

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Єлизавета РОГОЖА

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Рогожі Єлизаветі Євгеніївні

1. Тема роботи: «Управління якістю продукції підприємства молочної галузі та напрями його вдосконалення»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти у сфері управління якістю, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, внутрішня документація та показники діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»».

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методичні основи управління якістю продукції підприємства
2. Аналіз системи управління якістю продукції ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»
3. Напрями вдосконалення управління якістю продукції ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Модель формування якості продукції підприємства молочної галузі
2. Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»
3. Динаміка показників якості молока та результатів його реалізації
4. Оцінка складових системи управління якістю продукції ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»
5. Організаційна модель функціонування цифрової системи управління якістю DDQMS
6. Карта ризиків якості молока ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»
7. Прогноз впливу запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації управління якістю продукції підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення управління якістю продукції підприємства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Слизова РОГОЖА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, значення та економічна роль управління якістю продукції в сучасних умовах	7
1.2. Система управління якістю продукції підприємства: принципи, функції та інструменти	15
1.3. Сучасні підходи та міжнародні стандарти забезпечення якості продукції в молочній галузі	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МБК «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»	32
2.2. Аналіз виробництва молока та показників якості продукції підприємства	37
2.3. Оцінка діючої системи управління якістю продукції на підприємстві	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МБК «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»	55
3.1. Впровадження цифрової системи моніторингу якості продукції та виробничих процесів	55
3.2. Формування ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості продукції	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах посилення конкуренції на агропродовольчому ринку, інтеграції України до європейського економічного простору та підвищення вимог споживачів до безпечності харчової продукції особливого значення набуває проблема забезпечення високої якості продукції підприємств молочної галузі. Якість молока виступає не лише важливим чинником конкурентоспроможності виробника, але й визначає рівень продовольчої безпеки держави, довіру споживачів та ефективність функціонування підприємства в цілому.

Сучасний розвиток молочного скотарства характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, автоматизацією виробничих процесів, цифровізацією управління та посиленням контролю за якістю продукції на всіх стадіях її виробництва. У таких умовах традиційні методи контролю якості вже не забезпечують необхідного рівня результативності, що зумовлює потребу у впровадженні сучасних систем менеджменту якості, заснованих на міжнародних стандартах, ризик-орієнтованому підході та цифрових технологіях моніторингу.

Для підприємств молочної галузі якість продукції формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів: генетичного потенціалу тварин, якості кормової бази, ветеринарного забезпечення, технології утримання та доїння, рівня автоматизації виробничих процесів і професійної підготовки персоналу. Саме тому ефективне управління якістю потребує комплексного підходу та постійного вдосконалення системи менеджменту підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління якістю продукції знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії менеджменту якості зробили В. Е. Демінг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Ф. Кросбі, які сформували сучасні концепції забезпечення та безперервного вдосконалення якості. Серед українських учених питанням управління якістю продукції, впровадження систем менеджменту якості та забезпечення

конкурентоспроможності підприємств присвячені праці О. Величка, О. Гуторова, В. Андрійчука, П. Саблука, М. Маліка, Л. Балабанової, Г. Черевка та інших дослідників. Водночас динамічний розвиток молочної галузі, поширення цифрових технологій, впровадження ризик-орієнтованого управління та підвищення вимог до безпечності харчової продукції зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення підходів до управління якістю продукції підприємств молочної галузі, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю продукції підприємства молочної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві молочної галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління якістю продукції підприємства молочної галузі, оцінка ефективності діючої системи управління якістю та розробка напрямів її вдосконалення на прикладі ТОВ «Молочно-виробничий комплекс «Єкатеринославський»».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність, значення та економічну роль управління якістю продукції в сучасних умовах;
- розглянути принципи, функції та інструменти системи управління якістю продукції підприємства;
- узагальнити сучасні підходи та міжнародні стандарти забезпечення якості продукції в молочній галузі;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»;
- провести аналіз виробництва молока та показників якості продукції підприємства;

- оцінити діючу систему управління якістю продукції на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо впровадження цифрової системи моніторингу якості продукції та виробничих процесів;
- обґрунтувати формування ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості продукції;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління якістю продукції.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, табличний метод, системний підхід, метод експертних оцінок та прогнозування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві шляхом впровадження цифрового моніторингу якості та ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку молока.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та економічна роль управління якістю продукції в сучасних умовах

В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків, зростання вимог споживачів та прискорення технологічних змін проблема забезпечення високої якості продукції набуває особливого значення для підприємств усіх галузей економіки. Для виробників харчової продукції, зокрема підприємств молочної галузі, якість виступає не лише чинником конкурентоспроможності, а й обов'язковою умовою безпечності продукції та збереження довіри споживачів. Саме тому питання управління якістю продукції сьогодні розглядається як один із ключових напрямів сучасного менеджменту підприємства.

