

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

ГАЛЕЦЬКИЙ А.В.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність 051 - Економіка

Освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи

ЕЕПмвн-21

Галецький А.В.

Науковий керівник

Кваліфікаційна робота допущено

до захисту

_____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Якість як економічна категорія та об'єкт управління	6
1.2. Методи та інструменти менеджменту якості	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»	19
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»	27
2.3. Оцінка менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	46
3.1. Розвиток системи менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»	46
3.2. Світова практика розвитку менеджменту якості в системі управління підприємством та можливості її адаптації в реаліях України	53
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Дослідження менеджменту якості в системі управління підприємством є важливим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Менеджмент якості дозволяє забезпечити відповідність продукції та процесів міжнародним стандартам, оптимізувати управлінські та виробничі процеси, підвищити задоволеність споживачів і мотивацію персоналу, прогнозувати розвиток підприємства в умовах глобалізації та технологічних змін. Таким чином, наукові дослідження в галузі менеджменту якості поєднують аналітичну оцінку, практичні рекомендації та стратегічне планування, що робить їх надзвичайно актуальними для сучасних підприємств.

Актуальність таких досліджень обумовлюється рядом факторів. По-перше, глобалізація та високий рівень конкуренції на міжнародних ринках підвищують вимоги до якості продукції та послуг, а також до здатності підприємства відповідати міжнародним стандартам і очікуванням споживачів. По-друге, сучасні виробничі і сервісні процеси є складними, інтегрованими та взаємопов'язаними, що потребує впровадження системного підходу до управління якістю та аналітичних методів контролю. По-третє, зростають вимоги до безпеки, екологічності та етичності виробництва, що потребує постійного моніторингу і вдосконалення системи управління якістю.

Питання менеджменту якості в системі управління підприємством активно досліджувалося як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед зарубіжних вчених слід виділити Е. Демінга, який розробив концепцію управління якістю та циклу PDCA, Дж. Джурана, одного з піонерів теорії якості та стратегічного підходу до управління, а також Ф. Кросбі, відомого концепцією «нуль дефектів» та акцентом на попередження помилок. В Україні дослідженням менеджменту якості займалися такі вчені, як Білан П.В., Попович Т.М., Погріщук Б.В., Чорна Н.М., Баєва О.І., Кардаш В.Я., Шереметинська О.В., Валявський С.М., Губіна В.В., Осипчук В.М. та інші які аналізували впровадження систем управління якістю на підприємствах, вплив менеджменту

якості на ефективність виробництва та конкурентоспроможність компаній, а також адаптацію міжнародних стандартів ISO до умов українського бізнесу.

Метою даного дослідження є вивчення теоретичних засад і практичного застосування менеджменту якості в системі управління підприємством.

Задля досягнення зазначеної мети у праці необхідно реалізувати такі *завдання*: опрацювати теоретичні засади менеджменту якості в системі управління підприємством; узагальнити знання щодо якості як економічної категорії та об'єкту управління; здійснити аналітичну оцінку менеджменту якості в системі управління реально діючого українського підприємства; провести діагностику фінансово-господарського стану підприємства та визначити його взаємозв'язок з системою менеджменту якості; визначити перспективи розвитку менеджменту якості в системі управління підприємством; дослідити світову практику розвитку менеджменту якості в системі управління підприємством та можливості її адаптації в реаліях України.

Об'єктом дослідження – є якість як економічна категорія та об'єкт управління. Предметом даного дослідження являється менеджмент якості в системі управління ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит».

Інформаційна база дослідження представлена сукупністю публічної статистичної інформації, матеріалів ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит», офіційний веб-сайт заводу <https://milkvisit.com/kompaniya/>, баланс та фінансова звітність підприємства за 2022-2024 роки.

Методи дослідження. У проведеному дослідженні менеджменту якості в системі управління підприємством були використані комплексні методи, що дозволяють оцінити теоретичні засади, фінансово-господарський стан підприємства та ефективність системи управління якістю. Серед застосованих методів аналіз наукової літератури та нормативних документів для обґрунтування теоретичних засад менеджменту якості; статистичний та фінансовий аналіз для оцінки фінансово-господарського стану підприємства,

розрахунку економічних коефіцієнтів і показників рентабельності; порівняльний аналіз для зіставлення показників діяльності підприємства за різні періоди; метод експертних оцінок для аналізу сертифікацій, процедур контролю та організаційної структури; системний підхід для побудови моделі розвитку менеджменту якості підприємства та інтеграційний метод для формування комплексних висновків щодо ефективності управління якістю та перспектив розвитку підприємства. Застосування зазначених методів дозволило отримати всебічну оцінку менеджменту якості на підприємстві, виявити проблемні аспекти та сформулювати перспективні напрямки розвитку системи управління якістю з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки господарювання в Україні.

Наукова новизна даного дослідження міститься в поєднанні аналізу фінансово-господарського стану підприємства та оцінці менеджменту якості для виявлення взаємозв'язку між ефективністю управління якістю та економічними показниками. Також створено практичну модель для ТОВ «Хмельницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит», яка інтегрує стратегічний, операційний, аналітичний та контрольний рівні, розвиток персоналу та цифрові інструменти. Запропоновано шляхи впровадження міжнародних стандартів та інноваційних методів управління якістю в умовах специфіки українського ринку.

Практичне значення результатів магістерської праці полягає в тому, що запропонована модель розвитку менеджменту якості дозволяє підприємству оптимізувати процеси виробництва, контролю та управління ресурсами для забезпечення стабільної якості продукції, а запропоновані напрями та пріоритети розвитку можуть використовуватися для планування модернізації виробництва, інтеграції цифрових технологій та навчання персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Якість як економічна категорія та об'єкт управління

Менеджмент якості є дуже значимим елементом системи управління сучасного підприємства, оскільки визначає конкурентоспроможність продукції та послуг, ефективність внутрішніх процесів та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Наукове дослідження менеджменту якості дозволяє комплексно оцінювати ефективність процесів управління, виявляти слабкі місця у виробничих і операційних ланцюгах, прогнозувати ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Особливе значення мають технологічні трансформації підприємств, пов'язані з цифровізацією та впровадженням концепцій Industry 4.0. Вони створюють можливості для автоматизованого контролю якості у реальному часі та інтеграції цифрових інструментів у систему управління, що потребує відповідного наукового обґрунтування і практичних рекомендацій. Крім того, дослідження менеджменту якості сприяє ефективному використанню ресурсів, мінімізації втрат і забезпеченню сталого розвитку підприємства.

«Менеджмент якості (Quality Management, QM) є системою організаційних, управлінських та технологічних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності продукції, процесів і послуг встановленим стандартам, вимогам споживачів та законодавчих норм. В основі менеджменту якості лежить концепція неперервного вдосконалення (continuous improvement) та орієнтації на споживача (customer focus)» [8, с. 26]. Теоретично, менеджмент якості можна розглядати як систему інтегрованих управлінських рішень і процесів, яка забезпечує: планування якості, контроль якості, забезпечення якості, та вдосконалення процесів. У таблиці 1.1 представлено структуру, функції та взаємозв'язки всіх елементів системи менеджменту якості на підприємстві.

Структурна модель системи менеджменту якості на підприємстві

Рівень управління	Підрозділ / Служба	Основні функції	Взаємозв'язки
Стратегічний	Керівництво підприємства	Визначення політики та стратегії якості, встановлення цілей, забезпечення ресурсів	Зв'язок з усіма підрозділами через KPI, звітність, постановку цілей
	Відділ стратегічного планування / корпоративного розвитку	Інтеграція якості у довгострокові плани, прогнозування потреб ринку та клієнтів	Надання рекомендацій та планів для операційних підрозділів
Операційний	Виробничі підрозділи / технологічні відділи	Стандартизація процесів, виконання виробничих планів, забезпечення відповідності продукції	Зв'язок з контролем якості, закупівлями, маркетингом
	Відділ забезпечення якості / лабораторія контролю	Контроль матеріалів, півфабрикатів та готової продукції	Взаємодія з виробництвом та аналітичними службами для вдосконалення процесів
	Відділ закупівель і постачання	Забезпечення якісних матеріалів та комплектуючих, взаємодія з постачальниками	Зв'язок з виробництвом та контролем якості
	Відділ продажів та маркетингу	Збір зворотного зв'язку від споживачів, аналіз ринкових потреб	Надання інформації стратегічному рівню та вдосконалювальним службам
Аналітичний / Вдосконалення	Відділ аналітики та покращення процесів (Lean / Six Sigma)	Аналіз ефективності процесів, виявлення дефектів, розробка заходів щодо вдосконалення	Збір даних від виробництва, контролю якості, маркетингу; рекомендації стратегічному та операційному рівням
	Внутрішній аудит / служба сертифікації	Перевірка відповідності процесів стандартам ISO, TQM, регуляторним вимогам	Звітність керівництву, взаємодія з операційними та аналітичними підрозділами
Підтримка / Мотивація персоналу	HR / навчальний відділ	Навчання персоналу стандартам якості, підвищення компетентності	Підтримка операційних підрозділів у виконанні стандартів якості
	Відділ внутрішньої комунікації та мотивації	Формування культури якості, залучення персоналу до процесів вдосконалення	Зворотний зв'язок від персоналу для покращення процесів

Джерело: побудовано автором за даними [18; 29; 36; 51]

Основним елементом є те, що якість продукту чи послуги визначається не тільки кінцевим результатом, але й ефективністю всіх процесів підприємства, від стратегічного планування до операційної діяльності.

Міжнародні стандарти ISO 9000:2015 визначають п'ять основних принципи менеджменту якості:

1. «Орієнтація на споживача й безперервне вдосконалення – задоволення потреб та очікувань клієнтів є головним пріоритетом, а постійне підвищення ефективності процесів й системи якості» [11, с. 49] визначено базовим правилом.

2. Залучення персоналу та лідерство – керівництво створює єдине бачення та умови для досягнення цілей якості, а всі функції та рівні підприємства повинні бути залучені у забезпечення якості.

3. Системний та процесний підхід – «управління діяльністю підприємства як сукупністю взаємопов'язаних процесів та інтеграція взаємопов'язаних процесів у єдину систему» [9, с. 35].

4. Прийняття рішень на основі фактів – управлінські рішення базуються на доказовій інформації та аналізі даних.

5. Взаємовигідні відносини із постачальниками – для забезпечення якості продукції чи послуг необхідно створення стійких партнерських відносин.

Визначальним компонентом менеджменту якості, являється, власне, якість як економічна категорія та об'єкт управління. Якість є багатогранним поняттям, яке має як технічні, так і економічні аспекти (табл. 1.2). У контексті економіки підприємства «якість розглядається як економічна категорія, що характеризує здатність продукції, послуг або процесів задовольняти потреби споживачів і відповідати встановленим стандартам та нормативам» [11, с. 81]. Вона безпосередньо впливає на вартість продукції, рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність підприємства та ефективність використання ресурсів.

Як економічній категорії, якості властиві певні характеристики, перш за все це вартісний вимір, коли якісна продукція дозволяє підприємству отримувати вищу ціну на ринку, підвищувати прибутковість й формувати додану вартість. Характеристикою є попит і споживча цінність, тобто рівень якості визначає

задоволеність споживачів, повторні покупки й лояльність, що впливає на доходи підприємства. Ефективність ресурсного використання характеризується тим, що висока якість зменшує втрати від повторного виробництва, браку та рекламних витрат, підвищує ефективність управлінських й виробничих процесів. Фактор конкурентоспроможності характеризує якість як стратегічний інструмент підвищення позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таблиця 1.2

Якість як економічна категорія та об'єкт управління

№	Аспект	Характеристика	Взаємозв'язки з іншими аспектами	Приклади застосування
1	Економічний	Якість як економічна категорія визначає вартість, споживчу цінність, ефективність ресурсів та конкурентоспроможність продукції	Стратегічне управління: впливає на формування цілей і політики якості; Операційне управління: визначає стандарти та контроль виробничих процесів	Вартість продукції, рівень доходів, додана вартість, зменшення витрат на дефекти
2	Стратегічний	Якість як об'єкт стратегічного управління включає формування політики, цілей, інтеграцію у корпоративну стратегію, розвиток культури якості	Економічний аспект: забезпечує досягнення економічних ефектів; Операційний аспект: задає вимоги до процесів та підрозділів	Політика якості, стратегічні цілі підприємства, корпоративна культура, сертифікація ISO
3	Операційний	Якість як об'єкт операційного управління включає стандартизацію процесів, контроль продукції, управління ресурсами, вдосконалення процесів	Економічний аспект: впливає на ефективність використання ресурсів та споживчу цінність; Стратегічний аспект: реалізує цілі та політику якості	Стандарти виробництва, контроль продукції, внутрішній аудит, заходи щодо підвищення ефективності процесів

Джерело: складено автором за даними [26; 28; 40]

Як бачимо з табл. 1.2, економічний аспект визначає, яку цінність має якість для підприємства та ринку, і формує базу для стратегічних рішень і операційних стандартів. «Стратегічний аспект якості перетворює економічні вимоги на довгострокові цілі та політику підприємства, які визначають пріоритети в операційній діяльності» [48]. Операційний аспект реалізує стратегічні цілі на практиці, забезпечує постійне вдосконалення й контроль процесів, що, у свою

чергу, впливає на економічні показники. Таким чином, якість не є лише характеристикою продукту, вона виступає економічним ресурсом, що забезпечує економічний ефект через зростання доходів та зменшення витрат.

Якість розглядається як об'єкт управління на всіх рівнях підприємства: стратегічному, тактичному та операційному. Це означає, що управління якістю включає планування, організацію, контроль і вдосконалення всіх процесів, що впливають на кінцевий результат. «Стратегічне управління якістю є формуванням політики та цілей підприємства у сфері якості, інтеграція якості в стратегічні плани та розвиток корпоративної культури» [3], с. 96. «Операційне управління якістю це – стандартизація процесів, забезпечення відповідності продукції вимогам стандартів, контроль виробничих процесів» [19, с. 47]. Аналітичне управління якістю являє собою «моніторинг показників якості, внутрішній аудит, аналіз відхилень, розробка коригувальних і вдосконалювальних заходів» [26, с. 33]. «Управління ресурсами це – оптимізація використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів для досягнення високої якості продукції та послуг» [44, с. 10].

В умовах сучасного підприємства якість є інтегрованим об'єктом управління, який охоплює всі функціональні підрозділи: виробництво, маркетинг, закупівлі, фінанси, постачання і навіть HR. Це забезпечує системний підхід, коли кожен процес та підрозділ відповідає за частину якості кінцевого продукту або послуги. «Якість, як економічна категорія та об'єкт управління є фундаментальним елементом системи управління підприємством. Вона поєднує економічну цінність, споживчу значущість та управлінський вплив, що дозволяє підприємству підвищувати доходи та прибутковість, зміцнювати конкурентні позиції на ринку, забезпечувати ефективне використання ресурсів, формувати культуру безперервного вдосконалення процесів» [16, с. 79.]. Тому дослідження якості з позицій економічної категорії та об'єкта управління є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління сучасними підприємствами.

