивні відгуки як інструмент формування іміджу. Публікація відео-відгуків, клієнтських історій, кейсів задоволення від продукції сприяє формуванню «соціального доказу» якості. Наприклад, бренд «АВК» ефективно використовує відгуки лідерів думок у TikTok та Instagram як елемент емоційного позиціонування продукту.

Для узагальнення ефективності застосування різних інструментів популяризації якості пропонується таблиця порівняльної характеристики (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Ефективність застосування різних інструментів популяризації якості

Інструменти	Переваги	Обмеження	Очікуваний вплив на імідж
PR-комунікації	Підвищення прозорості, довіри, формування соціального капіталу	Високі вимоги до контенту, необхідність підтримки репутації	Середньостроковий і довгостроковий
Маркування/етикетки якості	Візуальне підтвердження, легкість сприйняття, швидке прийняття рішення	Необхідність сертифікації, витрати на дизайн і друк	Короткостроковий і стійкий ефект
Відгуки та оцінки споживачів	Реальний досвід користувачів, вплив на емоційне сприйняття	Можливість негативних відгуків, потреба в постійному моніторингу	Постійний, гнучкий, емоційно чутливий

У межах маркетингової моделі впливу запропоновано використовувати схему «Якість – Довіра – Імідж – Лояльність – Повторна покупка», яка ілюструє послідовність формування сталого конкурентного положення підприємства(рис.8).

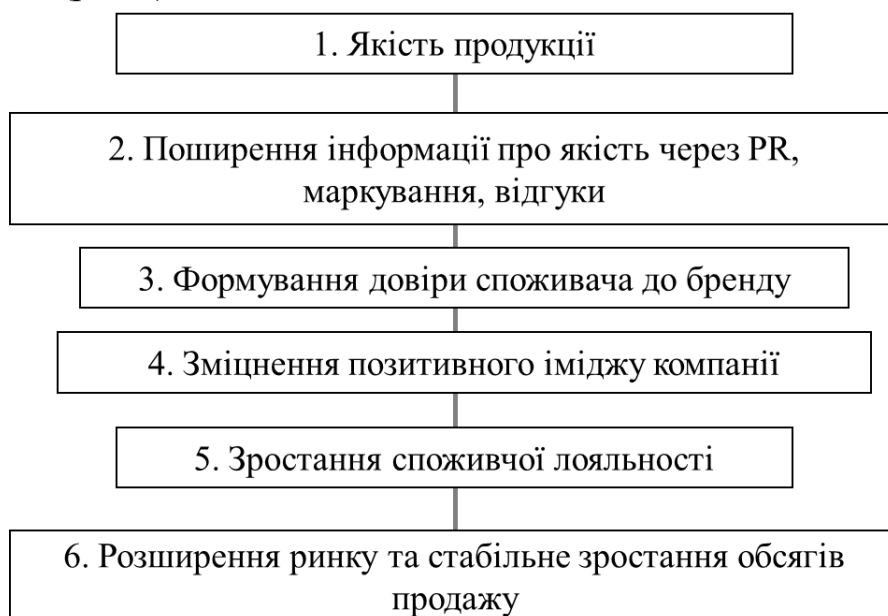


Рис. 8. Маркетингова модель впливу якості на імідж підприємства

Таким чином, поєднання удосконалень у сфері якості з ефективними маркетинговими інструментами комунікації сприяє не лише зміцненню репутації ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика», а й забезпечує сталий розвиток підприємства, заснований на довірі та лояльності цільової аудиторії.

Позитивний імідж підприємства в умовах конкурентного середовища є результатом не лише маркетингової діяльності, а насамперед - якісного управління продукцією та процесами. ПРАТ "Харківська бісквітна фабрика", як один із провідних виробників кондитерських виробів в Україні, здійснює постійне вдосконалення у сфері якості, що включає:

- впровадження систем управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 та НАССР;
- модернізацію виробничого обладнання;
- покращення рецептур і упаковки продукції;
- підвищення кваліфікації персоналу;

- оперативне реагування на скарги споживачів.

Ці кроки не лише забезпечують високу якість продукції, але й впливають на сприйняття бренду споживачами, партнерами та суспільством загалом. Підвищення довіри до бренду, його репутації та впізнаваності формує позитивний імідж компанії.