Якість продукції є складною багатогранною економічною категорією, яка «характеризує сукупність властивостей продукції, здатних задовольняти визначені або передбачувані потреби споживачів відповідно до встановлених стандартів і вимог» [11, с. 31]. У сучасних умовах якість охоплює не лише технічні характеристики продукції, але й показники її безпечності, екологічності, надійності, споживчої цінності та відповідності очікуванням ринку.

Сучасний розвиток теорії менеджменту свідчить про поступову трансформацію підходів до забезпечення якості. Якщо на початкових етапах основна увага приділялася виявленню дефектів у готовій продукції, то сьогодні якість розглядається як результат функціонування всієї системи управління підприємством. Відповідно до сучасної концепції менеджменту якості, «забезпечення належного рівня якості має здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу продукції: від проектування і планування виробництва до реалізації та післяпродажного обслуговування» [36].

Наукові дослідження свідчать, що поняття «менеджмент якості» не має єдиного універсального трактування. Різні науковці акцентують увагу на окремих аспектах цього явища: виробничих процесах, стратегічному управлінні, задоволенні потреб споживачів, розвитку персоналу або інноваційній діяльності підприємства. Проте спільною рисою більшості підходів є розуміння менеджменту якості як «комплексної системи управління, спрямованої на досягнення стабільного рівня якості продукції та постійне вдосконалення діяльності підприємства» [25, с. 121].

У сучасній економічній літературі управління якістю розглядається як координована діяльність щодо спрямування та контролювання організації стосовно якості. Такий підхід передбачає формування політики у сфері якості, визначення цілей, розроблення відповідних процедур, організацію контролю, моніторинг результатів та здійснення коригувальних заходів. Фактично система управління якістю охоплює всі функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання.

Особливого значення управління якістю набуває в агропродовольчому секторі, де якість продукції безпосередньо впливає на здоров'я населення та продовольчу безпеку держави. У молочній галузі якість продукції визначається значною кількістю факторів, серед яких важливе місце займають генетичний потенціал тварин, якість кормів, умови утримання худоби, дотримання ветеринарно-санітарних вимог, технологія доїння, транспортування та зберігання молока. Будь-які порушення на одному з етапів виробничого процесу можуть призвести до погіршення якісних характеристик продукції та суттєвих економічних втрат.

Враховуючи багатофакторний характер формування якості, система управління якістю повинна базуватися на «комплексному підході, що забезпечує взаємозв'язок усіх виробничих, організаційних та управлінських процесів підприємства» [13, с. 171]. У сучасних умовах якість формується не лише у виробничому підрозділі, а є результатом ефективної роботи всіх структурних елементів підприємства.

Для кращого розуміння змісту категорії «управління якістю» доцільно

розглянути основні складові сучасної системи менеджменту якості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові сучасної системи управління якістю продукції

Складова	Характеристика
Планування якості	Визначення цілей, стандартів та показників якості
Забезпечення якості	Створення умов для стабільного досягнення необхідного рівня якості
Контроль якості	Перевірка відповідності продукції встановленим вимогам
Поліпшення якості	Постійне вдосконалення процесів та продукції
Управління ризиками якості	Попередження виникнення дефектів та відхилень
Оцінка задоволеності споживачів	Аналіз потреб і очікувань споживачів

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел.

Дані таблиці свідчать, що сучасне управління якістю виходить далеко за межі традиційного контролю продукції. Воно охоплює «комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та формування стійких переваг на ринку» [19, с. 162].

Важливою особливістю сучасного менеджменту якості є його орієнтація на споживача. Саме рівень задоволеності споживачів сьогодні розглядається як один із головних критеріїв ефективності діяльності підприємства. Відповідно підприємства повинні постійно вивчати потреби ринку, аналізувати відгуки клієнтів та оперативно реагувати на зміни споживчих переваг.

Розвиток сучасних систем управління якістю є результатом тривалої еволюції наукових поглядів на забезпечення якості продукції та ефективність виробничих процесів. Протягом XX–XXI століть підходи до управління якістю зазнали суттєвих змін: від простого контролю готової продукції до формування інтегрованих систем менеджменту, що охоплюють усі бізнес-процеси підприємства.

Перші систематизовані підходи до управління якістю виникли в умовах масового промислового виробництва. На початковому етапі головна увага приділялася контролю готової продукції та виявленню дефектів. Якість розглядалася переважно як «відповідність встановленим технічним вимогам, а відповідальність за неї покладалася на спеціалізовані підрозділи технічного контролю» [8, с. 124].

Подальший розвиток виробництва та ускладнення технологічних процесів зумовили необхідність переходу від контролю результатів до контролю самого процесу виробництва. Саме тоді почали активно використовуватися статистичні методи управління якістю, які дозволяли виявляти причини відхилень ще на стадії виробництва та запобігати виникненню браку.