Менеджмент якості є головним компонентом загальної системи управління підприємством. Його роль можна класифікувати за наступними напрямками: стратегічний (якість визначає конкурентні переваги, репутацію підприємства та можливості виходу на нові ринки); операційний (забезпечує стандартизацію процесів, контроль відхилень та ефективне використання ресурсів); аналітичний (через системи моніторингу та оцінки якості дозволяє прогнозувати ризики та визначати пріоритети розвитку); мотиваційний (через залучення персоналу до процесів удосконалення якості підвищується професійна компетентність та відповідальність співробітників).

Серед основних концепцій та підходів до менеджменту якості, особливої уваги заслуговують:

- «тотальне управління якістю (TQM, Total Quality Management) – інтегрує всі аспекти діяльності підприємства у процеси забезпечення якості, базується на активній участі всіх працівників і орієнтації на клієнта» [22, с. 81];

- «менеджмент якості на основі стандартів ISO – створює формалізовану систему управління процесами підприємства, передбачає сертифікацію відповідності процесів міжнародним стандартам» [43, с. 50];

- шість сигм (Six Sigma) – методологія підвищення якості та зниження браку, акцент постійне вдосконалення та на статистичний контроль процесів.

- «Lean Management – оптимізація процесів для мінімізації втрат і підвищення ефективності, інтеграція принципів якості у щоденну діяльність підприємства» [20].

Основними завданнями менеджменту якості виступають формування стратегії якості підприємства, розробка та впровадження системи стандартизації та сертифікації, забезпечення ефективного контролю та аудиту процесів, моніторинг задоволеності споживачів та стимулювання інновацій і безперервного вдосконалення.

Отже, наукові дослідження в галузі менеджменту якості виконують важливу функцію стратегічного та операційного розвитку підприємства. Вони дозволяють інтегрувати стандарти якості в усі управлінські процеси,

підвищувати задоволеність споживачів, мотивувати персонал, оптимізувати процеси та забезпечувати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність організації. Таким чином, актуальність досліджень менеджменту якості визначається необхідністю створення ефективної, інтегрованої та адаптивної системи управління підприємством в умовах сучасного економічного середовища. Теоретично, менеджмент якості в системі управління підприємством є системною, інтегрованою та стратегічно орієнтованою складовою управління. Його ефективність забезпечується через інтеграцію стандартів якості, залучення персоналу, аналітичне оцінювання процесів і постійне вдосконалення діяльності. Теоретичні основи менеджменту якості закладають рамку для практичного впровадження ефективних управлінських рішень, що підвищують конкурентоспроможність та стабільність підприємства.

1.2. Методи та інструменти менеджменту якості

Менеджмент якості на підприємстві передбачає системне застосування методів і інструментів, які забезпечують контроль, оцінку та вдосконалення якості продукції, послуг і процесів. Вони дозволяють досягати стратегічних цілей, забезпечувати відповідність стандартам і задовольняти потреби споживачів. Методи визначають логіку управління, принципи оцінки та вдосконалення якості. Інструменти забезпечують реалізацію цих методів на практиці, дозволяють збирати дані, контролювати процеси та впроваджувати зміни (табл. 1.3). Наприклад, метод статистичного контролю процесів (SPC) реалізується через гістограми або контрольні карти, а метод Lean – через цифрові панелі й карти потоків.

Методи менеджменту якості поділяють на стратегічні, аналітичні та операційні.

1.1. Стратегічні методи допомагають оцінювати політику та стратегію якості, тобто визначення довгострокових цілей, принципів управління і

стандартів підприємства. Серед стратегічних методів найбільш популярними є «бенчмаркінг (Benchmarking) – порівняння процесів, продукції та практик підприємства з кращими зразками галузі для визначення потенціалу вдосконалення» [26] та «аналіз життєвого циклу продукції (Life Cycle Analysis) – оцінка якості на всіх стадіях створення продукту від проектування до утилізації» [7, с. 64].

Таблиця 1.3

Методи та інструменти менеджменту якості

№	Метод менеджменту якості	Інструменти	Призначення	Взаємозв'язок між методом та інструментами
1	Стратегічні методи	Політика якості, стратегічні цілі, бенчмаркінг, аналіз життєвого циклу продукції	Визначення довгострокових цілей, інтеграція якості у стратегію, підвищення конкурентоспроможності	Інструменти реалізують стратегічні цілі, задають стандарти та орієнтири для операційних процесів
2	Аналітичні методи	SPC (Statistical Process Control), діаграми Ішикави, FMEA, Pareto-аналіз, функціонально-вартісний аналіз	Виявлення дефектів, аналіз причин відхилень, оцінка ризиків і ефективності процесів	Інструменти надають дані для аналізу, допомагають приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати процеси
3	Операційні методи	Стандартизація (ISO 9001, ISO 14001), внутрішній і зовнішній аудит, безперервне вдосконалення (Kaizen)	Забезпечення відповідності стандартам, контроль процесів, постійне вдосконалення продукції і процесів	Інструменти реалізують вимоги методів на практиці, забезпечують контроль і моніторинг якості
4	Процесні методи	Карті потоків процесів, контрольні таблиці, візуалізація процесів	Оптимізація процесів, виявлення вузьких місць, підвищення ефективності	Інструменти відображають процеси методично, дозволяють відслідковувати виконання стандартів та коригувати процеси
5	Інноваційні та цифрові методи	ERP-системи, QMS-платформи, цифрові панелі контролю, Big Data, IoT	Автоматизація управління якістю, моніторинг у реальному часі, прогнозування дефектів	Інструменти забезпечують реалізацію сучасних методів, інтегрують дані всіх підрозділів та підвищують оперативн.управлінських рішень

Джерело: складено автором за даними [16; 38; 43]

1.2. Аналітичні методи поєднують:

- «статистичний контроль процесів – використання статистичних методів для моніторингу стабільності процесів і своєчасного виявлення відхилень» [33];
- «функціонально-вартісний аналіз – оцінка співвідношення вартості та функцій продукту з метою підвищення економічної ефективності» [2, с. 90];
- «причинно-наслідковий аналіз (Cause-and-Effect Analysis, діаграма Ішикави) – ідентифікація факторів, що впливають на якість продукції чи процесів» [16, с. 59];
- «аналіз ризиків та можливостей – систематична оцінка ймовірності та наслідків дефектів, визначення пріоритетів коригувальних заходів» [9, с. 37] .

1.3. Операційні методи це:

- «стандартизація і сертифікація (ISO 9001, ISO 14001 та ін.) – впровадження міжнародних та національних стандартів якості для уніфікації процесів» [23];
- аудит якості – регулярна перевірка відповідності процесів вимогам стандартів і внутрішніх нормативів.
- безперервне вдосконалення (Kaizen, Continuous Improvement) – поступове удосконалення процесів, продуктів чи послуг на основі відгуків споживачів та аналізу результатів.

Методи менеджменту якості виконують важливі управлінські функції на всіх рівнях підприємства. Стратегічно, завдяки методам відбувається визначення політики якості та стратегічних цілей підприємства, інтеграція управління якістю у загальну стратегію розвитку, забезпечення конкурентних переваг та позиціонування на ринку. Аналітично, методи дозволяють провести виявлення слабких місць у виробничих і сервісних процесах, оцінити ризики, ймовірності дефектів та їх економічного впливу. Вони є підтримкою у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

Методам менеджменту якості властива операційна функція, через яку відбувається стандартизація процесів і процедур для забезпечення стабільної якості, контроль та коригування відхилень у процесах виробництва та

обслуговування, впровадження безперервного вдосконалення (Kaizen, Lean, Six Sigma). Крім того через методи відбувається координація та мотивація на підприємстві – забезпечення взаємодії між підрозділами (виробництво, маркетинг, закупівлі, контроль якості), вирівнювання вимог до процесів, ресурсів і кінцевого продукту, формування культури якості серед персоналу та залучення працівників до процесів вдосконалення.

Для реалізації методів МЯ використовуються різноманітні інструменти, які можна класифікувати за призначенням як це наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація інструментів менеджменту якості за призначенням

№	Група інструментів	Приклади	Призначення
1	Аналітичні та статистичні	SPC, контрольні карти, гістограми, діаграми Ішикави, Pareto-аналіз	Моніторинг процесів, виявлення відхилень, аналіз причин дефектів
2	Методологічні	TQM (Total Quality Management), Lean, Six Sigma	Побудова системного підходу до управління якістю, оптимізація процесів
3	Стандартизаційні	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001	Забезпечення відповідності вимогам клієнтів і законодавства, сертифікація
4	Контрольні та аудиторські	Внутрішній аудит, зовнішній аудит, чек-листи, опитування споживачів	Оцінка відповідності процесів, контроль виконання стандартів і вимог
5	Візуальні та презентаційні	Діаграми потоків процесів, карти процесів, контрольні таблиці	Візуалізація процесів, аналіз та комунікація результатів, виявлення вузьких місць
6	Інноваційні цифрові	ERP-системи, QMS-платформи, цифрові панелі контролю, Big Data, IoT	Автоматизація управління якістю, збір і аналіз даних у реальному часі, прогнозування дефектів

Джерело: складено автором на основі [2; 19; 30]

Інструменти МЯ виконують практичні функції, забезпечуючи реалізацію методів на підприємстві. Так, контрольна функція реалізується через моніторинг виробничих процесів і продуктів, виявлення дефектів, відхилень і проблем на ранніх стадіях. Аналітична функція реалізує обробку та аналіз даних про процеси, продукцію і споживачів, виявлення причин дефектів і розробку коригувальних заходів. «Стандартизаційна функція передбачає забезпечення відповідності процесів вимогам стандартів (ISO, TQM) та підтримку

сертифікаційних процедур та внутрішніх аудитів» [17]. Завдяки організаційній та координаційній функції відбувається візуалізація процесів, забезпечення взаємодії підрозділів, планування і документування процедур, уніфікація підходів до управління якістю, а також прогнозування потенційних ризиків чи дефектів, підтримка процесів безперервного вдосконалення та інновацій.

Зазначимо, що взаємозв'язок методів та інструментів МЯ є взаємообернений. Методи менеджменту якості задають принципи та логіку управління, а інструменти забезпечують реалізацію цих методів на практиці. Наприклад, статистичний контроль процесів, як метод, реалізується через гістограми, контрольні карти та діаграми Ішикави – його інструменти. Lean-методологія використовує, як інструменти чек-листи, карти потоків та цифрові панелі контролю для оптимізації процесів. Таким чином, синергія методів та інструментів менеджменту якості дозволяє створювати ефективну, інтегровану систему управління підприємством, що забезпечує конкурентоспроможність компанії, високу якість продукції, задоволеність споживачів.

Використання методів і інструментів менеджменту якості дозволяє підприємству: «підвищити конкурентоспроможність (забезпечує високу якість продукції та послуг, що підвищує репутацію і лояльність клієнтів); оптимізувати виробничі та управлінські процеси (зменшує втрати, дефекти та невідповідності)» [19]; підвищити ефективність ресурсів, раціональне використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів; «забезпечити відповідність стандартам і нормативам (полегшує сертифікацію і вихід на нові ринки)» [4]; створити культуру безперервного вдосконалення через залучання персоналу до процесів підвищення якості, мотивування до інновацій, «покращити процес прийняття рішень (забезпечує аналітичну підтримку на всіх рівнях управління) та сприяти довгостроковій стійкості підприємства завдяки системному контролю і вдосконаленню процесів» [35, с. 58].

Українські підприємства перебувають у процесі адаптації до міжнародних стандартів управління якістю, водночас зберігаючи специфіку внутрішніх виробничих та управлінських процесів. Залежно від галузі (машинобудування,

харчова промисловість, хімія, IT, агробізнес) використовуються різні методи та інструменти: від базових систем контролю якості до сучасних цифрових платформ.

Методи менеджменту якості, що застосовуються в Україні серед групи стратегічних методів це перш за все формування політики якості та стандартів підприємства. Часто застосовується бенчмаркінг у порівнянні з кращими практиками на внутрішньому ринку або за умови експорту. Життєвий цикл продукції застосовується переважно на великих промислових підприємствах (аграрний сектор, машинобудування).

«Серед аналітичної групи методів, статистичний контроль процесів (SPC) використовується переважно на підприємствах машинобудівної, харчової та хімічної промисловості. Причинно-наслідковий аналіз (діаграми Ішикави, Pareto-аналіз) активно застосовується для виявлення дефектів у виробничих процесах» [30]. Аналіз ризиків та FMEA впроваджується на великих підприємствах, що орієнтовані на експорт або сертифікацію за стандартами ISO.

«Операційні методи, такі, як стандартизація та сертифікація ISO 9001 є найпоширенішими методами серед українських підприємств. Внутрішні аудити застосовуються для контролю дотримання внутрішніх стандартів і підготовки до зовнішньої сертифікації» [45]. Kaizen та Lean – впроваджуються переважно на підприємствах із сучасними виробничими підходами, хоча їх використання обмежене через організаційну культуру та фінансові ресурси.

Інструменти менеджменту якості, характерні для українських підприємств згруповано та представлено у таблиці 1.4.

У контекст застосування менеджменту якості, українські підприємства мають свої особливості. Малі та середні підприємства найчастіше використовують базові методи контролю якості: візуальний контроль, внутрішні перевірки, прості статистичні інструменти. А от сертифікація та Lean або Kaizen застосовується рідко через обмежені ресурси. Великі промислові підприємства та експортні компанії використовують «повний спектр методів і інструментів, включаючи стандарти ISO, SPC, FMEA, цифрові QMS, які орієнтовані на

системний підхід і безперервне вдосконалення» [46]. ІТ та високотехнологічний сектор використовують цифрові платформи, автоматизація процесів контролю якості, аналіз даних у реальному часі. Активно застосовуються методи Lean і Agile для управління процесами та продуктами.