Для оцінювання впливу вдосконалень у сфері якості на імідж ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» доцільно застосовувати інтегрований підхід, що включає використання як кількісних, так і якісних методів[48-49]. Одним із ключових інструментів є проведення опитувань серед споживачів та партнерів. Зокрема, анкетування постійних клієнтів дозволяє дослідити рівень задоволеності якістю продукції, обслуговуванням та виявити рівень лояльності до бренду. Онлайн-опитування в соціальних мережах та на офіційному сайті підприємства сприяють моніторингу змін у сприйнятті бренду широкою аудиторією. Додатково, опитування бізнес-партнерів і дистриб'юторів дають змогу оцінити трансформації в партнерських відносинах та репутаційний вимір співпраці. Для узагальнення отриманих результатів доцільно використовувати такі показники, як індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI), індекс довіри до бренду та частка споживачів, готових рекомендувати продукцію компанії (Net Promoter Score, NPS).

Другим важливим методом є моніторинг матеріалів у засобах масової інформації та соціальних мережах, що дозволяє здійснювати контент-аналіз публікацій у пресі, блогах, форумах, а також у коментарях користувачів[50]. Особлива увага приділяється визначенню емоційного тону згадок (позитивного, нейтрального або негативного), а також ідентифікації ключових тем, що асоціюються з брендом, таких як якість, безпека, традиції або інновації. Для реалізації цього етапу застосовуються цифрові інструменти - Google Alerts, Semantrum, YouScan - а також ручний контент-аналіз. Основними індикаторами виступають кількість позитивних згадок, частота асоціації бренду з категорією «якість» і загальний репутаційний індекс у медіапросторі.

Третім напрямом є оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), які відображають внутрішні зміни у функціонуванні підприємства до і після впровадження якісних вдосконалень[51]. До таких показників належать: рівень повернень продукції (як відображення частки бракованих товарів), кількість споживчих скарг, показник повторних покупок (retention rate), динаміка зростання частки ринку, рівень задоволеності персоналу, що впливає на якість обслуговування, а також кількість здобутих нагород і сертифікатів за відповідність стандартам якості.

Підвищення якості продукції та виробничих процесів є невіддільною частиною стратегії побудови позитивного іміджу ПРАТ "Харківська бісквітна фабрика". Основні напрями вдосконалення якості продукції та виробничих процесів наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Взаємозв'язок напрямів вдосконалення у сфері якості та очікуваний результат

Напрямок вдосконалення	Конкретні дії	Очікуваний результат
Виробничий процес	Модернізація ліній пакування та випікання	Менше браку, покращена стабільність якості
Стандартизація	Впровадження ISO 9001, HACCP	Міжнародне визнання системи якості
Контроль якості	Регулярний аудит якості, зовнішній контроль	Зменшення скарг споживачів
Робота з персоналом	Підвищення кваліфікації, навчання стандартам якості	Більша відповідальність і мотивація персоналу
Зворотний зв'язок від клієнтів	Онлайн-опитування, гаряча лінія	Швидке виявлення та усунення недоліків

Таким чином, удосконалення у сфері якості мають визначальний вплив на формування позитивного іміджу ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика». Комплексна система оцінювання, що поєднує результати опитувань, медіааналізу та оцінку внутрішніх бізнес-метрик, не лише дозволяє фіксувати динаміку змін, але й забезпечує основу для стратегічного управління іміджем. Такий підхід сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Оцінювання змін іміджу підприємства є важливою складовою управлінського процесу, що дозволяє системно відстежувати ефективність

реалізованих заходів у сфері якості та комунікацій. У випадку ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» комплексна оцінка змін іміджу охоплює три основні методи: опитування споживачів, аналіз згадувань у ЗМІ та соціальних мережах, а також аналіз ключових показників ефективності (KPI).

Першим методом виступає проведення періодичних опитувань споживачів, зокрема шляхом анкетування. Результати представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Порівняння результатів анкетування споживачів 2022 р. та проєкту на 2025р.

Показник	2022 рік	Проект 2025 рік	Δ (змiна)
Індекс задоволеності якістю (CSI), %	78	90	+12
Готовність рекомендувати продукцію (NPS)	+32	+55	+23
Оцінка "відмінно" за смакові якості, %	65	82	+17
Довіра до бренду, %	70	88	+18

Очікується, що впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення якості продукції, посилення брендингу та клієнтоорієнтованої комунікації приведе до суттєвого підвищення рівня задоволеності споживачів. Зокрема, індекс CSI може зрости до 90%, що засвідчить відповідність продукції очікуванням клієнтів. Показник готовності рекомендувати бренд (NPS) має потенціал збільшення до +55, що вказує на формування лояльної клієнтської бази. Частка споживачів, які оцінюють смакові характеристики продукції як «відмінні», прогнозовано зросте до 82%, а довіра до бренду - до 88%, що свідчить про глибший емоційний зв'язок зі споживачем.