Згодом сформувалася концепція забезпечення якості, відповідно до якої якість створюється не лише на завершальному етапі виробництва, а на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Такий підхід передбачав «інтеграцію діяльності різних структурних підрозділів підприємства для досягнення єдиної мети – виробництва якісної продукції» [3, с. 9].

У 1980-х роках широкого поширення набула концепція загального управління якістю (Total Quality Management – TQM), яка передбачала залучення всіх працівників підприємства до процесів постійного вдосконалення якості. Основна увага почала приділятися потребам споживача, розвитку корпоративної культури якості та безперервному покращенню бізнес-процесів.

З кінця XX століття розвиток міжнародної торгівлі та глобалізація економіки сприяли поширенню стандартизованих систем менеджменту якості, заснованих на вимогах міжнародних стандартів серії ISO 9000. Такі системи забезпечують єдині підходи до організації процесів управління якістю незалежно від галузі діяльності підприємства.

Для узагальнення основних етапів розвитку управління якістю доцільно використати таблицю 1.2.

Наведені дані свідчать про поступове розширення сфери управління якістю. Якщо раніше увага концентрувалася виключно на продукції, то сьогодні об'єктом управління є вся діяльність підприємства. Якість перетворилася на стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та економічні результати діяльності.

Таблиця 1.2

Еволюція розвитку систем управління якістю

Етап	Період	Основна характеристика
Контроль якості	До 1950-х рр.	Виявлення дефектів готової продукції
Статистичне управління якістю	1950–1970 рр.	Використання статистичних методів контролю процесів
Забезпечення якості	1970–1980 рр.	Формування якості на всіх стадіях виробництва
Загальне управління якістю (TQM)	1980–1990 рр.	Залучення всіх працівників до покращення якості
Менеджмент якості на основі стандартів ISO	1990-ті рр. – дотепер	Системний підхід до управління якістю
Цифровий менеджмент якості	2010-ті рр. – дотепер	Автоматизація, Big Data, штучний інтелект, цифровий контроль якості

Джерело: адаптовано автором за матеріалами сучасних досліджень.

Становлення сучасної концепції управління якістю значною мірою пов'язане з діяльністю відомих зарубіжних учених, які заклали фундаментальні принципи менеджменту якості.

Одним із засновників сучасного підходу до управління якістю вважається Вільям Едвардс Демінг. Він довів, що більшість проблем якості виникає не через помилки працівників, а через недосконалість управлінської системи. Основою його концепції став цикл безперервного вдосконалення PDCA (Plan – Do – Check – Act), який і сьогодні широко використовується в системах менеджменту якості.

Значний внесок у розвиток теорії якості зробив Джозеф Джуран, який запропонував концепцію «трилогії якості». Вона включає три взаємопов'язані процеси: планування якості, контроль якості та поліпшення якості. Науковець наголошував, що якість повинна розглядатися як один із стратегічних пріоритетів підприємства.

Арманд Фейгенбаум сформулював концепцію загального контролю якості (Total Quality Control), відповідно до якої відповідальність за якість повинна покладатися на всі підрозділи підприємства, а не лише на служби технічного контролю.

Вагомий внесок у розвиток систем управління якістю зробив Каору Ісікава, який розробив відому причинно-наслідкову діаграму («риб'яча кістка»), що дозволяє визначати першопричини виникнення проблем якості. Крім того, він був прихильником активного залучення персоналу до процесів удосконалення діяльності підприємства.

Сучасні концепції управління якістю базуються на «поєднанні напрацювань зазначених учених та доповнюються цифровими технологіями, системами автоматизованого контролю, штучним інтелектом і методами аналізу великих масивів даних» [23, с. 185]. Саме такі інструменти сьогодні формують основу управління якістю на провідних підприємствах світу та забезпечують їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах господарювання якість продукції є одним із найважливіших чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Саме від рівня якості значною мірою залежить конкурентоспроможність продукції, рівень попиту, фінансові результати діяльності та ринкова позиція виробника. Для підприємств молочної галузі, які працюють на ринку харчових продуктів, значення якості додатково посилюється вимогами щодо безпечності продукції та необхідністю дотримання суворих санітарно-гігієнічних норм.

Економічна роль управління якістю проявляється через його безпосередній вплив на всі основні показники діяльності підприємства. Насамперед якість продукції «визначає можливість підприємства реалізовувати продукцію за вищою ціною та формувати позитивний імідж на ринку» [10, с. 212]. Споживачі готові сплачувати більшу ціну за продукцію, яка відповідає високим стандартам якості, безпечності та надійності. У результаті підприємство отримує додаткові конкурентні переваги та можливість збільшення обсягів продажу.

Водночас ефективне управління якістю сприяє зниженню виробничих витрат. Завдяки своєчасному виявленню та попередженню дефектів зменшуються втрати від браку, повернення продукції, рекламаций та переробок. Це особливо важливо для

молочної галузі, де навіть незначні порушення технологічного процесу можуть призвести до втрати значних обсягів продукції через її швидкопсувний характер.