Таблиця 1.4

Інструменти менеджменту якості, характерні для українських підприємств

№	Група інструментів	Найпоширеніші приклади в Україні	Особливості застосування
1	Статистичні та аналітичні	Контрольні карти, гістограми, діаграми Ішикави, Pareto-аналіз	Використовуються для контролю дефектів, але частіше в великих промислових підприємствах; на малих і середніх – частіше застосовуються спрощені інструменти
2	Стандартизаційні та сертифікаційні	ISO 9001, ISO 14001, HACCP	Найпоширеніші інструменти; обов'язкові для підприємств, що працюють на експорт або харчовий ринок; сертифікація часто стимулюється вимогами замовників
3	Процесні та візуальні	Карти потоків процесів, контрольні таблиці, блок-схеми	Використовуються для оптимізації процесів, але застосування часто обмежене через відсутність цифрових платформ
4	Цифрові та інформаційні	ERP-системи, QMS-платформи, Excel/Access для моніторингу	Найбільш поширені у великих компаніях та ІТ-секторі; середні підприємства частіше використовують прості таблиці і звіти
5	Методи безперервного вдосконалення	Kaizen, Lean, внутрішні пропозиції щодо вдосконалення	Впроваджуються вибірково; культура безперервного вдосконалення тільки починає формуватися в Україні

Джерело: складено автором на основі [2; 19; 30]

Отже, для українських підприємств характерне поєднання традиційних та сучасних методів і інструментів менеджменту якості: базові (контрольні карти, внутрішні аудити, стандарти ISO 9001); сучасні та аналітичні (SPC, діаграми Ішикави, FMEA, Lean/Kaizen); цифрові (ERP та QMS-платформи, але поки переважно на великих підприємствах). Таким чином, впровадження МЯ в Україні є системним, але нерівномірним, залежить від масштабів підприємства, галузі та ринкових орієнтирів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

Об'єктом дослідження нашого виступає ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит», яке належить до провідних підприємств молочної галузі Вінницької області та України загалом. «Юридична адреса підприємства: Україна, 22000, Вінницька область, м. Хмільник, вул. Літописна, 27» [45]. Основними напрямками господарської діяльності товариства є виготовлення широкого асортименту молочних продуктів, зокрема вершкового масла, кисломолочної продукції, різних видів сиру, а також сухого знежиреного молока та сухої сироватки. Продукція ТМ «Молочний Візит» відзначається стабільним попитом на внутрішньому ринку та реалізується на експорт. Підприємство характеризується високими стандартами якості виробництва, оперативністю у задоволенні потреб споживачів, своєчасним виконанням поставок, дотриманням умов зберігання й транспортування, а також сумлінним виконанням договірних зобов'язань.

Історія Хмільницького молокопереробного підприємства бере свій початок у 1928 році, коли на території Вінницької області було створено завод із переробки молока. У період Другої світової війни виробничі потужності зазнали повного руйнування, збереглася лише територія підприємства. Відбудова заводу відбулася у післявоєнні роки завдяки самовідданій праці його колективу, що стало початком нового етапу розвитку підприємства. Уже в 1972 році завод досягнув значних виробничих показників: обсяги переробки молока сягали 250 тон на добу, а асортиментна лінійка включала практично всі види молочної

продукції, яка користувалася стабільним попитом як в Україні, так і за її межами. Проте у 2007 році діяльність підприємства була повністю призупинена.

Відродження підприємства стало можливим завдяки залученню нових інвесторів. Після проведеної дворічної реконструкції та впровадження сучасних виробничих технологій, в травні 2012 року завод відновив діяльність, розпочавши випуск солодковершкового масла та сухого знежиреного молока. У грудні того ж року було освоєно технологію виробництва твердих сирів. Висока якість продукції швидко здобула довіру споживачів, що спричинило суттєве зростання попиту. Канали реалізації поступово розширювалися, а географія постачань охопила не лише всю територію України, а й вийшла на міжнародний рівень, зокрема в Молдову, Грузію, Азербайджан та низку інших держав.

Від 2012 року й до сьогодні підприємство – один із провідних виробників молочної продукції та демонструє стабільну тенденцію до подальшого розвитку. Зараз завод щорічно нарощує виробничі потужності: вводяться в експлуатацію нові цехи, розширюється асортимент продукції, впроваджуються інноваційні технології переробки сировини та освоюються додаткові ринки збуту. Основою ефективної діяльності є колектив висококваліфікованих фахівців, налагоджені виробничі процеси та жорсткий контроль якості, що забезпечує надходження на ринок безпечної та екологічно чистої продукції. Місією компанії визначено прагнення забезпечити кожному родину доступними й смачними молочними виробами. Базові цінності, якими керується підприємство у своїй діяльності – це розвиток, натхнення та надійність.

Продукція під торговельною маркою «Молочний Візит» представлена різноманітним спектром натуральних і завжди свіжих молочних виробів, які вирізняються високими смаковими характеристиками, гарантованою якістю, користю для здоров'я та безпечністю споживання. Забезпечення таких параметрів можливе завдяки ретельному контролю на всіх стадіях виробничого процесу. Систематичне оновлення технологічного обладнання та безперервний

пошук інноваційних рішень у сфері переробки молока дають змогу підприємству підтримувати статус сучасного та конкурентоспроможного виробника на ринку.

На підприємстві функціонує замкнута система виробничого процесу, що забезпечує безперервність та високу якість кінцевої продукції. Сировина у вигляді молока надходить на переробку виключно свіжою, адже шлях транспортування від тваринницького комплексу до заводу є максимально коротким завдяки розташуванню власного молочного господарства поблизу виробничих потужностей. Особливий акцент робиться на підтриманні здоров'я поголів'я, оскільки саме цей чинник визначає якість кінцевої продукції. В екологічно безпечних районах Вінниччини підприємство самостійно вирощує кормові культури, що гарантує натуральність, поживність та повноцінність раціону для великої рогатої худоби.

На підприємстві функціонує багаторівнева система контролю якості, що охоплює всі етапи виробничого процесу. Переробка здійснюється виключно зі свіжого молока, яке підлягає ретельним лабораторним випробуванням з визначення фізико-хімічних характеристик та мікробіологічних показників як сировини, так і готової продукції. «Уся діяльність підприємства ґрунтується на суворому дотриманні державних стандартів (ДСТУ), а також міжнародних систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів, зокрема HACCP, ISO 22000, ISO 9001 та ISO 14001» [45].

Виробничі лінії ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» обладнані сучасними автоматизованими комплексами європейського виробництва. Це обладнання не лише мінімізує потребу у фізичному втручанні персоналу, а й сприяє максимальному збереженню поживної цінності та екологічних властивостей молочної продукції.

Асортимент продукції, що випускається під торговельною маркою «Молочний Візит», охоплює широкий спектр молочних виробів, серед яких – понад десять різновидів сирів (твердих та напівтвердих), вершкове масло різної жирності, кисломолочний сир, пастеризоване молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурти, а також сухе знежирене молоко й суха сироватка. Щодня Хмільницький

молокозавод забезпечує постачання своєї продукції у різні регіони України. Для підприємства принципово важливими є своєчасність логістики, сумлінне виконання договірних зобов'язань, а також чітке дотримання вимог до транспортування та умов зберігання, що гарантує збереження поживної цінності та високої якості молочної продукції.

Найвищим органом управління ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» виступають його Учасники. Виконавчу функцію здійснює Директор, який обирається та призначається рішенням Учасників. Повноваження, права та обов'язки керівника визначаються укладеним контрактом. Директор представляє товариство у взаємовідносинах з підприємствами, компаніями та установами, виступає від його імені, затверджує організаційну структуру та штатний розпис, приймає рішення щодо кадрових питань, видає накази та розпорядження, ухвалює локальні нормативні акти. До компетенції керівника також належить вирішення інших питань, пов'язаних із функціонуванням підприємства, відповідно до положень Статуту та чинного законодавства України.

Організаційна структура ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» представлена на рис. 2.1.

У структурі управління підприємством Директор здійснює координацію діяльності через підзвітних йому керівників окремих напрямів. До них належать: заступник директора з виробничих питань, заступник директора з організації заготівлі сировини, головний бухгалтер, фінансовий директор, головний інженер, керівник транспортного відділу, начальник відділу кадрів та інженер з охорони праці. Кожен із зазначених фахівців відповідає за визначений сегмент управлінської чи виробничої діяльності підприємства та забезпечує виконання покладених на нього функцій у межах компетенції.

Важливим фактором стабільного розвитку ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» виступає професійний кадровий потенціал. Підприємство приділяє значну увагу системному управлінню персоналом, формуванню мотиваційних механізмів та забезпеченню безпеки виробничого середовища.

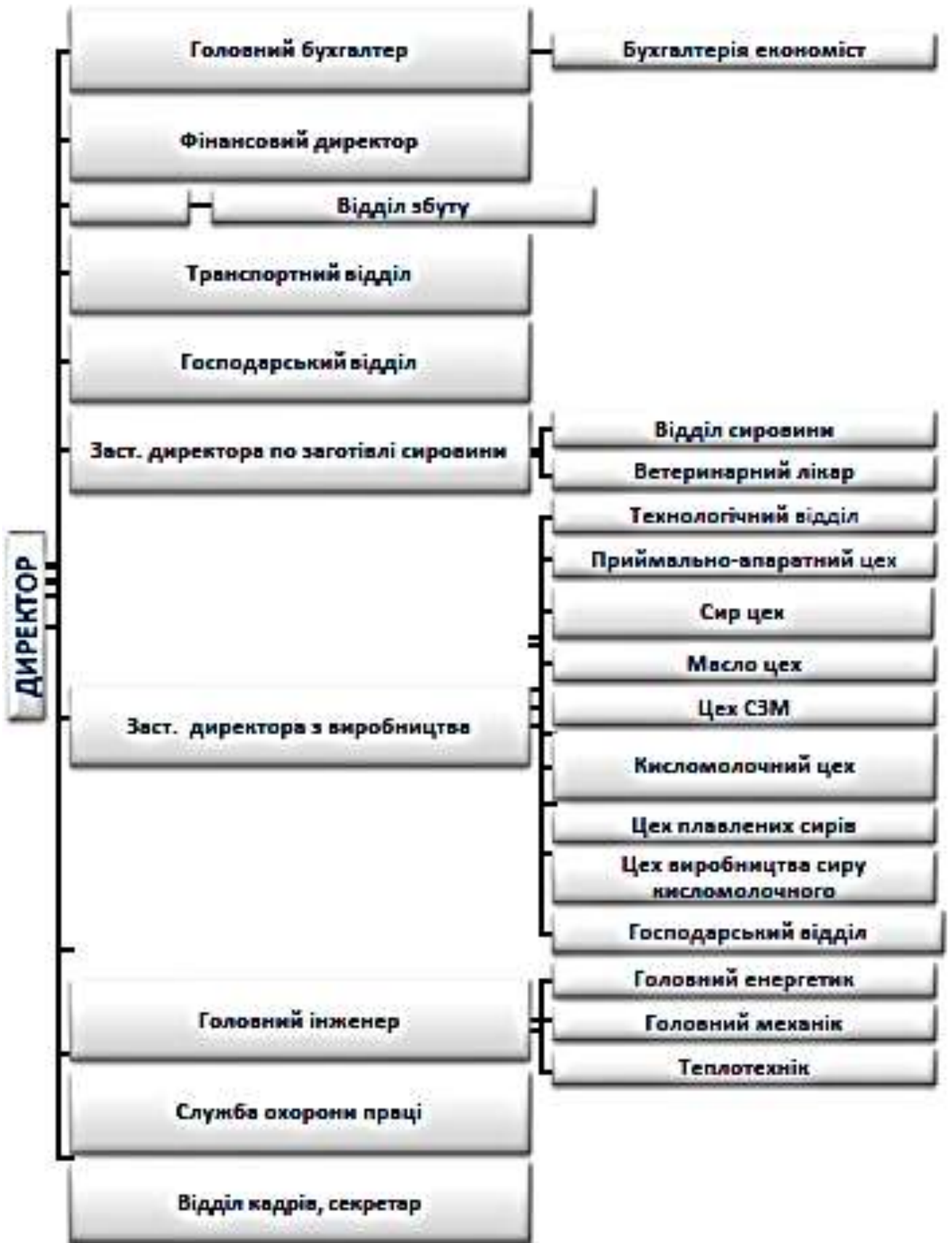


Рис. 1.2. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Хмельницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

У штаті товариства станом на кінець 2024 року працювало 265 осіб, що свідчить про масштабність діяльності та потребу у висококваліфікованих спеціалістах різних напрямів.

Логістична інфраструктура підприємства включає парк із 50 власних та орендованих молоковозів, що забезпечують стабільний процес заготівлі сировини. «Постачання молока здійснюється від чотирьох сільськогосподарських підприємств, а також через мережу з 42 пунктів приймання від фізичних осіб – виробників молочної сировини, які мешкають у 86 населених пунктах Вінницької та Хмельницької областей» [46]. Уся молочна сировина, що надходить на завод, відповідає встановленим нормативним вимогам та характеризується належною якістю.

Для забезпечення процесу переробки молочної сировини підприємство використовує сучасне обладнання, балансова вартість якого станом на кінець 2024 року становила 214 656 тис. грн. Крім того, згідно з договором оренди від 01.06.2021 р. № 61/21-06, ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» експлуатує майновий комплекс АПНВП «Візит», розташований у м. Хмільник за адресою вул. Літописна, 27, загальна оціночна вартість якого складає 33 712 тис. грн. До комплексу входять адміністративні, виробничі та допоміжні приміщення загальною площею 5 539 м², серед яких адміністративний корпус, цехи з виробництва молочних та сухих продуктів, лабораторія, котельня, склади, гаражі, майстерні та інші об'єкти, необхідні для безперебійного функціонування виробництва.

На підприємстві функціонує сертифікована лабораторія, оснащена сучасним обладнанням, що дозволяє здійснювати повний спектр досліджень для визначення якісних характеристик молочної сировини. У виробничий процес інтегровано систему управління якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до принципів НАССР, а також отримано міжнародний сертифікат ISO 22000:2005. Дотримання встановлених вимог щороку підтверджується в ході аудиторських перевірок, а персонал лабораторії систематично проходить навчання для підвищення професійної кваліфікації. Проектна потужність заводу

передбачає можливість переробки 250 тон молока на добу, проте фактичні обсяги переробки становлять близько 150 тон на добу.

ТОВ «Молочний Візит» спеціалізується на виробництві та реалізації широкого асортименту молочної продукції під однойменною торговою маркою (табл. 2.1):

- сири: тверді та напівтверді (Мааздам, Український, Голландський, Візит тощо);
- масло солодковершкове: різних жирностей (Екстра 82,5%, Селянське 72,5-73%);
- цільномолочна продукція: молоко, кефір, йогурт, ряжанка, сметана;
- сухі молочні продукти: сухе знежирене молоко, молочна сироватка демінералізована. Продукція компанії користується високим попитом в Україні та експортується за кордон.

Таблиця 2.1

Чистий дохід від реалізації продукції ТМ «Молочний Візит» в 2022-2024 рр.,
(тис. грн.)