Другим напрямом аналізу є моніторинг згадувань компанії у засобах масової інформації та соціальних мережах у динаміці(табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Аналіз згадувань у ЗМІ та соцмережах за 2022 та пропозиція на 2025рік

Показник	2022 рік	2025 рік	Δ (змiна)
Загальна кількість згадок	180	420	+133%
Частка позитивних згадок, %	45	76	+31 п.п.
Частка згадок про "якість", %	28	61	+33 п.п.

Завдяки впровадженню активної цифрової комунікації, участі у медіакампаніях і формуванню позитивного інформаційного фону очікується зростання кількості згадувань бренду в інформаційному просторі до 420 на рік (+133%). Частка позитивних згадок прогнозовано сягне 76%, а бренд все частіше асоціюватиметься з поняттям «якість» - до 61% усіх згадок. Це свідчить про посилення репутації підприємства та створення стабільного іміджу якісного і надійного виробника.

Третій метод - аналіз внутрішніх бізнес-показників (KPI), які дозволяють оцінити результативність змін у сфері якості продукції та сервісу (табл.3.7).

Таблиця 3.6.

KPI для внутрішнього аналізу ефективності змін за 2022 та прогноз на 2025 рік

Показник	2022 рік	Прогноз на 2025 рік	Δ (зміна)
Скарги на якість (одиниць/місяць)	120	42	-65%
Повернення продукції (%)	1,2	0,4	-0,8 п.п.
Обсяг повторних покупок (%)	58	76	+18 п.п.
Відвідуваність сайту (тис/міс.)	34	58	+71%

Передбачається, що оптимізація внутрішніх процесів, запровадження стандартів контролю якості та зворотного зв'язку із клієнтами сприятимуть зниженню кількості скарг до 42 одиниць/місяць (-65%) та зменшенню відсотка повернень продукції до 0,4%. Одночасно, очікується зростання частки повторних покупок до 76%, що підтверджує підвищення задоволеності клієнтів. Також прогнозується збільшення відвідуваності офіційного вебсайту до 58 тис. користувачів на місяць, що свідчить про посилення присутності бренду в цифровому просторі та зростання інтересу з боку цільової аудиторії.

Таким чином, поєднання методів соціологічного опитування, медіааналізу та внутрішнього аудиту KPI дозволяє всебічно оцінити динаміку іміджу підприємства. Отримані дані засвідчують, що вдосконалення у сфері якості сприяли зміцненню позитивного іміджу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», істотного зростання задоволеності споживачів, зменшення кількості скарг, а також підвищення кількості позитивних згадок у ЗМІ та соцмережах. Аналіз KPI показує ефективність внутрішніх трансформацій. Результати

комплексного оцінювання свідчать, що імідж ПРАТ "Харківська бісквітна фабрика" значно покращився завдяки фокусу на якість.

У сучасних умовах високої конкуренції на кондитерському ринку України підприємства повинні постійно вдосконалювати свої процеси, зокрема в напрямі якості продукції, щоб зберегти позиції та посилити конкурентні переваги. ПРАТ «Харківська бісквітна фабрика» реалізувала комплекс заходів із підвищення якості продукції, включаючи впровадження системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001, модернізацію технологічних процесів, покращення зворотного зв'язку із клієнтами та активну роботу з репутацією бренду.

Щоб оцінити ефективність цих змін, було проведено порівняльний SWOT-аналіз, який дозволяє виявити зміни у внутрішніх сильних і слабких сторонах підприємства, а також у зовнішніх можливостях і загрозах (таблиця 3.8.).

Таблиця 3.8.