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективно організована система менеджменту якості дозволяє оптимізувати внутрішні операції підприємства, скорочувати непродуктивні витрати, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати зростання рентабельності виробництва. Крім того, система управління якістю сприяє своєчасному виявленню ризиків і запобіганню можливим збиткам.

Для узагальнення впливу якості продукції на результати діяльності підприємства доцільно представити відповідну схему (рис. 1.1).

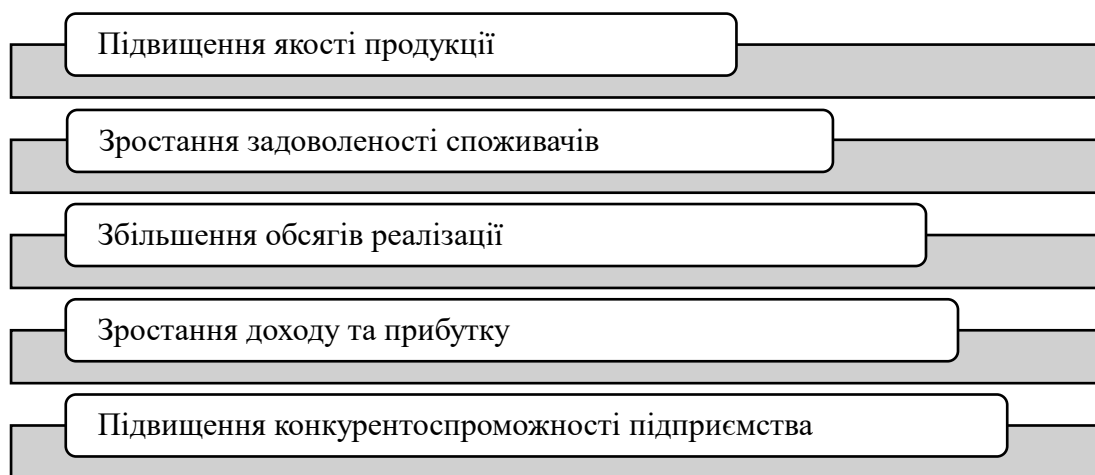


Рис. 1.1. Вплив управління якістю на результати діяльності підприємства

Крім прямого економічного ефекту, управління якістю створює умови для довгострокового розвитку підприємства. Високий рівень якості сприяє «формуванню стабільної клієнтської бази, підвищенню рівня довіри споживачів, розширенню ринків збуту та зміцненню ділової репутації підприємства» [29, с. 559]. У сучасних умовах саме репутаційний капітал дедалі частіше стає важливим нематеріальним активом організації.

Особливе значення якість продукції має для агропродовольчих підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням продовольчої безпеки

населення. Для виробників молока та молочної продукції якість є не лише економічною категорією, а й соціальною відповідальністю перед споживачами. Тому впровадження ефективної системи управління якістю виступає необхідною умовою успішного функціонування підприємств галузі.

На сьогодні в науковій літературі сформувалося декілька основних підходів до розуміння сутності менеджменту якості. Різноманітність трактувань пояснюється складністю самого поняття та багатогранністю сфер його застосування.

Проведені дослідження дозволяють виокремити найбільш поширені підходи до трактування менеджменту якості, які наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні наукові підходи до трактування менеджменту якості

Підхід	Сутність
Виробничий	Орієнтація на вдосконалення виробничих процесів та зниження дефектності продукції
Стратегічний	Розгляд якості як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства
Споживчий	Максимальне задоволення потреб і очікувань споживачів
Кадровий	Формування культури якості та залучення персоналу до процесів удосконалення
Інноваційний	Використання сучасних технологій та цифрових рішень для підвищення якості

Джерело: складено на основі сучасних наукових підходів.

Як видно з таблиці, сучасний менеджмент якості вже давно вийшов за межі виробничого контролю. Він охоплює стратегічне управління, маркетингову діяльність, розвиток персоналу, цифровізацію процесів та управління інноваціями. Саме комплексність підходу дозволяє забезпечити стабільне підвищення якості продукції та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що менеджмент якості продукції є комплексною системою управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам, задоволення потреб споживачів та досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства.

Для підприємств молочної галузі управління якістю доцільно розглядати як цілеспрямований процес планування, організації, контролю та безперервного вдосконалення виробництва молока і молочної продукції з метою забезпечення її безпечності, відповідності нормативним вимогам, задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, якість продукції в сучасних умовах виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства. Еволюція підходів до управління якістю свідчить про поступовий перехід від контролю готової продукції до комплексного управління всіма процесами організації, орієнтованого на безперервне вдосконалення та задоволення потреб споживачів.

Встановлено, що сучасний менеджмент якості базується на принципах системності, процесного підходу, орієнтації на споживача, залучення персоналу та постійного вдосконалення діяльності підприємства. Важливу роль у розвитку систем управління якістю відіграють міжнародні стандарти, цифрові технології та інноваційні інструменти управління.