№	Вид продукції	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023	
					абсолютне	відносне
1	Всього	65121	653445	662719	9274	1,4%
2	Масло вершкове	222164	223395	224871	+1476	+0,7%
3	Молоко "Українське пастеризоване питне 2,5 %	24899	25145	31290	+6145	+24,4%
4	Сир твердий	154970	155480	162021	+6541	+4,2%
5	Молоко сухе знежирене	34106	34968	22651	-12317	-35,2%
6	Сироватка молочна демінералізована суха	37229	37735	41548	+3813	+10,1%
7	Продукти молоковісні	121094	127053	117266	-9787	-7,7%
8	Кисломолочні продукти	25005	25145	43833	+18688	+74,3%
9	Сир плавлений	8002	8043	11378	+3335	+41,5%
10	Інші	2209	2274	2750	+476	+20,9%

Джерело складено та розраховано автором за даними підприємства

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2024 році спостерігалось зростання доходів від реалізації більшості видів молочної продукції. Зокрема, обсяг продажів «вершкового масла зріс на 0,7%, твердих сирів – на 4,2%, пастеризованого молока – на 24,4%, демінералізованої молочної сироватки – на

10,1%, кисломолочних виробів – на 74,3%, а плавлених сирів – на 41,5%. Водночас відбулося зниження виручки від реалізації сухого знежиреного молока на 35,2% та молоковісних продуктів – на 7,7%» [46]. Подібна динаміка простежується і в обсягах виробництва, що підтверджується показниками таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяг виробленої продукції ТМ «Молочний Візит» в 2022-2024 рр., (тон)

№	Вид продукції	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023	
					абсолютне	відносне
	Масло вершкове		1191	939	-252	-21,16%
	Молоко "Українське пастеризоване питне 2,5 %		1243	1367	+124	+9,98%
	Сир твердий		958	854	-104	-10,86%
	Молоко сухе знежирене		432	282	- 150	-34,72%
	Сироватка молочна демінералізована суха		1568	1374	-194	-12,37%
	Продукти молоковісні		1264	1010	-254	-20,09%
	Кисломолочні продукти		1018	1057	+39	+3,83%
	Сир плавлений		60	75	+15	+25,0%

Джерело складено та розраховано автором за даними підприємства

Згідно з даними таблиці 2.2, у 2024 році зафіксовано приріст виробництва окремих видів продукції. Так, випуск пастеризованого молока збільшився на 9,9%, плавленого сиру – на 25%, а кисломолочних виробів – на 3,83%. Водночас спостерігалось зниження обсягів виготовлення вершкового масла на 21,1%, твердих сирів – на 10,8%, демінералізованої сироватки – на 12,3%, молоковісних продуктів – на 20%, та сухого знежиреного молока – на 34,7%.

Діяльність підприємства базується на принципі замкнутого циклу «від виробника сировини до споживача». Власний молочнотоварний комплекс забезпечує якісну сировину, а сучасне автоматизоване обладнання європейського зразка дозволяє зберігати поживні властивості продукції. Контроль якості на всіх етапах виробництва ТОВ «Молочний Візит» здійснює сертифікована лабораторія.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

ТОВ «Молочний Візит» демонструє стабільне покращення фінансово-господарських показників протягом останніх п'яти років, що свідчить про ефективне управління підприємством, зростання ринкових позицій і поступове відновлення після періоду збитків у 2020-2021 роках. Таблиця 2.1 відображає фінансові показники ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за 2020-2024 роки, зокрема зміни між 2023 і 2024 роками.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за 2020-2024 роки

	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2023 - 2024
1	Дохід (грн)	387 829 000	464 371 000	614 615 000	653 445 000	662 719 000	+9,4%
2	Чистий прибуток (грн)	-5 682 000	-4 524 000	19 334 000	24 729 000	26 953 000	+9,0%
3	Активи (грн)	202 702 000	195 874 000	195 373 000	190 402 000	249 159 000	+30,9%
4	Зобов'язання (грн)	189 766 000	187 462 000	167 627 000	137 927 000	169 731 000	+23,1%
5	Середня з/п (грн)	6458	6 793	7 629	8 460	10 358	+22,5%
6	Кількість працівників	354	354	338	297	265	-32 осіб

Джерело складено та розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 1.2 відбулось зростання доходу на 9,4% у 2024 році, що свідчить про зростання обсягів продажу та ефективності підприємства. Підвищення чистого прибутку ТОВ «Молочний Візит» на 9,0% у 2024 році вказує на поліпшення фінансових результатів. Зростання активів на 30,9% свідчить про інвестиції в основні засоби та розширення виробничих потужностей. Збільшення зобов'язань на 23,1% може вказувати на залучення додаткових кредитних ресурсів для фінансування розвитку. Середня заробітна

плата зросла на 22,5%, досягнувши 10 358 грн, що свідчить про підвищення мотивації працівників та покращення умов праці. Одночасно відбулося зменшення кількості персоналу на 32 особи, що може відобразити процес оптимізації чисельності та автоматизації виробничих процесів.

Протягом 2024 року заводом заготовлено та перероблено на власних та орендованих виробничих потужностях 33616 тон молока, що на 5964 тон менше, ніж в 2023 році або 85%.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз основних економічних показників ТОВ «Хмільницький ЗСЗМ «Молочний Візит» за 2023-2024 роки, тис. грн

	показник	2022	2023	2024	Відхилення 23/24	
					абсолютне	відносне
1	Чистий дохід від реалізації продукції	614 615	653445	662719	+9274	+1,4%
2	Собівартість реалізованої продукції		610519	611645	+1126	+0,2%
3	Валовий прибуток		42926	51074	+8148	+19%
4	Інші операційні доходи		886	7891	+7005	+790%
5	Адміністративні витрати		6296	7871	+1575	+25%
6	Витрати на збут		6547	6479	-68	-1%
7	Інші операційні витрати		696	508	-188	-27 %
8	Фінансовий результат від операційної діяльності		30273	44107	+13834	+46%
9	Фінансові витрати		158	11221	+11063	+7002%
10	Фінансовий результат до оподаткування		30115	32886	+2771	+9%
11	Податок на прибуток		5386	5933	+547	+10%
12	Чистий прибуток	19 334	24729	26953	+2224	+9%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно з даних таблиці 2.2 чистий дохід від реалізації продукції в 2024 році становить 662719 тис. грн збільшився на 1,4% в порівнянні з 2022 р. Собівартість реалізованої продукції також виросла на 0,2% і становить 611 645 тис. грн. Валовий прибуток становить 51074 тис. грн або на 19% більше в порівнянні з 2022 р. Фінансовий результат до оподаткування склав 32886 тис. грн, (прибуток). За результатами 2024 року товариство отримало прибуток в сумі 26953 тис. грн., що на 9,0% більше за 2022 р.

Далі здійснимо порівняльний аналіз основних економічних коефіцієнтів ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за період 2022-2024 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз основних економічних коефіцієнтів ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за період 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Норматив / Коментар
1	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,276	0,319	Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує співвідношення власних та позикових коштів.
2	Коефіцієнт зносу ОЗ	0,66	0,67	0,64	Норматив: < 50%. Чим менший коефіцієнт зносу (або більший коефіцієнт придатності), тим кращий технічний стан, в якому знаходяться основні фонди. У звітному році відслідковується зменшення зносу основних засобів.
3	Коефіцієнт оборотності активів	3,00	3,39	3,02	Норматив: > 1,0. характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані із змінами доходу (виручки) від реалізації.
4	Коефіцієнт покриття	1,16	0,837	0,928	Норматив: > 1,0. Показує здатність до швидкого погашення своїх короткострокових зобов'язань.
5	Коефіцієнт заборгованості	0,86	0,725	0,681	Норматив: < 0,5. Розраховується як співвідношення залученого капіталу до власного
6	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,44	0,47	0,681	Норматив: 0,4–0,6. Питома вага залученого капіталу суб'єкта господарювання в загальній вартості коштів, інвестованих в його діяльність

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналізуючи розрахунки табл. 2.3 «Порівняльний аналіз основних економічних коефіцієнтів ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за 2022–2024 рр.» зазначимо, що коефіцієнт фінансової стійкості з 0,91 у 2022 році до 0,319 у 2024 році, що свідчить про зниження частки власного капіталу у загальній сумі активів, збільшення залежності від позикових коштів та потенційне зростання фінансових ризиків. Коливання коефіцієнта зносу основних засобів у межах 0,66-0,64 свідчить про достатній технічний стан основних засобів, хоча невелике зростання зносу у 2023 році може вимагати планування оновлення або модернізації обладнання.

Значення коефіцієнту оборотності активів в діапазоні 3,00-3,39 демонструє високу ефективність використання активів для генерування доходу. ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» ефективно використовує наявні ресурси. Показник коефіцієнту покриття коливається від 1,16 до 0,928, що нижче оптимального нормативу $>1,0$ у 2024 році. Це свідчить про обмежену здатність підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання, хоча загалом рівень ліквідності поступово покращується у порівнянні з 2023 роком. Значення коефіцієнту заборгованості знизилося у 2024 році до 0,681, що свідчить про зростання фінансової залежності від залучених ресурсів, але залишається в межах допустимого нормативу ($<0,7-0,8$). Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс з 0,44 у 2022 році до 0,681 у 2024 році, що показує підвищення частки залученого капіталу у фінансуванні підприємства. Це може бути пов'язано з активізацією інвестиційної діяльності або залученням кредитних ресурсів для розвитку.

ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» демонструє високу ефективність використання активів, але зростає залежність від залученого капіталу, що потребує уваги керівництва для контролю фінансових ризиків. Фінансова стійкість стабільна проте є тенденція до зниження, тому необхідно розробити стратегію зміцнення власного капіталу та оптимізації структури фінансування. Показники зносу основних засобів залишаються на прийнятному рівні, однак планові оновлення обладнання будуть корисними для підтримки виробничої ефективності. Ліквідність підприємства поступово покращується, але забезпечення нормативного рівня покриття короткострокових зобов'язань залишається пріоритетом.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» проведено на основі даних бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати за 2022-2024 роки, узагальнених у таблиці 2.4. Головною метою такого аналізу є дослідження динаміки фінансово-господарських результатів підприємства у ретроспективному та поточному періодах, визначення чинників, що сприяли або, навпаки, стримували ефективність його діяльності, а також

формування висновків щодо задовільності структури балансу й оцінки рівня платоспроможності товариства.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока
«Молочний Візит» за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Норматив / Коментар
1	Дохід	614,6 млн грн	653,4 млн грн	662,7 млн грн	Зростання доходу на 7,8% у 2023 та 1,4% у 2024
2	Чистий прибуток	19,3 млн грн	24,7 млн грн	27,0 млн грн	Позитивна динаміка прибутку
3	Активи	195,4 млн грн	190,4 млн грн	249,2 млн грн	Збільшення активів на 30,9% у 2024 році
4	Зобов'язання	167,6 млн грн	137,9 млн грн	169,7 млн грн	Зниження зобов'язань у 2023 році
5	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	0,65	0,84	0,93	Нижче нормативу (1,0–2,0)
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,29	0,41	0,50	Норматив 0,6-0,8. Низька платоспроможність
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,180	0,181	0,195	Норматив 0,25-0,5
8	Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	-22121	-22490	-12261	> 0 збільш
9	Середня зарплата	7 629 грн	8 460 грн	10 358 грн	Зростання на 35,8% у 2024 році
10	Кількість працівників	338	297	265	Зменшення штату на 21,6%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Оцінка ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Узагальнюючим показником виступає «коефіцієнт покриття, який визначається співвідношенням оборотних активів до поточних зобов'язань. Він характеризує рівень забезпеченості підприємства ресурсами, придатними для своєчасного погашення боргів» [10]. Для ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» значення цього показника у 2024 році склало 0,93, а у 2023 році – 0,84, що є нижчим за нормативний інтервал (1,0-2,0). Це свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань у зазначені роки (табл. 2.4).

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» у 2024 році дорівнював 0,50, а у 2023 році – 0,41, це є нижчим за нормативне значення (0,6-0,8), що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо своєчасного виконання поточних зобов'язань навіть за умови розрахунків із дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку короткострокової заборгованості, яка може бути погашена негайно. У 2024 році його значення становило 0,195, тоді як у 2023 році – 0,181, що є нижчим від нормативного рівня. Така ситуація вказує на недостатню платоспроможність підприємства у випадку необхідності термінового погашення боргових зобов'язань.

Чистий оборотний капітал визначається як різниця між обсягом оборотних активів та величиною поточних зобов'язань підприємства. У період 2022-2024 рр. цей показник мав від'ємне значення (-12 261 тис. грн та, відповідно, -22 121 тис. грн), що вказує на дефіцит власних оборотних ресурсів. Така ситуація свідчить про необхідність покриття зобов'язань за рахунок залучення додаткових фінансових джерел, а також про обмеженість можливостей ТОВ «Молочний Візит» щодо самостійного розширення господарської діяльності без зовнішньої підтримки.

Узагальнюючи аналіз ліквідності ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за 2022-2024 рр., зазначимо, що дохід підприємства зростає протягом аналізованого періоду: з 614,6 млн грн у 2022 році до 662,7 млн грн у 2024 році. Чистий прибуток також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 19,3 млн грн у 2022 році до 27,0 млн грн у 2024 році. Це свідчить про ефективність комерційної діяльності та управління витратами.

Загальні активи зросли на 30,9% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення виробничих потужностей та інвестиції в розвиток підприємства. Зобов'язання ТОВ «Молочний Візит» зменшилися у 2023 році, проте у 2024 році відбулося їх зростання, що вказує на залучення додаткових фінансових ресурсів для фінансування розвитку. Коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 0,65 у 2022 році до 0,93 у 2024 році, але залишився нижче

нормативного значення (1,0-2,0), що свідчить про обмежену здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності також нижчі за норматив, що свідчить про певні ризики низької платоспроможності та залежність від реалізації продукції для покриття короткострокових зобов'язань. Чистий оборотний капітал ТОВ «Молочний Візит» залишається від'ємним протягом усього періоду, але його від'ємне значення зменшилося у 2024 році (-12 261 тис. грн), що вказує на поступове покращення ліквідної позиції підприємства.

Середня заробітна плата працівників зросла на 35,8% у 2024 році, досягнувши 10 358 грн, що свідчить про підвищення мотивації персоналу та покращення умов праці. Одночасно відбулося зменшення кількості працівників на 21,6%, що може бути пов'язано з оптимізацією штату та автоматизацією виробничих процесів.

Попри позитивну динаміку доходів і прибутку, ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» має недостатній рівень ліквідності за основними показниками. Рекомендовано підвищити оборотні активи або скоротити короткострокові зобов'язання, щоб досягти нормативного рівня поточної та швидкої ліквідності. Позитивною є тенденція до зменшення від'ємного чистого оборотного капіталу, що свідчить про поступове зміцнення фінансової позиції.