Порівняльна таблиця SWOT-аналізу до і після вдосконалень

Категорія	ДО вдосконалень (2022)	ПІСЛЯ вдосконалень (2025)
Сильні сторони	Відома торгова марка Наявність стабільних каналів збуту Досвід у виробництві	Підвищена якість продукції (відповідність ISO 9001) Лояльність клієнтів (NPS↑) Позитивний імідж у ЗМІ
Слабкі сторони	Недосконала система контролю якості Високий рівень повернень Повільна реакція на скарги	Висока собівартість оновлених процесів Потреба в постійному оновленні стандартів
Можливості	Попит на якісні кондитерські вироби Розширення експорту	Розвиток експортних напрямів з позицією «високої якості» Участь у нових тендерах
Загрози	Конкуренція з боку іноземних брендів Коливання вартості сировини	Ризик зниження попиту через зростання цін Інфляційні процеси

Проведений порівняльний SWOT-аналіз підтвердив ефективність реалізованих змін у межах вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Впровадження стандартів якості ISO 9001, підвищення рівня клієнтської лояльності та позитивний імідж у медіапросторі стали свідченням

посилення сильних сторін підприємства. Усунення таких недоліків, як недосконалий контроль якості та високий рівень повернень, суттєво зменшило вплив внутрішніх слабких сторін, хоча й породило нові виклики, зокрема підвищення собівартості процесів та необхідність системного оновлення стандартів. З метою подальшого вдосконалення доцільно зосередитися на оптимізації витрат, розробці адаптивної цінової політики, а також на посиленні гнучкості маркетингових підходів до змін зовнішнього середовища - зокрема інфляційних коливань та ризику зниження купівельної спроможності споживачів. Крім того, розширення участі у тендерах та експорт на основі позиціонування «високої якості» відкриває перспективні напрями для зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації.

Висновки до розділу 3.

Удосконалення системи контролю якості продукції є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення довіри споживачів. Запропоновані напрями оптимізації охоплюють комплексний підхід, що поєднує філософію Total Quality Management, впровадження інструментів Statistical Process Control, інтеграцію сучасних інформаційних технологій та активне залучення персоналу.

Застосування концепції TQM забезпечить системний підхід до управління якістю, залучаючи всі структурні підрозділи фабрики до процесу безперервного покращення. Це сприятиме не лише зниженню рівня браку продукції, але й формуванню стабільно високої якості, що є основою для зміцнення довіри до бренду. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи з модулем якості, цифрові чек-листи та системи машинного зору, значно підвищить прозорість, оперативність і точність контролю. Автоматизація процесів за допомогою відеоаналітики та сенсорних систем на виробничих лініях дозволить виявляти порушення стандартів якості

в реальному часі, посилюючи сприйняття підприємства як інноваційного лідера та технічно прогресивного гравця ринку.

Водночас, успішне впровадження цих змін неможливе без активного залучення персоналу. Організація систематичних тренінгів з міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 22000, HACCP), створення Kaizen-груп та гуртків якості, а також впровадження мотиваційних програм та преміювання за ініціативи з покращення технологічних процесів, сприятиме формуванню внутрішньої культури якості та мінімізації впливу людського фактору на виникнення дефектів. Це не лише підвищить кваліфікацію персоналу, але й сформує відповідальне ставлення до якості, зміцнюючи імідж компанії як бажаного роботодавця та надійного партнера.

Запропоновані стратегічні заходи, такі як впровадження системи цифрової трасабільності, регулярні дегустаційні панелі, автоматизований контроль фізико-хімічних показників та формалізація ключових показників ефективності (рівень рекламаций, швидкість реагування на скарги, NPS), створюють передумови для системного підвищення якості продукції. Це дозволить відстежувати шлях продукції від сировини до споживача, підтримувати сталість органолептичних показників та оперативно реагувати на зміни ринку. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не тільки зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, але й успішно вийти на нові експортні ринки, підтверджуючи високу якість своєї продукції та інноваційний підхід до ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ

Якість є ключовим фактором успішної діяльності підприємства, що визначає його стабільність, прибутковість і здатність до сталого розвитку. Вона розглядається не лише як сукупність технічних характеристик продукції, але й як комплексна відповідність очікуванням і потребам споживачів, ефективність управлінських процесів, корпоративна культура, а також здатність підприємства до інновацій і постійного вдосконалення. В сучасних умовах динамічного ринку споживачі очікують не просто якісний товар, а й високий рівень сервісу, надійність постачання та соціальну відповідальність виробника.

Формування та підтримка ефективної системи управління якістю, особливо на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000, сприяє стандартизації бізнес-процесів, зниженню втрат, підвищенню продуктивності праці, чіткому розподілу відповідальності й контролю якості на кожному етапі виробництва. Впровадження таких систем дозволяє підприємству досягти високої задоволеності клієнтів, оперативно реагувати на зміни попиту, забезпечити відповідність вимогам партнерів і регуляторів, що у підсумку підвищує загальну конкурентоспроможність і відкриває нові ринки збуту, зокрема міжнародні.