Для підприємств молочної галузі управління якістю має особливе значення, оскільки визначає не лише економічні результати діяльності, але й рівень безпечності продукції, довіру споживачів та можливості довгострокового розвитку. Саме тому формування ефективної системи управління якістю є необхідною передумовою забезпечення стійких конкурентних переваг ТОВ «Молочно-виробничий комплекс «Єкатеринославський»» та підвищення результативності його діяльності.

1.2. Система управління якістю продукції підприємства: принципи, функції та інструменти

У сучасних умовах господарювання забезпечення високої якості продукції неможливе без формування ефективної системи управління якістю. Зростання

конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищення вимог споживачів до безпечності та корисності харчових продуктів, а також необхідність дотримання міжнародних стандартів якості зумовлюють потребу у впровадженні комплексного підходу до управління якістю на підприємствах.

Система управління якістю являє собою «сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, технічних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення стабільного випуску продукції встановленої якості, задоволення потреб споживачів та постійне вдосконалення виробничих процесів» [31, с. 98]. На відміну від традиційного контролю якості, який орієнтується переважно на перевірку готової продукції, сучасна система управління якістю охоплює всі стадії життєвого циклу продукції та всі рівні управління підприємством.

Особливістю сучасного підходу до управління якістю є розгляд якості як стратегічного ресурсу підприємства. Якість перестає бути лише характеристикою продукції та перетворюється на «інструмент забезпечення конкурентоспроможності, формування позитивної репутації виробника та підвищення економічної ефективності діяльності» [13, с. 171].

Для підприємств молочної галузі система управління якістю має особливе значення. Виробництво молока належить до технологічно складних процесів, де кінцевий результат залежить від великої кількості взаємопов'язаних факторів: генетичного потенціалу тварин, умов утримання, якості кормів, ветеринарного обслуговування, технології доїння, транспортування та зберігання сировини. Саме тому управління якістю в молочному виробництві повинно охоплювати всі етапи виробничого процесу.

У сучасній теорії менеджменту система управління якістю розглядається як складова загальної системи управління підприємством. Вона інтегрується з «виробничою, кадровою, маркетинговою, фінансовою та інноваційною підсистемами, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації» [44, с. 243]. Такий підхід дозволяє розглядати якість не як окрему функцію, а як результат ефективної взаємодії

всіх структурних елементів підприємства.

Для кращого розуміння місця системи управління якістю в діяльності підприємства доцільно розглянути її структурну побудову (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура системи управління якістю продукції підприємства

Наведена схема демонструє циклічний характер функціонування системи управління якістю. Її ключовою особливістю є орієнтація на безперервне вдосконалення діяльності підприємства та постійне підвищення рівня задоволеності споживачів.

Формування ефективної системи управління якістю базується на певних принципах, які визначають загальні підходи до організації діяльності підприємства у сфері забезпечення якості. Найбільш поширеними серед них є «орієнтація на споживача, лідерство керівництва, процесний підхід, залучення персоналу, прийняття рішень на основі фактів та постійне вдосконалення» [5, с. 198].

Важливою особливістю сучасних систем управління якістю є поєднання

стратегічних та операційних інструментів управління. Якщо стратегічні інструменти спрямовані на формування довгострокової політики якості та забезпечення конкурентних переваг підприємства, то операційні інструменти використовуються для щоденного контролю виробничих процесів та своєчасного виявлення відхилень від встановлених стандартів.

Ефективність системи управління якістю значною мірою визначається дотриманням основоположних принципів, на яких базується її функціонування. Саме принципи «формують загальну філософію управління якістю та визначають напрями діяльності підприємства щодо забезпечення стабільного рівня якості продукції» [36].

Сучасні підходи до управління якістю, закріплені в міжнародних стандартах серії ISO 9000, передбачають «використання комплексу взаємопов'язаних принципів, які спрямовані на досягнення максимальної результативності функціонування організації» [45, с. 23]. Реалізація цих принципів дозволяє підприємству не лише підтримувати необхідний рівень якості продукції, а й забезпечувати довгостроковий розвиток, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання ресурсів.

Для систематизації основних елементів сучасної системи управління якістю доцільно узагальнити її принципи, функції та інструменти у вигляді таблиці 1.4.

Наведена таблиця демонструє, що система управління якістю охоплює не лише виробничі процеси, а практично всі сфери діяльності підприємства. У сучасних умовах якість формується завдяки узгодженій роботі керівництва, виробничого персоналу, служб постачання, маркетингу та контролю якості.

Особливої уваги заслуговує принцип орієнтації на споживача. Саме він виступає центральним елементом сучасної системи менеджменту якості. Підприємство повинно не просто виробляти продукцію відповідно до нормативних вимог, а максимально враховувати потреби та очікування кінцевого споживача. Для підприємств молочної галузі це означає забезпечення стабільних показників якості молока, його безпечності, натуральності та відповідності сучасним вимогам ринку.