ТОВ «Молочний Візит» здійснює моніторинг строків формування активів та погашення зобов'язань, «формуючи політику управління ліквідністю з урахуванням графіків погашення фінансових інструментів. Забезпечення потреб в оборотному капіталі відбувається за рахунок грошових потоків від операційної діяльності та використання кредитних ресурсів» [29] відповідно до фінансових планів підприємства. Зобов'язання компанії поділяються на «довгострокові (зі строком виконання понад 12 місяців) та короткострокові (зі строком погашення до одного року)» [31]. Аналіз зобов'язань підприємства відображено в таблиці 2.5. Як бачимо з табл. 2.5 в порівнянні з 2022 роком вартість зобов'язань в 2024 році збільшилась на 31804 тис. грн.

Загалом аналіз демонструє, що ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» має стабільне зростання доходів та чистого прибутку протягом 2022-2024 років. Збільшення активів у 2024 році свідчить про розширення діяльності, хоча коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижчим за норматив, що може вказувати на потенційні ризики платоспроможності. Зростання середньої зарплати вказує на покращення умов праці, хоча зменшення кількості працівників може свідчити про оптимізацію штату.

Таблиця 2.5

Аналіз зобов'язань ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» за 2022 - 2024 рр. (тис. грн)

Зобов'язання підприємства	2022	2023	2024	Збільшення (+), зменшення (-)
Довгострокові кредити банків	0	0	0	-
Короткострокові кредити банків	0	0	77581	+77581
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	127372	127372	74923	-52449
Розрахунки з бюджетом	4809	4909	7201	+2292
Розрахунки із страхування	141	143	154	+11
Розрахунки з оплати праці	689	689	624	-65
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1476	1476	209	-1267
Поточні забезпечення	3315	3315	4174	+859
Інші поточні забезпечення	23	23	4865	+4842
Всього:	137927	137927	169731	+31804

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Наступним кроком діагностики фінансово-господарського стану ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» проведемо порівняльний аналіз рентабельності компанії за 2022-2024 роки, ґрунтуючись на даних балансу та звіту про фінансові результати (табл. 2.6). Як бачимо, завод демонструє стабільне зростання доходів та чистого прибутку протягом 2022-

2024 років, що свідчить про ефективну діяльність та адаптацію до ринкових умов. Спостерігається підвищення рентабельності, а саме рентабельність валового прибутку та чистого прибутку знаходяться на високому рівні, що вказує на ефективне управління витратами та здатність генерувати прибуток.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз рентабельності ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за 2022-2024 роки

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Норматив / Коментар
1	Чистий дохід від реалізації	614,6 млн грн	653,4 млн грн	662,7 млн грн	Зростання на 7,8% у 2023 та 1,4% у 2024
2	Собівартість реалізованої продукції	610,5 млн грн	610,5 млн грн	611,6 млн грн	Стабільність витрат
3	Валовий прибуток	42,9 млн грн	51,1 млн грн	51,1 млн грн	Позитивна динаміка
4	Чистий прибуток	19,3 млн грн	24,7 млн грн	27,0 млн грн	Зростання на 10,6%
5	Рентабельність валового прибутку (%)	7,0%	7,8%	7,7%	Вища за середній рівень
6	Рентабельність чистого прибутку (%)	3,1%	3,8%	4,1%	Позитивна тенденція
7	Рентабельність активів (ROA) (%)	10,1%	12,9%	10,8%	Вища за середній рівень
8	Рентабельність власного капіталу (ROE) (%)	36,8%	47,2%	33,9%	Висока ефективність використання капіталу

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Розрахунки, наведені у таблиці 2.6 свідчать про високу ефективність використання капіталу. Рентабельність активів та власного капіталу свідчать про ефективне використання ресурсів ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» для отримання прибутку. Стабільність собівартості реалізованої продукції вказує на ефективне управління витратами та можливість підтримки конкурентоспроможних цін. Загалом, ТОВ «Молочний Візит» демонструє позитивну фінансову динаміку та ефективне управління ресурсами, що сприяє підвищенню рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Структура витрат підприємства у 2024 році відображена на рисунку 2.1. Найбільшу частку становлять матеріальні витрати, які займають 87% у загальній сумі. За аналізований період вони зросли на 11 720 тис. грн, або на 2,1%. У собівартості виробництва молочної продукції основним елементом є витрати на закупівлю молока-сировини, частка яких дорівнює 69%. Вартість базисного молока зросла з 11,4 грн за 1 кг у 2023 році до 12,5 грн у 2024 році, що становить підвищення на 9,6%. При цьому обсяги заготівлі скоротилися з 39 562 тон (на суму 451 868 тис. грн) у 2023 році до 33 615 тон (на суму 420 823 тис. грн) у 2024 році.

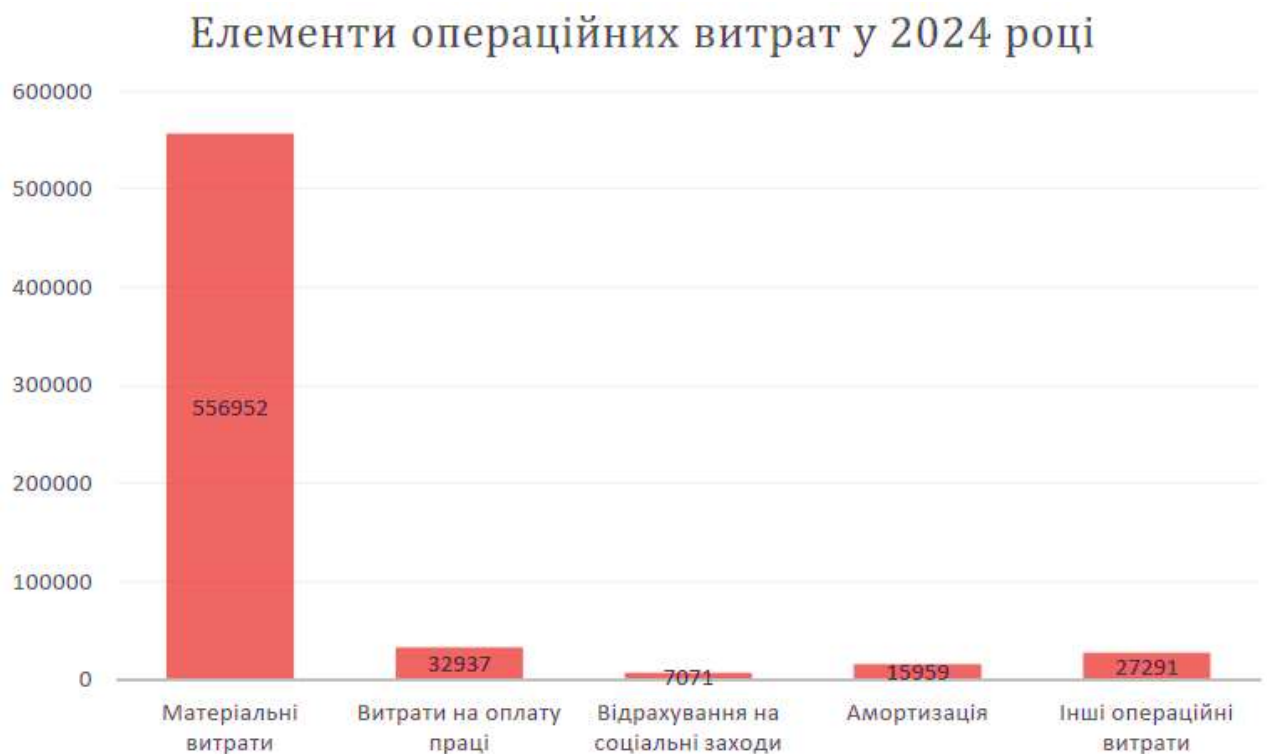


Рис. 2.1. Витратна частина ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» у 2024 р.

Основні ризики властиві фінансовим інструментам, включають ринковий ризик, ризик ліквідності та кредитний ризик. Керівництво аналізує та узгоджує політику управління кожним із цих ризиків, основні принципи якої викладені на рис. 2.2.

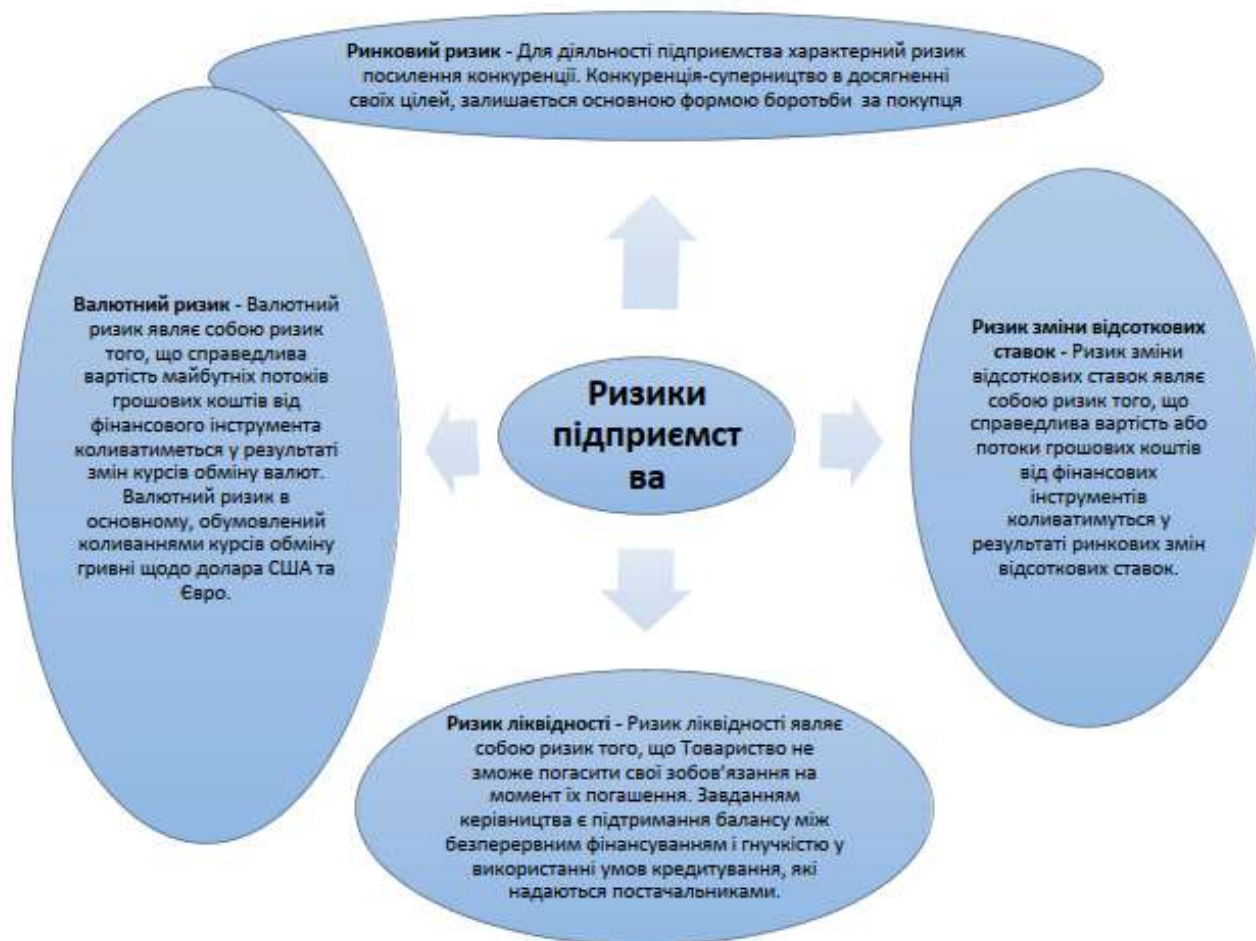


Рис. 2.2. Ризики фінансової діяльності ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

Отже, ТОВ «Молочний Візит» демонструє стійке зростання доходу, який у 2024 році досяг 662,7 млн грн, що на 9,4% більше ніж у 2023 році. Чистий прибуток у 2024 році становив 26,95 млн грн, що свідчить про позитивну динаміку та поліпшення рентабельності діяльності. Збільшення прибутку на 9% за рік підтверджує ефективність реалізації продукції та контроль виробничих витрат. Загальні активи підприємства зросли на 30,9% у 2024 році, досягнувши 249,2 млн грн. Це свідчить про інвестиції в розвиток виробничих потужностей, модернізацію обладнання та оновлення основних засобів.

Структура активів свідчить про стабільну матеріально-технічну базу, здатну забезпечити подальший ріст виробництва та розширення асортименту продукції ТОВ «Молочний Візит». Зобов'язання підприємства зросли на 23,1% і становлять 169,7 млн грн. Це свідчить про залучення додаткових кредитних та

позикових ресурсів для фінансування розвитку. Збалансоване співвідношення активів і зобов'язань забезпечує задовільну платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості на рівні 0,91 свідчить про високу фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт покриття збільшився з 1,16 у 2022 році до 1,39 у 2024 році, що вказує на покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт заборгованості зменшився з 0,86 у 2022 році до 0,73 у 2024 році, що свідчить про зниження фінансових ризиків. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу знаходиться в межах нормативу, що вказує на помірний рівень використання позикових коштів.

ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» знаходиться у позитивній фінансово-господарській динаміці: зростає дохід, прибуток, активи та середня заробітна плата. Використання сучасних методів управління якістю та ефективне планування виробничих процесів сприяє стабільності фінансових результатів. Зростання зобов'язань відбувається на фоні збільшення активів, що говорить про адекватне управління фінансовими ресурсами та підтримку інвестиційного потенціалу. ТОВ «Молочний Візит» характеризується стабільним розвитком і фінансовою стійкістю, ефективним використанням ресурсів і підвищенням продуктивності праці, що забезпечує потенціал для подальшого зростання, розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

2.3. Оцінка менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

Існує пряма економічна залежність між чистим доходом від реалізації продукції та її якістю. Підвищення якості веде до збільшення попиту, а ділі до зростання доходу. І навпаки, зниження якості буде причиною зниження попиту, рекламації, зростання витрат і зменшення доходу. На практиці це означає, що

підприємства, які інвестують у менеджмент якості, контроль і підвищення якості продукції, отримують стійке фінансове зростання та конкурентні переваги. Проведемо порівняння чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за 2022 - 2024 роки (табл. 2.7).

Як видно з таблиці 2.7 експорт молочної продукції в 2024 році становив 10625 тис. грн, в порівнянні з 2022 р. зменшився на 15688 тис. грн або на 60%, в абсолютному виразі складає лише 2% чистого доходу від реалізації продукції і зменшився на 2,0% (зменшення пов'язано з продовженням війни в Україні й ускладненням експортних операцій, припиненням постачання продукції до Грузії, Узбекистану та Азербайджану).