Якісна продукція та ефективне управління якістю є стратегічною основою формування довіри споживачів, партнерів і суспільства в цілому до підприємства. Саме завдяки дотриманню принципів якості підприємство здатне формувати позитивний імідж, який є нематеріальним активом і водночас потужним інструментом маркетингу. Висока якість дозволяє не лише зміцнювати ринкові позиції, а й досягати лояльності клієнтів, підтримувати позитивну репутацію бренду, а також сприяє довгостроковій стабільності та успіху на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Практичне дослідження було проведено на базі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - одного з провідних підприємств кондитерської галузі України. Результати дослідження засвідчили, що підприємство функціонує як

високотехнологічний виробничий комплекс із розгалуженою організаційною структурою, сучасним європейським обладнанням та чітко вираженою експортною орієнтацією. Фабрика активно впроваджує інноваційні рішення, нові рецептури, здійснює автоматизацію технологічних процесів і проводить постійну модернізацію виробничих потужностей. Це забезпечує їй високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. свідчить про стійке зростання основних параметрів діяльності: спостерігається позитивна динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку, зростання оборотних активів та активізація експортної діяльності. Водночас виявлено окремі тенденції, які потребують уваги - зменшення вартості основних виробничих засобів, що може свідчити про потребу в оновленні основних фондів і подальшому технічному переоснащенні.

Система управління якістю на підприємстві інтегрує ключові міжнародні стандарти ISO 9001:2015, ISO 22000 та систему НАССР. Вона охоплює всі етапи виробничого процесу - від контролю сировини до реалізації готової продукції. Основними перевагами впровадженої СУЯ є стабільна якість, зменшення витрат, відповідність міжнародним вимогам, розширення ринків збуту та формування позитивного іміджу бренду. Особливу увагу приділено циклу PDCA, внутрішнім і зовнішнім аудиторам, зворотному зв'язку з клієнтами.

У ході SWOT-аналізу визначено сильні сторони СУЯ - впроваджені міжнародні стандарти, лояльність клієнтів, власна лабораторія контролю якості та довготривалий досвід на ринку. Разом з тим окреслено низку слабких місць, які потребують вдосконалення: обмежене впровадження цифрових інструментів у контроль якості, недостатнє залучення персоналу до етапів удосконалення процесів, слабка комунікація зі споживачами. Також виявлено зовнішні загрози - посилення конкуренції, зміни у законодавстві, коливання цін на сировину.

Таким чином, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» має потужний виробничий, організаційний та якісний потенціал для подальшого зростання.

Вдосконалення системи управління якістю через цифровізацію, розвиток персоналу, розширення логістичного контролю та інтеграцію інновацій сприятиме забезпеченню стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Удосконалення системи контролю якості продукції є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення довіри споживачів. Запропоновані напрями оптимізації охоплюють комплексний підхід, що поєднує філософію Total Quality Management, впровадження інструментів Statistical Process Control, інтеграцію сучасних інформаційних технологій та активне залучення персоналу.

Застосування концепції TQM забезпечить системний підхід до управління якістю, залучаючи всі структурні підрозділи фабрики до процесу безперервного покращення. Це сприятиме не лише зниженню рівня браку продукції, але й формуванню стабільно високої якості, що є основою для зміцнення довіри до бренду. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи з модулем якості, цифрові чек-листи та системи машинного зору, значно підвищить прозорість, оперативність і точність контролю. Автоматизація процесів за допомогою відеоаналітики та сенсорних систем на виробничих лініях дозволить виявляти порушення стандартів якості в реальному часі, посилюючи сприйняття підприємства як інноваційного лідера та технічно прогресивного гравця ринку.

Водночас, успішне впровадження цих змін неможливе без активного залучення персоналу. Організація систематичних тренінгів з міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 22000, HACCP), створення Kaizen-груп та гуртків якості, а також впровадження мотиваційних програм та преміювання за ініціативи з покращення технологічних процесів, сприятиме формуванню внутрішньої культури якості та мінімізації впливу людського фактору на виникнення дефектів. Це не лише підвищить кваліфікацію персоналу, але й сформує відповідальне ставлення до якості, зміцнюючи імідж компанії як бажаного роботодавця та надійного партнера.