Не менш важливим є принцип залучення персоналу. Досвід провідних світових компаній свідчить, що якість продукції значною мірою залежить від професійного рівня працівників та їхнього ставлення до виконання своїх обов'язків. Саме тому ефективна система управління якістю передбачає постійне навчання персоналу, розвиток його компетенцій та формування культури якості на всіх рівнях організації.

Таблиця 1.4

Принципи, функції та інструменти системи управління якістю продукції підприємства

Принцип управління якістю	Основні функції	Інструменти реалізації
Орієнтація на споживача	Вивчення потреб споживачів, оцінка задоволеності клієнтів	Маркетингові дослідження, анкетування, аналіз реклаमाцій
Лідерство керівництва	Формування політики та цілей у сфері якості	Стратегічне планування, система KPI, внутрішні регламенти
Залучення персоналу	Організація роботи працівників у сфері якості	Навчання персоналу, мотивація, гуртки якості
Процесний підхід	Управління виробничими та допоміжними процесами	Карти процесів, регламенти, стандарти операцій
Системний підхід	Координація роботи всіх підрозділів підприємства	Система менеджменту якості, внутрішні аудити
Прийняття рішень на основі даних	Контроль та аналіз показників якості	Статистичний контроль, моніторинг показників, цифрові системи обліку
Постійне вдосконалення	Поліпшення процесів і продукції	PDCA, Kaizen, бенчмаркінг, коригувальні заходи
Управління взаємовідносинами	Робота з постачальниками та партнерами	Аудит постачальників, довгострокові контракти, рейтингові оцінки

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних концепцій менеджменту якості та стандартів ISO.

Для підприємств молочної галузі особливого значення набуває процесний підхід. Якість молока формується послідовно на всіх етапах виробничого циклу: від вирощування кормів до реалізації готової продукції. Порушення хоча б одного елемента технологічного ланцюга може негативно вплинути на кінцевий результат. Тому управління якістю повинно охоплювати весь комплекс виробничих процесів.

Важливою складовою сучасної системи менеджменту якості є її інтеграція з іншими функціональними підсистемами підприємства. Якість продукції безпосередньо пов'язана з «ефективністю виробництва, кадровою політикою,

інноваційною діяльністю, маркетингом та фінансовими результатами підприємства» [1, с. 134]. Саме тому управління якістю дедалі частіше розглядається як один із ключових елементів стратегічного менеджменту.

Особливістю сучасного етапу розвитку систем управління якістю є активне впровадження цифрових технологій. Використання автоматизованих систем контролю, цифрового моніторингу виробничих процесів, електронних баз даних та аналітичних платформ дозволяє оперативно виявляти відхилення від встановлених стандартів та приймати ефективні управлінські рішення. Науковці відзначають, що «цифрова трансформація сьогодні є окремим етапом розвитку менеджменту якості та спрямована на підвищення ефективності й гнучкості систем управління» [50].

У молочному скотарстві цифрові технології активно використовуються для контролю стану здоров'я тварин, автоматизації процесів доїння, моніторингу якості кормів, аналізу показників молока та управління виробничими ресурсами. Такі рішення дозволяють підвищити точність контролю та мінімізувати вплив людського фактора на результати виробництва.

Система управління якістю продукції не є статичною конструкцією. Вона постійно розвивається та адаптується до змін зовнішнього середовища, нових вимог споживачів, розвитку технологій та змін законодавства. Саме здатність до постійного вдосконалення забезпечує її ефективність у довгостроковій перспективі.

Однією з ключових особливостей сучасних систем управління якістю є застосування процесного підходу. Його сутність полягає в тому, що «діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких впливає на кінцевий результат діяльності організації» [48, с. 251]. На відміну від функціонального підходу, коли увага концентрується на окремих підрозділах, процесний підхід орієнтується на створення цінності для споживача через ефективне управління всіма етапами виробничо-господарської діяльності.

Використання процесного підходу дозволяє підприємству чітко визначати відповідальність за результати діяльності, своєчасно виявляти проблемні місця

виробничого циклу, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стабільність якісних характеристик продукції. Особливо важливим це є для підприємств молочної галузі, де якість кінцевої продукції формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних процесів.

У виробництві молока до основних процесів, що безпосередньо впливають на якість продукції, належать:

- вирощування кормових культур;
- заготівля та зберігання кормів;
- організація годівлі тварин;
- ветеринарне забезпечення стада;
- утримання та догляд за тваринами;
- процес доїння;
- охолодження та зберігання молока;
- транспортування продукції;
- лабораторний контроль якості.

Будь-які порушення на одному з перелічених етапів можуть призвести до погіршення якісних характеристик молока та зниження економічних результатів діяльності підприємства. Саме тому процесний підхід забезпечує комплексне управління всією системою формування якості продукції.