Таблиця 2.7

Порівняння чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» за 2022 - 2024 роки

Показник	2022		2023		2024		Відхилення, грн. (%)
	грн	%	грн	%	грн	%	
Чистий дохід від реалізації продукції	651245	98%	653445	100%	662719	100	+9274 (+2%)
в т. ч. Україна	624989	94%	627132	96%	652094	98%	+24962 (+4%)
Експорт	26313	4%	26313	4%	10625	2%	-15688 (-60%)

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Частку країн-імпортерів у 2024 році наведено на рис. 2.3, де відображено, що імпортером продукції ТОВ «Молочний Візит» залишається Молдова. Якість продукції формує споживчу цінність. Висока якість продукту підвищує задоволеність споживачів, довіру до бренду та лояльність, що безпосередньо впливає на обсяги продажу. Низька якість веде до зростання рекламаций, повернень та зниження повторних покупок, що зменшує доходи підприємства. Якість дозволяє встановлювати вищу ціну. Продукція високої якості може продаватися за преміальною ціною, що безпосередньо збільшує чистий дохід від реалізації. Процес встановлення ціни на молочну продукцію в Україні визначається сукупністю факторів, зокрема, доступністю сировини, витратами

на корм і загальною ринковою ситуацією. Всі ці елементи взаємодіють, формуючи кінцеву вартість молочної продукції.



Рис. 2.3. Країни – покупці продукції ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

Від менеджменту якості залежить ринкова конкурентоспроможність. Підприємства, що постійно підтримують високі стандарти якості, здатні утримувати або збільшувати частку ринку. Це забезпечує стабільний або зростаючий дохід незалежно від сезонних коливань попиту. Висока якість зменшує кількість браку, повернень та внутрішніх втрат, що підвищує рентабельність продажів і чистий дохід.

На підприємствах молочної промисловості, таких як ТОВ «Молочний Візит», якість молочної продукції (сирів, молока, масла) прямо впливає на обсяги реалізації та доходи. Високий стандарт якості забезпечує експортні можливості. Сертифікації (ISO, НАССР) підвищують довіру споживачів та дозволяють реалізовувати продукцію за вищою ціною. Зниження якості (наприклад, несвіже молоко, нестандартний смак сиру) може негативно впливати на обсяг продажів та чистий дохід, навіть якщо ціна залишається незмінною.

Продукція, що випускається під торговельною маркою «Молочний Візит», характеризується відповідністю високим стандартам якості. Виробничі процеси гармонізовані з міжнародними вимогами серії ISO, що підтверджується наявністю відповідних сертифікатів:

- «ISO 9001:2015 – система управління якістю, яка успішно функціонує на підприємстві, забезпечуючи відповідність організації виробництва міжнародним критеріям та контроль якості на всіх стадіях» [44];

- ISO 14001:2015 – система екологічного менеджменту, що гарантує дотримання норм екологічної безпеки та здійснення заходів зі збереження довкілля;

- «НАССР ISO 22000 – система управління безпечністю харчової продукції, яка передбачає аналіз технологічних процесів, виявлення та управління потенційними ризиками для запобігання чи мінімізації їх впливу» [45]. Цей стандарт визнаний у світі як один із найефективніших інструментів забезпечення безпеки харчових виробництв.

Наявність міжнародних сертифікатів серії ISO підтверджує високий рівень надійності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» як виробника та постачальника конкурентоспроможної молочної продукції.

Оцінка менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» свідчить про високий рівень організації та контролю якості продукції. Підприємство впровадило комплексну систему управління якістю, що включає сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 (система управління якістю), ISO 14001:2015 (система екологічного управління) та ISO 22000:2005 (система управління безпечністю харчових продуктів). Це підтверджує відповідність виробничих процесів міжнародним вимогам та стандартам.

Виробництво здійснюється за принципом «від ферми до ложечки», що забезпечує контроль якості на всіх етапах: від вирощування кормів для тварин до виготовлення кінцевої продукції. Власні молочно-тваринні комплекси та сучасне обладнання європейського зразка дозволяють мінімізувати фізичне

втручання людини у процес виробництва, зберігаючи при цьому поживні та смакові властивості продукту. Завод оснащений власною атестованою лабораторією, яка проводить ретельні лабораторні дослідження на відповідність ДСТУ за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками на кожному етапі виробництва. Це дозволяє забезпечити високу якість та безпечність продукції.

Управлінська структура підприємства включає чітко визначені функції та обов'язки, що сприяє ефективному управлінню якістю. Директор підприємства підзвітний Загальним зборам учасників та організовує виконання їх рішень, що забезпечує прозорість та підзвітність у процесі управління якістю. Загалом, менеджмент якості ТОВ «Молочний Візит» відповідає високим міжнародним стандартам та сприяє виробництву продукції високої якості, що користується попитом як в Україні, так і за її межами.

Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» системно реалізує стратегію модернізації виробничих потужностей. Підприємство інвестує у придбання сучасного технологічного обладнання, серед якого – лінії для виготовлення кисломолочного та твердого сиру, установки для розливу молока, а також сушильні комплекси для виробництва сухої сироватки та сухого молока. У перспективі передбачено нарощування обсягів переробки молочної сировини з нинішніх 150 тон до 250 тон на добу, що сприятиме підвищенню продуктивності та розширенню асортименту готової продукції.

Стратегічні орієнтири діяльності ТОВ «Молочний Візит» на 2025 рік передбачають низку пріоритетних завдань, серед яких:

- розширення кола споживачів завдяки забезпеченню стабільно високих стандартів якості продукції;
- збереження кадрового потенціалу та підтримка іміджу надійного виробника і постачальника високоякісної молочної продукції;
- реалізація заходів з модернізації, автоматизації та подальшого розвитку виробничих потужностей;
- зменшення енергозалежності підприємства та оптимізація собівартості продукції шляхом скорочення витрат на енергоресурси.

Серед пріоритетних інвестиційних проєктів, реалізація яких запланована Хмільницьким заводом СЗМ «Молочний Візит» у 2025 році, передбачаються:

- Введення в дію «когенераційного газопоршневого модуля Jenbacher JMC 316 GS – N.L разом з абсорбційним водоохолоджувачем EBARA RFHA032YT та градирнею Baltimore ВАС» [46] для підвищення енергоефективності виробництва.

- Запуск нового цеху з виробництва моцарелли та твердих сирів.

- Розширення потужностей із випуску кисломолочного та плавленого сиру з метою задоволення зростаючого попиту на таку продукцію.

Усі заходи, що здійснюються на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит», спрямовані на автоматизацію й модернізацію технологічних процесів. Основна мета полягає у створенні безвідходного, високопродуктивного та технологічно досконалого виробництва, яке відповідає чинним санітарно-гігієнічним нормам і сучасним вимогам споживачів. Підсумком реалізації цих завдань є забезпечення українського ринку високоякісною молочною продукцією.

Проведемо аналіз продукції ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» та взаємозв'язку її якості з менеджментом якості підприємства (табл. 2.8). Аналіз проведений у табл. 2.8 підтверджує думку, що якість продукції залежить від менеджменту якості підприємства. Адже, впровадження систем ISO 9001, ISO 22000 та HACCP забезпечує стандартизацію процесів та контроль на всіх етапах виробництва.

Власна атестована лабораторія дозволяє своєчасно виявляти відхилення і запобігати дефектам. На ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» діє лабораторний контроль та автоматизація, де автоматизовані лінії мінімізують людський фактор, підвищуючи стабільність якості. Завдяки менеджменту якості продукція відповідає міжнародним стандартам і є конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, тобто відбувається підтримка конкурентоспроможності ТМ «Молочний

Візит» та стійкості бренду. Висока якість продукції формує довіру споживачів і підтримує репутацію бренду «Молочний Візит».

Таблиця 2.8

Аналіз продукції та менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод
сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

№	Категорія продукції	Основні характеристики продукції	Засоби забезпечення якості / менеджмент якості	Вплив менеджменту якості на продукцію
1	Сири	Мааздам, Костромський, Голландський, Візит; різні жирності	Сертифікація ISO 9001:2015, контроль лабораторії, стандарти виробництва	Висока якість сиру, стабільний смак, тривалий термін зберігання
2	Масло солодковершкове	Екстра 82,5%, Селянське 72,5–73%	Контроль сировини, стандарти ISO, лабораторні перевірки	Однорідна структура, стабільний смак та жирність
3	Цільномолочна продукція	Молоко, кефір, йогурт, ряжанка, сметана	НАССР, ISO 22000, лабораторний контроль на кожному етапі	Висока безпечність, відповідність санітарним нормам, стабільний смак
4	Сухі молочні продукти	Сухе знежирене молоко, демінералізована сироватка	Автоматизоване виробництво, лабораторні дослідження, стандарти ISO	Збереження поживних властивостей, контроль вологості та білка

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Система менеджменту якості є важливим елементом стратегічного управління підприємством, особливо для компаній харчової промисловості, таких як ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит». Високий рівень якості продукції безпосередньо впливає на формування довіри споживачів, лояльності до бренду та стабільність реалізації продукції. Для підприємства, що працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, розвиток МЯ є важливим інструментом підтримки конкурентоспроможності та

доступу до нових ринків, оскільки забезпечує відповідність міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 22000 та HACCP.

Крім того, удосконалення системи менеджменту якості сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню втрат на рекламу та брак продукції. Це, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники підприємства, зокрема на рентабельність продажів та чистий дохід від реалізації продукції.

Система менеджменту якості також забезпечує стійкість бренду та репутації підприємства. Впровадження стандартів якості та контроль на всіх етапах виробництва сприяють формуванню корпоративної культури якості та залученню персоналу до процесів удосконалення. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень якості продукції та ефективно адаптуватися до змін нормативних вимог, нових стандартів безпечності та екологічності.

Таким чином, розвиток системи менеджменту якості на ТОВ «Молочний Візит» є стратегічно важливим фактором для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його фінансової ефективності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та підтримки високого рівня довіри споживачів. Інвестиції у вдосконалення системи менеджменту якості дозволяють забезпечити не лише поточну якість продукції, а й довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Розвиток системи менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

В сучасних динамічних умовах ринку, ускладнених війною в Україні, навіть на підприємствах із високим рівнем менеджменту якості, таких як ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит», можуть існувати певні проблемні питання. На основі відкритих даних підприємства та загальних тенденцій у харчовій промисловості можна виділити потенційні проблемні напрямки (табл.3.1).

Перш за все це стосується ліквідності та оборотного капіталу. За даними фінансового аналізу ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит», коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, а чистий оборотний капітал у 2024 році від'ємний (-12,3 млн. грн). Це означає, що підприємство частково залежне від реалізації продукції для покриття короткострокових зобов'язань, що може створювати ризики у випадку затримки платежів або коливань попиту.

Для ТОВ Хмільницький ЗСЗМ «Молочний Візит» характерною є залежність від зовнішніх постачальників. Незважаючи на власний молочно-тваринний комплекс, частина сировини та упаковки має надходити від зовнішніх постачальників. Якість і стабільність поставок сторонніх постачальників можуть впливати на рівень якості кінцевої продукції. Крім того на підприємстві актуальним є питання зносу основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів становить близько 64-66%, що вказує на потребу у плановій модернізації обладнання, особливо для підтримки автоматизованих ліній та відповідності сучасним стандартам безпеки і ефективності.

Таблиця 3.1

Проблемні питання системи менеджменту якості ТОВ «Молочний Візит»

№	Проблемне питання	Причина	Вплив на підприємство
1	Низький коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності	Від'ємний чистий оборотний капітал, часткова залежність від реалізації продукції для покриття короткострокових зобов'язань	Ризики затримки платежів, обмежена платоспроможність, можливі проблеми з покриттям короткострокових фінансових зобов'язань
2	Залежність від зовнішніх постачальників	Використання сторонньої сировини та упаковки	Можливі коливання якості продукції, затримки у виробництві, підвищені витрати на контроль якості
3	Знос основних засобів	Вік обладнання, часткове використання старих ліній	Необхідність модернізації для підтримки ефективності, стабільності та безпеки виробництва
4	Недостатня інтеграція процесів	Розподіл функцій між підрозділами без повної автоматизації та інтеграції	Затримки в управлінні якістю, ризики відхилень та помилок у виробничих процесах
5	Людський фактор та кадрові ризики	Зменшення чисельності персоналу, перевантаження залишкового штату	Підвищене навантаження на працівників, ризики зниження контролю якості та ефективності виробництва
6	Адаптація до нових ринкових та нормативних вимог	Зміни законодавства та ринкових стандартів	Потреба швидкого оновлення процедур та стандартів, можливі штрафи або втрати ринку при несвоєчасному реагуванні

Джерело: сформовано автором

Хоча підприємство має сертифікати ISO та HACCP, існує потреба у поглибленій інтеграції управлінських процесів між підрозділами (виробництво, лабораторія, маркетинг, логістика) тобто є потреба в стандартизації та інтеграції процесів. Це особливо важливо для забезпечення безперервного контролю якості та швидкої реакції на відхилення.

Важливим аспектом в діяльності ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» є людський фактор та кадрові питання. Зменшення чисельності персоналу на 21,6% може створювати ризики перевантаження залишкового штату, що впливає на ефективність контролю якості та виробничі процеси. Потрібна постійна мотивація та навчання персоналу для підтримки стандартів якості.

ТОВ «Молочний Візит» є сучасним підприємством, тому для нього важлива адаптація до нових ринкових та нормативних вимог. Розширення експортних ринків та зміни законодавства у сфері харчової безпеки можуть вимагати швидкого оновлення процедур і стандартів, що ставить додаткові вимоги до системи менеджменту якості.

Отже зазначимо, хоча ТОВ «Молочний Візит» має розвинену систему менеджменту якості, існують проблемні питання, пов'язані з ліквідністю, зносом основних засобів, інтеграцією процесів, людським фактором та адаптацією до ринкових вимог. Усунення цих проблем шляхом модернізації обладнання, оптимізації процесів, навчання персоналу та підвищення ліквідності сприятиме підтриманню високого рівня якості продукції та фінансової стабільності підприємства.

На основі проведеного в попередніх розділах аналізу та особливостей діяльності підприємства нами розроблено перспективні напрямки розвитку менеджменту якості ТОВ «Хмельницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» у системі управління, з урахуванням бажання компанії розширити експорт та залучити іноземних покупців. Вони представлені у таблиці 3.2.