Запропоновані стратегічні заходи, такі як впровадження системи цифрової трасабільності, регулярні дегустаційні панелі, автоматизований контроль фізико-хімічних показників та формалізація ключових показників ефективності (рівень рекламаций, швидкість реагування на скарги, NPS), створюють передумови для системного підвищення якості продукції. Це дозволить відстежувати шлях продукції від сировини до споживача, підтримувати сталість органолептичних показників та оперативно реагувати на зміни ринку. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не тільки зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, але й успішно вийти на нові експортні ринки, підтверджуючи високу якість своєї продукції та інноваційний підхід до ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 1. Deming W. Out of the Crisis. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology Press, 1986
2. Tsutsui W.M. W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan. URL:<https://doi.org/10.2307/132975> (дата звернення:10.05.2025)
3. Джуран Дж. М. Управління якістю: інструменти та підходи. Київ: Книга, 2005. 350 с.
4. Ісікава К. Що таке повне управління якістю? Японський підхід Київ: Видавництво «Вища школа», 1998. 270 с.
5. Crosby P. Leading, the art of becoming an executive. New York : McGraw-Hill, 1990. 232 p.
6. Балик У. О., Орлова В. В., Данило С. І. Аналіз розвитку міжнародних стандартів якості послуг у контексті глобалізаційних викликів. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.12755126> (дата звернення:10.05.2025)
7. Должанський А. М., Бондаренко О. А. Управління якістю: навч. посіб. /за ред. д-ра техн. наук, проф. А.М. Должанського; Укр.держ. ун-т науки і технологій. Дніпро: УДУНТ,2024. 282с. DOI: <https://doi.org/10.15802/978-617-8314-23-1>(дата звернення:10.05.2025)
8. Нікітенко О.М., Єгоров А.Б., Штефан Н.В. Сучасні інструменти управління якістю: підручник. DOI: <https://doi.org/10.30837/978-966-659-275-3> (дата звернення:12.05.2025)
9. Денисюк О.Г., Майданович В.В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-26-35](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-26-35) (дата звернення:12.05.2025)
10. Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018> (дата звернення:10.05.2025)

11. ДСТУ КО 9000:2015 (КО 9000:2015, ГОТ) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення:10.05.2025)
12. Попович Т.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Управління якістю". URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf> (дата звернення:11.05.2025)
13. Гетьман К.В. Якість з точки зору виробника та споживача. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/42a6e387-ed74-44d4-a121-760923d7ca9c/content> (дата звернення:12.05.2025)
14. Грудцина Ю. В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2588> (дата звернення:11.05.2025)
15. Мамченко Ю. А. Якість продукції як істотна умова господарського договору поставки. DOI: 10.32844/2222-5374-2020-104-2.38 (дата звернення:14.05.2025)
16. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Якість як важливий соціально-економічний аспект маркетингу. URL:<https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-07> (дата звернення:14.05.2025)
17. Білецький Е.В. Янушкевич Д.А. Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: навч. посібник. Х. : ХТЕІ, 2015. 222 с. . URL:https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya_yakistyu_produktsii_ta_poslug.pdf (дата звернення:16.05.2025)
18. Класифікація показників якості продукції. URL: <https://tinyurl.com/3rym2wms> (дата звернення:16.05.2025)
19. Калашнікова Х. І. Управління якістю : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. 138 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052415.pdf> (дата звернення:16.05.2025)

20. Загальне управління якістю: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. 205 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058365.pdf> (дата звернення:18.05.2025)
21. Сусліков Л. М., Дьордй В. С. Основи стандартизації та управління якістю: навчальний посібник . Ужгород : Видавництво «Говерла», 2022. 151 с. URL: <https://tinyurl.com/36zfmekm> (дата звернення:19.05.2025)
22. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с. URL:https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10782/1/Ypravl_yakisty_pro_d_Pidrychnuk_2018.pdf (дата звернення:20.05.2025)
23. Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕСТМЕТРСТАНДАРТ". URL: <https://testmetrstandart.com.ua/>(дата звернення:20.05.2025)
24. Урусова З.П., Метельська Н.С. Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/125.pdf (дата звернення:20.05.2025)
25. Стандарти HACCP. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/zagalna-serednya-osvita/shkilne-kharchuvannya/standarti-nassr> (дата звернення:21.05.2025)
26. Погосян К.В., Литвиненко К.О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-42> (дата звернення:20.05.2025)
27. Коваленко С.Д. Імідж підприємства як інструмент досягнення його конкурентних переваг.DOI: 10.54929/conf_21_11_2023-03-08
28. Семенчук Т.Б., Басараб Н.А. Формування іміджу підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/79.pdf (дата звернення:25.05.2025)
29. Боковець, В. В. Управління іміджем підприємства: електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання. Вінниця : ВНТУ, 2024. 112 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Bokovets_2024_112.pdf (дата звернення:20.05.2025)