Важливим інструментом практичної реалізації процесного підходу виступає цикл безперервного вдосконалення PDCA (Plan – Do – Check – Act), який широко використовується у сучасних системах менеджменту якості. Його застосування передбачає «послідовне планування заходів, їх реалізацію, оцінку отриманих результатів та внесення коригувань для подальшого покращення діяльності підприємства» [36].

Сучасний розвиток менеджменту якості неможливо розглядати без міжнародних стандартів. Найбільш поширеним у світі є стандарт ISO 9001, який встановлює вимоги до систем менеджменту якості та забезпечує єдині підходи до

організації управлінських процесів. Однією з основних переваг впровадження ISO 9001 є можливість стандартизації діяльності підприємства та забезпечення стабільного рівня якості продукції незалежно від змін зовнішнього середовища.

Науковці відзначають, що сучасний етап розвитку менеджменту якості характеризується переходом до систем управління, заснованих на міжнародних стандартах та інтегрованих інформаційних технологіях, які забезпечують стабільність якості, підвищення конкурентоспроможності та відповідальність підприємства перед споживачами і суспільством.

Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка базується на аналізі небезпечних факторів та контролі критичних точок виробництва. Головною перевагою НАССР є профілактична спрямованість, тобто попередження виникнення проблем із безпечністю продукції ще до їх появи.

Система НАССР дозволяє:

- забезпечити контроль безпечності продукції на всіх стадіях виробництва;
- мінімізувати ризики потрапляння небезпечних факторів до готової продукції;
- підвищити рівень довіри споживачів;
- забезпечити відповідність вимогам національного та міжнародного законодавства;
- розширити можливості виходу на міжнародні ринки [5, с. 198].

Для молочних підприємств впровадження принципів НАССР є особливо актуальним через високу чутливість молочної продукції до мікробіологічного забруднення та необхідність забезпечення її безпечності протягом усього виробничого циклу.

Слід зазначити, що сучасні системи менеджменту якості вже не обмежуються лише контролем відповідності продукції стандартам. Їх основною метою стає формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку. Як свідчать сучасні дослідження, система управління якістю є стратегічним

інструментом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства через підвищення продуктивності, скорочення витрат, зміцнення ділової репутації та посилення ринкових позицій.

Особливо важливим є те, що якість продукції сьогодні розглядається як один із головних критеріїв вибору товару споживачем. Дослідження показують, що серед основних критеріїв конкурентоспроможності продукції саме якість має найвищий пріоритет порівняно з ціною, умовами постачання чи сервісним обслуговуванням.

Для підприємств молочної галузі це означає необхідність постійного вдосконалення систем управління якістю, впровадження інноваційних технологій виробництва та підвищення рівня контролю на всіх стадіях виробничого процесу. Саме якість молока та молочної продукції формує основу конкурентних переваг підприємства на сучасному ринку.

Отже, система управління якістю продукції являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та виробничих заходів, спрямованих на забезпечення стабільної відповідності продукції встановленим вимогам та очікуванням споживачів. Встановлено, що ефективність системи управління якістю визначається дотриманням принципів орієнтації на споживача, процесного підходу, залучення персоналу, прийняття рішень на основі фактів та безперервного вдосконалення.

Доведено, що сучасні системи менеджменту якості інтегруються з усіма функціональними підсистемами підприємства та виконують не лише контрольну, а й стратегічну функцію. Особливу роль у забезпеченні ефективності управління якістю відіграють міжнародні стандарти ISO 9001 та система HACCP, які створюють організаційні передумови для підвищення безпечності продукції, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для підприємств молочної галузі система управління якістю виступає одним із ключових чинників забезпечення високої якості та безпечності молока, підвищення довіри споживачів, зміцнення ринкових позицій та досягнення довгострокових

стратегічних цілей розвитку. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення інструментів менеджменту якості та впровадження сучасних підходів до управління виробничими процесами.

1.3. Сучасні підходи та міжнародні стандарти забезпечення якості продукції в молочній галузі

У сучасній економіці якість продукції дедалі більше перетворюється з виробничої характеристики на стратегічний ресурс розвитку підприємства. Якщо впродовж тривалого часу основна увага приділялася контролю відповідності продукції встановленим нормативним вимогам, то сьогодні забезпечення якості розглядається як комплексний процес формування конкурентних переваг, який охоплює всі сфери діяльності підприємства. Особливої актуальності даний підхід набуває в молочній галузі, де якість продукції визначає не лише економічні результати діяльності виробника, але й рівень продовольчої безпеки населення.

Світова практика розвитку агропродовольчого сектору свідчить, що сучасні системи забезпечення якості базуються на інтеграції виробничих, технологічних, управлінських та маркетингових процесів. У таких умовах якість формується не на завершальному етапі виробництва, а створюється протягом усього виробничого циклу, починаючи від вирощування кормів і закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві. Саме тому дедалі більшого поширення набуває концепція комплексного управління якістю, яка передбачає системний контроль усіх факторів, що впливають на якісні характеристики продукції.