Сучасні умови господарювання, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи менеджменту якості на підприємствах харчової промисловості. Як видно з табл. 3.2, для ТОВ «Хмельницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» перспективними напрямками розвитку менеджменту якості є:

- розширення міжнародної сертифікації та відповідності стандартам. Це передбачає підтримку та впровадження сертифікатів FSSC 22000, ISO 22000, HACCP, Halal або Kosher, ISO 9001, та Organic, що забезпечує доступ до нових ринків і підвищує довіру іноземних споживачів;

- «оптимізація виробничих процесів та автоматизація контролю якості. Використання Lean, Kaizen, ERP-систем та інтегрованих QMS-платформ дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та знизити ймовірність недоліків» [39, с. 101];

Таблиця 3.2

Перспективні напрямки розвитку менеджменту якості для ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

Напрямок розвитку	Заходи / Дії	Очікуваний ефект
Розширення міжнародної сертифікації	Впровадження додаткових сертифікатів відповідності стандартам ЄС та інших ринків (ISO 22000, FSSC 22000, Halal, Kosher, Organic). Постійний аудит системи менеджменту якості	Підвищення довіри іноземних покупців. Можливість виходу на нові ринки. Підвищення конкурентоспроможності продукції
Оптимізація процесів виробництва та контролю якості	Інтеграція автоматизованих систем контролю (QMS, ERP). Стандартизація процедур у виробництві та лабораторії. Підвищення частки автоматизації на лініях	Підвищення стабільності якості продукції. Зниження дефектів та браку. Підвищення ефективності використання ресурсів
Зміцнення контролю за сировиною та логістикою	Розширення власних молочно-тваринних комплексів та фермерських партнерств. Контроль якості поставок сторонньої сировини. Впровадження систем відстеження сировини	Гарантована висока якість продукції. Зменшення ризиків для експорту. Підвищення прозорості та довіри до бренду
Розвиток кадрового потенціалу та культури якості	Навчання та сертифікація персоналу за сучасними методами управління якістю. Мотиваційні програми та програми розвитку компетенцій. Формування корпоративної культури якості	Підвищення відповідальності персоналу. Зменшення людського фактора у відхиленнях якості. Забезпечення безперервного вдосконалення процесів
Моніторинг та аналітика ринків експорту	Регулярний аналіз потреб іноземних споживачів та ринкових стандартів. Використання цифрових інструментів для прогнозування попиту та контролю якості. Впровадження KPI для відстеження якості продукції на ринку	Швидке реагування на вимоги ринку. Підвищення рівня задоволеності міжнародних клієнтів. Зниження ризику повернень та рекламацій
Безперервне вдосконалення та інновації	Впровадження Lean, Kaizen, Six Sigma для оптимізації. Розробка нових продуктів із збереженням високих стандартів якості. Використання сучасного обладнання та технологій обробки молока	Збільшення ефективності виробництва. Підвищення інноваційного потенціалу. Розширення асортименту для задоволення міжнародного попиту

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

- «контроль сировини та логістики. Розширення власних молочно-тваринних комплексів, стандартизація постачальників та впровадження системи

відстеження сировини (traceability) забезпечують стабільність і високу якість кінцевої продукції» [24, с. 71];

- розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури якості. Навчання персоналу, програми мотивації та впровадження принципів безперервного вдосконалення підвищують відповідальність працівників та зменшують ризики, пов'язані з людським фактором;

- моніторинг ринку та аналітика. Регулярний аналіз потреб споживачів, цифрові панелі моніторингу та KPI для контролю якості продукції дозволяють підприємству підтримувати конкурентні позиції та швидко реагувати на зміни ринку;

- інновації та розробка нових продуктів. Використання сучасних технологій виробництва та впровадження нових видів молочної продукції сприяє розширенню асортименту, підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових ринків.

Основними результатами очікуваних змін від реалізації окреслених у табл. 3.2. перспективних напрямків будуть: збільшення обсягів експорту та розширення частки іноземних покупців, підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та міжнародному ринку. Також застосувавши ці вектори розвитку, компанія забезпечить стабільне покращення фінансових показників через зниження браку, та витрат на рекламу, зміцнення бренду «Молочний Візит» та довіри споживачів, як в Україні, так і за її межами, а також за рахунок інтеграції та автоматизації процесів – підвищення ефективності виробництва та управління ресурсами.

На основі зазначених напрямків нами була розроблена сучасна модель розвитку менеджменту якості ТОВ «Молочний Візит», яка включає наступні компоненти: стратегічний рівень (формування політики якості, стратегічних цілей підприємства, планування експорту та визначення KPI); операційний рівень (стандартизація виробничих процесів, автоматизація контролю якості, інтеграція ERP та QMS для управління виробництвом); аналітичний та контрольний рівень (лабораторний контроль, аудит, відстеження продукції на

ринку, оцінка відповідності міжнародним стандартам); розвиток персоналу та корпоративну культуру якості (навчання, мотивація, формування принципів безперервного вдосконалення та залучення працівників до процесів якості); цифрові інструменти (впровадження ERP та QMS-платформ, аналітика даних, Big Data для контролю якості та прогнозування попиту на продукцію).

Модель розвитку менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» має наступний вигляд (рис. 3.1). Стратегічною ціллю визначено забезпечення високої та стабільної якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам, задовольняє вимоги внутрішнього та зовнішнього ринку і забезпечує експортний потенціал підприємства. Основні пріоритети розвитку підприємства наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні пріоритети для моделі розвитку менеджменту якості ТОВ
«Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит»

Пріоритети	Заходи	Очікуваний ефект
Сертифікація, відповідність міжнародним стандартам	Підтримка та розширення сертифікацій ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, HACCP, Halal/Kosher. Регулярні аудити та внутр. контроль	Відкриття нових ринків. Підвищення довіри іноземних покупців. Зниження ризиків відхилень від стандартів
Оптимізація виробничих процесів	Впровадження Lean та Kaizen для підвищення ефективності. Автоматизація контролю та виробничих ліній. Інтеграція ERP та QMS для управління процесами	Зменшення браку та втрат. Підвищення продуктивності. Стабільність якості продукції
Контроль сировини та логістики	Розширення власних молочних комплексів та фермерських партнер. Система відстеження сировини. Стандартизація постачальників	Гарантована висока якість продукції. Мінімізація ризиків для експорту. Прозорість виробничого ланцюга
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та сертифікація персоналу за сучасними методами МЯ. Мотиваційні програми. Впровадження корпоративної культури якості	Підвищення відповідальності працівників. Зменшення людського фактора. Забезп. безперервного вдосконалення
Моніторинг ринку та аналітика	Регулярний аналіз попиту та вимог споживачів. Впровадження КРІ для контролю якості на ринку. Використання цифрових панелей моніторингу та Big Data	Швидке реагування на потреби ринку. Збільшення задоволеності клієнтів. Оптимізація продуктового портфеля
Інновації та нові продукти	Розробка нових молочних продуктів та форм їх упаковки. Використання сучасних технологій виробництва. Впровадження безпечних та екологічних технологій	Розширення асортименту. Підвищення конкурентоспроможності. Залучення нових ринків та споживачів

Джерело: розроблено автором за даними підприємства



Рис. 3.1. Модель розвитку менеджменту якості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит». Джерело: розроблено автором

Основні компоненти моделі: 1) стратегічний рівень – політика якості, стратегія розвитку, цільові показники (KPI), планування експорту; 2) операційний рівень – виробничі процеси, стандартизація, контроль якості на кожному етапі, автоматизація); 3) аналітичний та контрольний рівень, а саме лабораторний контроль, аудит, моніторинг постачальників, відстеження продукції на ринку. Важливими складовими моделі також є розвиток персоналу та корпоративна культура, навчання, мотивація, впровадження принципів безперервного вдосконалення. Впровадження запропонованої моделі доцільно реалізувати на основі застосування цифрових інструментів, таких як ERP-система, QMS-платформи, Big Data та аналітика продажів і недоліків, інтеграція з CRM для відстеження якості на ринку.

Впровадження моделі розвитку менеджменту якості в ТОВ «Хмельницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» передбачає досягнення підвищення якісних характеристик продукції і їх стабільності та збільшення обсягів експорту й частки іноземних покупців. Серед очікуваних результатів підвищення фінансової ефективності та рентабельності підприємства, оптимізація його виробничих та управлінських процесів, зменшення браку, стійка репутація бренду та довіра споживачів.

Реалізація цієї моделі дозволяє підприємству забезпечувати високу якість продукції, стабільну фінансову ефективність, розвиток експортного потенціалу та підтримку конкурентних позицій на внутрішньому і міжнародному ринках. Модель є комплексною і інтегрує стратегічні, операційні та аналітичні елементи управління якістю, що відповідає сучасним вимогам ринку та стандартам міжнародного менеджменту якості.

3.2. Світова практика розвитку менеджменту якості в системі управління підприємством та можливості її адаптації в реаліях України

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції менеджмент якості (МЯ) став значимим фактором ефективності підприємств, особливо в харчовій, промисловій та технологічній сферах. Світова практика розвитку менеджменту якості демонструє поступову еволюцію від традиційного

контролю якості до інтегрованих систем управління, що охоплюють усі процеси підприємства.

Історично еволюція розвитку менеджменту якості в системі управління підприємством проходила кілька етапів: від традиційного контролю якості, який зосереджувався на перевірці готової продукції та виявленні дефектів, до гарантії якості, орієнтованої на запобігання відхиленням ще на етапі виробничого процесу. Сучасний етап розвитку представлений концепцією «Total Quality Management (TQM), яка інтегрує управління якістю у всі підрозділи та процеси підприємства, залучаючи до цього всіх працівників» [10]. Крім того, у світовій практиці активно впроваджуються інноваційні методи та інструменти управління якістю, такі як «Lean, Kaizen, Six Sigma, а також цифрові технології, включно з ERP-системами, IoT, Big Data та аналітикою» [39].

Основними принципами світової практики менеджменту якості є: 1) орієнтація на споживача, що визначає якість через задоволення потреб і очікувань клієнтів; 2) залучення персоналу у процеси покращення якості на всіх рівнях управління; 3) системний підхід, що інтегрує управління якістю у всі бізнес-процеси підприємства – від постачання сировини до післяпродажного обслуговування; 4) безперервне вдосконалення виробничих і управлінських процесів через використання циклу PDCA, Lean та інших методик; 5) прийняття рішень на основі фактів, що передбачає застосування статистичного контролю, KPI та цифрової аналітики.

Значну роль у світовій практиці відіграють міжнародні стандарти та сертифікації, серед яких:

- «ISO 9001 – система менеджменту якості, що є базовим стандартом для підприємств у світі» [50];
- «ISO 14001 – управління екологічною якістю та сталим розвитком» [49];
- «ISO 22000 та FSSC 22000 – системи управління безпечністю харчових продуктів» [48];
- Six Sigma та Lean – методології оптимізації процесів та зниження недоліків;

- «TQM (Total Quality Management) – комплексне управління якістю на стратегічному рівні» [47].

Сучасні тенденції розвитку світової практики менеджменту якості включають цифровізацію процесів управління якістю, впровадження IoT, аналітики даних та цифрових панелей моніторингу. Вони передбачають екологічну та соціальну відповідальність, інтеграцію стандартів сталого розвитку та безпеки продукції. Популярними напрямками є глобальна інтеграція, що передбачає адаптацію системи менеджменту якості до вимог різних міжнародних ринків та інновації у продуктах і процесах, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Суттєво вплинула на світову практику розвитку менеджменту якості в системі управління підприємством цифровізація, трансформуючи підходи до контролю, моніторингу та вдосконалення процесів. Так, використання IoT-сенсорів та цифрових датчиків дозволяє відстежувати параметри виробництва в режимі реального часу (температура, вологість, склад продукту). Це зменшує ймовірність людської помилки та підвищує стабільність і точність контролю якості. Відбувається інтеграція виробничих та управлінських процесів. ERP та QMS системи дозволяють об'єднати всі процеси підприємства в єдину цифрову платформу: виробництво, постачання, лабораторний контроль, логістику та управління персоналом. Така інтеграція забезпечує швидке прийняття рішень та прозорість процесів.

Для середовища господарювання сучасних компаній характерним стали аналітика та прийняття рішень на основі даних. Big Data та аналітичні платформи дозволяють аналізувати великі обсяги інформації про виробничі процеси, дефекти продукції, споживчі відгуки та ринкові тенденції. Це забезпечує прогнозування проблем, оптимізацію процесів та безперервне вдосконалення. В глобальному масштабі спостерігається підвищення гнучкості та швидкості реакції компаній та підприємств. Цифрові системи дозволяють підприємствам швидко адаптувати стандарти якості до змін вимог ринку та нормативів.

Застосування цифрових панелей моніторингу та КРІ дозволяє оперативно реагувати на відхилення якості продукції.

Цифровізація полегшує відповідність стандартам ISO, HACCP та FSSC, оскільки дозволяє вести облік даних, формувати звіти та підтверджувати відповідність у режимі онлайн. Це критично для підприємств, що працюють на міжнародних ринках, оскільки скорочує ризики відмови у сертифікації або скарг від покупців. Діджиталізація сприяє безперервному вдосконаленню та інноваціям. Цифрові технології дозволяють впроваджувати цикл «PDCA Plan-Do-Check-Act» [39] в автоматизованому режимі, що забезпечує постійне вдосконалення процесів та продукції. Підприємства можуть випробовувати нові технології та методи виробництва із мінімальними ризиками для якості.

Тому цифровізація суттєво прискорила та підвищила ефективність систем управління якістю у світі, забезпечуючи високу точність контролю і стабільність продукції, а також інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину систему управління. Діджитал-технології оптимізували оперативний аналіз даних та прогнозування проблем, забезпечили швидку адаптацію до змін ринкових і нормативних вимог та підтримку міжнародних стандартів і сертифікацій.

Адаптація світової практики розвитку менеджменту якості до реалій України є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, особливо на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сьогодні активно відбувається впровадження міжнародних стандартів менеджменту якості. Українські підприємства можуть сертифікуватися за ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, HACCP, що дозволяє підтвердити якість продукції відповідно до міжнародних вимог. Це особливо важливо для експорту харчових продуктів, оскільки багато іноземних ринків вимагають підтвердження якості та безпечності продукції.

Триває інтеграція цифрових технологій. Використання ERP-систем, систем QMS, Big Data, IoT дозволяє автоматизувати контроль якості, моніторинг виробничих процесів та управління ресурсами. В умовах України, де часто спостерігаються обмежені ресурси та кадрові проблеми, цифрові інструменти

підвищують ефективність управління та скорочують втрати. Отже, оптимізують виробничі процеси. Методи Kaizen, Lean, Six Sigma можуть бути адаптовані до українських підприємств для зниження помилок, скорочення виробничих втрат та підвищення продуктивності. Навіть за менших ресурсів ці методики дозволяють формувати культуру безперервного вдосконалення.

У світі важливе значення відводиться формуванню корпоративної культури якості. Тому і для України важливо залучати персонал до процесів підвищення якості, навчати та мотивувати співробітників дотримуватися стандартів. Інвестиції у навчання та сертифікацію персоналу дозволяють зменшити вплив людського фактора та підвищити відповідальність працівників.