30. Налутка П., Мицишин Р. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-5> (дата звернення:22.05.2025)

31. Роїк Н.П., Ткаченко О.Г. Репутаційні ризики компанії та шляхи їх подолання.
URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51067/1/%D0%A0%D0%BE%D1%97%D0%BA%20%D0%9D.%D0%9F..pdf> (дата звернення:20.05.2025)

32. Живко З., Живко М., Шегинська А. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-104-113 (дата звернення:22.05.2025)

33. Тягунова Н.М., Тягунова З.О. Управління репутаційними ризиками в інвестиційних проектах торговельних підприємств. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-50> (дата звернення:20.05.2025)

34. Clarity Project: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА". URL: <https://clarity-project.info/edr/00377265/yearly-finances> (дата звернення:25.05.2025)

35. «Бісквіт-шоколад». Офіційний сайт корпорації. URL: <https://biscuit.com.ua/> (дата звернення:25.05.2025)

36. Прат «Харківська бісквітна фабрика». URL: <http://ukrsugar.com/uk/ecm/owner/view/43> (дата звернення:25.05.2025)

37. Ізвекова І. М. Напрями удосконалення організації контролю якості продукції та його інформаційного забезпечення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3894> (дата звернення:25.05.2025)

38. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л., Липчак М. І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105 (дата звернення:27.05.2025)

39. Мороз С. І., Нужна С. А. Інтеграція інформаційних систем і технологій у побудові інформаційного простору сільськогосподарських підприємств. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.87 (дата звернення:25.05.2025)

40. Левченко М.О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed7ec872-a06e-491e-950b-bb8237f3971d/content> (дата звернення:27.05.2025)

41. Цимбалістова О.А., Черніхова О.С. Роль і значення інформаційних технологій у впровадженні логістичної методики управління. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-117> (дата звернення:28.05.2025)

42. Системи управління якістю : курс лекцій / уклад. : Г. А. Коцюбенко, І. В. Каницька. Миколаїв: МНАУ. 2020. 226 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9507/1/sistemi-upravlinnya-yakistyu-kurs-lekcij.pdf> (дата звернення:29.05.2025)

43. Жукова В., Тарасенко В. Поліпшення якості кондитерських виробів за рахунок використання нетрадиційної сировини. DOI: [https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2\(3-4\).2021.241483](https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2(3-4).2021.241483) (дата звернення:29.05.2025)

44. Іщик Т.В., Кременець Т.В., Сидорук Ю.В., Устименко І.М., Михайленко В.М., Дмитренко М.С., Бережна Т.О. Показники якості та безпеки борошняних кондитерських виробів – брауні спеціального призначення. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.2-2/21> (дата звернення:01.06.2025)

45. Reznikova V., Kostyuk A. Formaldehyde is an environmental problem in the textile industry. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/9513/Innovations_in_scientific_research_world_experience_and_realities.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення:01.06.2025)

46. Сталінська І. В. Технології переробки та утилізації відходів : конспект лекцій/ І. В. Сталінська, О. В. Хандогіна ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 152 с. URL: <https://tinyurl.com/2bz8aerv> (дата звернення:02.06.2025)

47. Лубенченко О. Е. Практичні аспекти моніторингу системи контролю якості аудиту зовнішньоекономічної діяльності. URL: <https://su->

journal.com.ua/index.php/journal/article/download/99/89/

(дата

звернення:02.06.2025)

48. Грабина А.Ю., Копішинська К. О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку.

URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609>

(дата

звернення:03.06.2025)

49. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності : конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 138 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88097/1/Mishenina.pdf;jsessionid=53F68A5808C6FEA2AA3589ED66E6C59C>

(дата звернення:04.06.2025)

50. Чекмишев О. Методики моніторингу ЗМІ в системі дослідницьких проектів (The Pew Research Center).URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/442> (дата звернення:04.06.2025)

51. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9 (дата звернення:07.06.2025)