Світові практики менеджменту якості можна адаптувати з урахуванням економічної нестабільності, коливання валютних курсів, обмеженого доступу до інвестицій та ресурсів. Наприклад, система контролю якості може поєднувати міжнародні стандарти з локальними вимогами ДСТУ, санітарними нормами та енергетичними обмеженнями. Це сприятиме розширенню експортних можливостей. Використання світових стандартів менеджменту якості дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках, що важливо для українських експортерів молочної, харчової та промислової продукції. Підприємства можуть встановлювати вищі стандарти якості, що підвищує довіру іноземних партнерів і знижує ризики повернень чи штрафів. Одночасно, адаптована система менеджменту якості дозволяє впроваджувати цикл PDCA, що забезпечує постійне вдосконалення процесів, продукції та управління ресурсами, навіть у складних українських реаліях.

Отже, адаптація світової практики менеджменту якості в Україні можлива через комбінування міжнародних стандартів, цифрових технологій, методів оптимізації процесів та локальних регуляторних вимог. Це дозволяє підприємствам підвищити якість продукції, зменшити виробничі втрати; забезпечити фінансову стабільність та стійкість бізнесу навіть в умовах економічних обмежень, й підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринку.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз літературних джерел та світової практики підтвердив, що менеджмент якості є комплексною системою, що інтегрує стратегічні, операційні та аналітичні процеси управління підприємством. Система менеджменту якості спрямована на забезпечення стабільної якості продукції, підвищення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб споживачів на внутрішньому та міжнародному ринках. Сучасні підходи до менеджменту якості включають впровадження міжнародних стандартів ISO, HACCP, Six Sigma, Lean, а також цифрових технологій для автоматизації процесів контролю та аналітики.

2. Нами було досліджено менеджмент якості в системі управління ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит». Проведений аналіз фінансових показників підприємства за 2020-2024 роки свідчить про стабільне зростання доходу та чистого прибутку: дохід у 2024 році досяг 662,7 млн грн, а чистий прибуток – 27,0 млн грн. Активи підприємства зросли на 30,9% у 2024 році, що свідчить про розширення виробничих потужностей та інвестиції в розвиток. Ліквідність підприємства знаходиться нижче нормативного рівня, що потребує підвищення оборотних активів або оптимізації короткострокових зобов'язань.

3. Діагностика фінансового стану підприємства показала, що коефіцієнт заборгованості ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» зменшився, а коефіцієнт концентрації залученого капіталу знаходиться в межах нормативу, що свідчить про помірну залежність підприємства від позикових коштів. Аналіз рентабельності показав стабільну ефективність використання активів та власного капіталу, зростання рентабельності чистого прибутку з 3,1% у 2022 році до 4,1% у 2024 році, що свідчить про економічну ефективність виробництва та правильну стратегію управління ресурсами.

4. Під час комплексної оцінки менеджменту якості ТОВ «Молочний Візит», визначено, що підприємство впровадило комплексну систему менеджменту якості, яка відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 22000, HACCP та FSSC 22000. Виробничий процес організовано за принципом «від ферми до ложечки», що забезпечує контроль якості на всіх етапах: від вирощування сировини до виготовлення кінцевого продукту. Власна атестована лабораторія дозволяє проводити фізико-хімічний та мікробіологічний контроль продукції, що гарантує безпечність та стабільність якості. Підприємство демонструє ефективну інтеграцію управлінських процесів, автоматизацію виробництва та цифрову аналітику, що забезпечує швидку реакцію на відхилення та вимоги ринку. Існують певні проблемні питання, такі як недостатня ліквідність, часткова залежність від зовнішніх постачальників, знос основних засобів та потреба у підвищенні рівня кваліфікації персоналу.

5. Вдосконалення системи МЯ включає розширення міжнародної сертифікації, інтеграцію цифрових технологій, оптимізацію виробничих процесів. Перспективні напрямки розвитку менеджменту якості ТОВ «Молочний Візит» це контроль сировини, розвиток кадрового потенціалу, аналітику ринків експорту та впровадження інноваційних продуктів.

Розроблена модель розвитку МЯ «Молочний Візит» передбачає стратегічний, операційний, аналітичний та контрольний рівні, розвиток персоналу та використання цифрових інструментів. Впровадження цієї моделі дозволить підвищити якість продукції, збільшити обсяги експорту, підвищити рентабельність та зміцнити позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку. Проведене дослідження показало, що ефективний менеджмент якості є стратегічним фактором розвитку підприємства та безпосередньо впливає на його фінансово-господарські результати.

6. ТОВ «Молочний Візит» демонструє високий рівень організації управління якістю, стабільну економічну ефективність та потенціал для розвитку, однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно вирішувати проблемні питання, пов'язані з ліквідністю,

модернізацією обладнання та розвитком персоналу. Впровадження запропонованих перспективних напрямків і моделі розвитку МЯ дозволить підприємству підвищити ефективність, якість продукції, розширити ринки збуту та зміцнити позиції на глобальному ринку.

7. Світова практика розвитку менеджменту якості демонструє переорієнтацію від контролю дефектів до комплексного управління всіма бізнес-процесами, інтеграції сучасних методів, цифрових технологій та міжнародних стандартів. Підприємства, які впроваджують сучасні системи МЯ, забезпечують підвищення конкурентоспроможності, стабільність виробництва, задоволення клієнтів та вихід на нові ринки. Цифровізація стала важливим фактором розвитку світової практики менеджменту якості, дозволяючи підприємствам підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільну якість продукції на глобальних ринках.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. М. Управління якістю: навчальний посібник . 2-ге вид., Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 320 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/34024/1/Bezrodna_Upravlinnia_yakistiu_2017.pdf
2. Білан П. В. Управління якістю в умовах цифровізації виробничих процесів. Економіка та управління, 2021. № 7. С. 112-124. URL: <https://www.economics-management.com.ua/article/view/2135>
3. Білан П. В. Управління якістю в умовах цифровізації виробничих процесів. Економіка та управління, 2021. URL: <https://www.economics-management.com.ua/article/view/2135>
4. Бойко О. І. Розвиток корпоративної культури якості в українських підприємствах. Наукові праці економічних факультетів, 2019. URL: <https://economicsfaculty.ua/article/view/55>
5. Василенко В. А., Петренко І. М. Оцінка ефективності систем управління якістю на промислових підприємствах. ResearchGate, 2022. 14 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/374245916_OCINKA_EFEKTIVNOSTI_SISTEMI_UPRAVLINNA_AKISTU_PRODUKCIJ_NA_PIDPRIEMSTVAH_BUDIVELNOI_GALUZI
6. Гнатюк М. С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження системи менеджменту якості. Маркетинг та менеджмент інновацій, 2018. № 2. С. 51-60. URL: <https://mmi-journal.kpi.ua/article/view/88>
7. Гнатюк М. С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження системи менеджменту якості. Маркетинг та менеджмент інновацій, 2018. URL: <https://mmi-journal.kpi.ua/article/view/88>
8. Денисюк О. Г. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні та методологічні аспекти. Збірник наукових праць ЗНТУ, 2023. Вип. 12. С. 45–57. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/275715>

9. Денисюк О. Г. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні та методологічні аспекти. Збірник наукових праць ЗНТУ, 2023. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/275715>
10. Заплотинський Б. А. Управління якістю. Конспект лекцій. Київ : ДУТ, 2016. 192 с. URL: <https://www.scribd.com/document/689118598/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA>
11. Іваненко С. А. Використання інструментів TQM для підвищення продуктивності підприємства. Проблеми сучасної економіки, 2021. URL: <https://economicsjournal.ua/article/view/198>
12. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 248 с. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=198300>
13. Коваль С. Теоретичні підходи до визначення сутності систем управління якістю на підприємствах. EVD-journal, 2022. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2022/01/05-Koval.pdf>
14. Кондратенко В. П. Підвищення ефективності системи менеджменту якості в промислових підприємствах України. Вісник ХНУ, 2022. № 3. С. 45–56. URL: <https://www.library.khnu.kiev.ua/article/view/5632>
15. Кондратенко, В. Підвищення ефективності системи менеджменту якості в промислових підприємствах України. Вісник ХНУ, 2022. URL: <https://www.library.khnu.kiev.ua/article/view/5632>
16. Костенко, О. П. Менеджмент якості в умовах інтеграції українських підприємств у глобальний ринок. Наукові записки університету, 2022. URL: <https://univnotes.ua/article/view/745>
17. Лінгур Л. Можливості та ризики впровадження систем управління якістю на МСБ в Україні. Repo ODМУ, 2023. 32 с. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/13858/Lingur.pdf>
18. Лінгур Л. Можливості та ризики впровадження систем управління якістю на МСБ в Україні. Repo ODМУ, 2023. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/13858/Lingur.pdf>

19. Мазур В. В. Інноваційні методи управління якістю в сучасних підприємствах. Науковий вісник НТУ, 2019. Вип. 15. С. 77-88. URL: <https://www.ntuvm.com.ua/article/view/1122>
20. Мазур, В. В. Інноваційні методи управління якістю в сучасних підприємствах. Науковий вісник НТУ, 2019. URL: <https://www.ntuvm.com.ua/article/view/1122>
21. Мельник В. І. Оцінка ефективності систем управління якістю на промислових підприємствах України. Вісник економіки і управління, 2020. URL: <https://economics-management.in.ua/article/view/215>
22. Менеджмент якості: теорія і практика / за ред. В. П. Ковальчука. Львів : ЛНУ, 2018. 412 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058365.pdf>
23. Олійник В. В. Системний підхід до управління якістю на підприємствах харчової промисловості України. Харчові технології та менеджмент, 2023. № 4. С. 24–37. URL: <https://foodtech-management.ua/article/view/124>
24. Олійник В. В. Системний підхід до управління якістю на підприємствах харчової промисловості України. Харчові технології та менеджмент, 2023. URL: <https://foodtech-management.ua/article/view/124>
25. Орлова Ю. П. Використання цифрових інструментів для контролю якості продукції. Сучасні технології та менеджмент, 2022. URL: <https://stmjournal.ua/article/view/77>
26. Пилипенко, Л. В. Цифровізація процесів управління якістю на промислових підприємствах. Економіка та інновації, 2024. URL: <https://econinnovations.ua/article/view/189>
27. Погріщук Б. В. Методи підвищення якості продукції на підприємствах харчової промисловості. Технології харчових виробництв, 2020. № 2. С. 34-42. URL: <https://foodtechjournal.ua/article/view/456>

28. Погріщук Б. В. Методи підвищення якості продукції на підприємствах харчової промисловості. Технології харчових виробництв, 2020. URL: <https://foodtechjournal.ua/article/view/456>

29. Рибалко-Рак Л. Методика впровадження системи менеджменту якості в організації. CyberLeninka, 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-vprovadzhennya-sistemi-menedzhmentu-yakosti-v-organizatsiyi>

30. Савчук І. В. Система управління якістю на малих та середніх підприємствах України. Управління та розвиток, 2023. URL: <https://udjournal.com.ua/article/view/333>

31. Ткаченко Н. І. Інтеграція міжнародних стандартів ISO у системи управління якістю українських підприємств. Вісник Київського університету, 2021. URL: <https://kievuni-journal.ua/article/view/122>

32. Томашук І. Вітчизняний досвід впровадження TQM: проблеми та перспективи. Amfiteatru Economic, 2022. № 44. С. 61–74. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2022/mCx26UPI0tvmMWMpuiYT.pdf>

33. Томашук І. Вітчизняний досвід впровадження TQM: проблеми та перспективи. Amfiteatru Economic / ВНЗ, 2022. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2022/mCx26UPI0tvmMWMpuiYT.pdf>

34. Чорна Н.М. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. Економіка та суспільство. Випуск 28. 2021. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/485-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-464-1-10-20210721.pdf>.

35. Шереметинська О. В. Формування системи якості підприємства: теоретичні засади та практика. PEV Journal, 2021. Вип. 1. С. 26-35. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf

36. Шереметинська О. В. Формування системи якості підприємства: теоретичні засади та практика. PEV Journal, 2021. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf

37. Alshammari, S. et al. Impact of Total Quality Management and Lean Manufacturing on Sustainability Performance in Food Industry. *Sustainability*, 2025. DOI/URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2139>
38. Betito, A. D., Sario, J. A., Bacay, R. B. An Empirical Study on the Integration of Artificial Intelligence into Total Quality Management: Benefits and Challenges in Higher Education. 2025. URL: <https://rsisinternational.org/journals/ijrias/articles/an-empirical-study-on-the-integration-of-artificial-intelligence-into-total-quality-management-an-assessment-of-benefits-and-challenges-in-higher-education/>
39. Hananta, S. A., Susyanti, J. Implementation of Total Quality Management (TQM) in Organizations and Business. *International Journal of Economics and Management Research*, 2024. DOI/URL: <https://ijemr.politeknikpratama.ac.id/index.php/ijemr/article/view/227>
40. Irfan, M. et al. Impact of total quality management (TQM) on organizational sustainability: empirical evidence from textile industry. 2025. DOI/URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01734-4>
41. Jarihi, S. (Shivana). The Mediating Role of Total Quality Management (TQM) in the Effect of Organizational Culture on Organizational Intimacy. *International Journal of Applied Research in Management, Economics and Accounting*, 2025. DOI/URL: <https://doi.org/10.63053/ijmea.54>
42. Kong, X. Innovative application of total quality management in sustainable tourism development. 2025. DOI/URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05139-6>
43. Tavana, M. et al. A total quality management action plan assessment model: integrating lean and agile SCM to support TQM objectives. 2025. DOI/URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001720>
44. The Impact of TQM on quality performance: the mediating role of supply chain management. 2025. *TQM Journal*, DOI/URL: <https://www.emerald.com/tqm/article/doi/10.1108/TQM-02-2025-0069/1278339>

45. Xiao, A. et al. Emerging research trends of total quality management in global context.. 2023. DOI/URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2022.2140305>

46. Офіційний сайт підприємства (інформація про компанію, продукцію, політику якості й сертифікацію) ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит». «Компанія Milkvisit». URL: <https://milkvisit.com/kompaniya/>

47. Milkvisit: каталог продуктів підприємства для аналізу асортименту та описів продукції URL: <https://milkvisit.com/kontakti/>

48. Інформаційний ресурс сертифікації якості / стандартів у харчовій промисловості - щодо застосування стандарту ISO 22000 / HACCP в Україні. URL: <https://iso.kiev.ua/iso-22000-haccp.html>

49. Офіційний опис стандарту ISO 22000 (HACCP) на українському ресурсі, нормативне пояснення, що використовується при впровадженні систем управління безпечністю та якістю харчових продуктів «Стандарт ISO 22000 (HACCP) опис стандарту». URL: <https://iso.kiev.ua/iso-22000-haccp/standart-iso-22000-haccp-ukr.html>

50. ISO: Global standards for trusted goods and services URL: <https://www.iso.org/home.html/>

ДОДАТКИ