Специфіка молочного виробництва полягає у тому, що якість кінцевої продукції значною мірою залежить від біологічних процесів, які важко повністю стандартизувати. На відміну від багатьох галузей промисловості, де основними факторами якості виступають технічні параметри обладнання та технологічних операцій, у молочному скотарстві вирішальне значення мають генетичний потенціал

тварин, якість кормової бази, стан здоров'я поголів'я, умови утримання та професійність персоналу. Саме тому забезпечення якості продукції в молочній галузі потребує значно ширшого підходу порівняно з традиційними системами виробничого контролю.

Сучасні підходи до забезпечення якості продукції в молочній галузі базуються на системному баченні процесу формування якості. Ефективність такої системи визначається не окремими заходами контролю, а узгодженою взаємодією всіх її складових, що забезпечують створення конкурентоспроможної та безпечної продукції. Взаємозв'язок основних елементів формування якості продукції підприємства молочної галузі представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Модель формування якості продукції підприємства молочної галузі

Представлена модель демонструє, що якість продукції є результатом комплексного впливу виробничих, організаційних та технологічних чинників, які

функціонують у межах єдиної системи управління якістю. Водночас на систему постійно впливають зовнішні фактори, зокрема вимоги законодавства, міжнародних стандартів, ринкового середовища та споживачів. Важливе значення має наявність зворотного інформаційного зв'язку, який забезпечує адаптацію системи до змін зовнішнього середовища та сприяє безперервному вдосконаленню діяльності підприємства. Таким чином, ефективне управління якістю в молочній галузі можливе лише за умови «комплексного підходу до організації всіх бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на якість та безпечність продукції» [14, с. 54].

У сучасних умовах розвитку світового агропродовольчого ринку конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише обсягами виробництва чи рівнем собівартості продукції, а й здатністю забезпечувати стабільно високий рівень якості та безпечності продукції відповідно до міжнародних вимог. Саме тому впровадження стандартизованих систем управління якістю стало «необхідною умовою функціонування підприємств харчової промисловості та важливим інструментом інтеграції у світовий економічний простір» [22, с. 14].

Глобалізація ринків продовольства сприяла формуванню єдиних вимог до якості продукції та систем управління нею. Виробники молока та молочної продукції сьогодні повинні забезпечувати не лише відповідність продукції національним нормативним документам, а й дотримуватися міжнародних стандартів, які визнаються у більшості країн світу. Такі стандарти дозволяють гармонізувати виробничі процеси, забезпечити простежуваність продукції та мінімізувати ризики виникнення небезпечних факторів.

Одним із найбільш поширених міжнародних стандартів у сфері управління якістю є стандарт ISO 9001. Його особливістю є універсальний характер застосування, оскільки вимоги стандарту можуть використовуватися підприємствами будь-якої галузі незалежно від масштабів діяльності. Основною метою ISO 9001 є «формування системного підходу до управління організацією, орієнтованого на задоволення потреб споживачів та постійне вдосконалення діяльності підприємства» [12, с. 18].

Важливою перевагою стандарту є те, що він акцентує увагу не на контролі окремих операцій, а на управлінні процесами в цілому. Такий підхід забезпечує стабільність виробничих результатів, підвищує прозорість управлінських процедур та сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Для підприємств молочної галузі впровадження ISO 9001 створює організаційну основу для побудови ефективної системи менеджменту якості та забезпечення належного рівня контролю на всіх етапах виробництва.

Поряд із загальними стандартами управління якістю важливе місце у діяльності підприємств харчової промисловості займають стандарти, орієнтовані безпосередньо на забезпечення безпечності харчових продуктів. Найбільш поширеним серед них є стандарт ISO 22000, який поєднує принципи менеджменту якості з вимогами щодо контролю безпечності харчової продукції.

Особливість ISO 22000 полягає у тому, що він «охоплює всі ланки харчового ланцюга та передбачає комплексне управління ризиками безпечності продукції» [37, с. 72]. Впровадження даного стандарту дозволяє підприємствам забезпечити системний контроль потенційних небезпечних факторів, підвищити довіру споживачів та підтвердити відповідність продукції міжнародним вимогам.

Для молочної галузі це має особливе значення, оскільки молоко належить до продуктів із підвищеним рівнем мікробіологічного ризику. Недотримання вимог щодо санітарії, температурних режимів або технологічних параметрів може призвести до погіршення якості продукції та створення загроз для здоров'я споживачів. Саме тому міжнародна практика приділяє особливу увагу впровадженню систем превентивного контролю ризиків.

Найбільш відомою серед таких систем є НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка сьогодні вважається базовим елементом забезпечення безпечності харчових продуктів у більшості розвинених країн світу. Відповідно до сучасних наукових підходів система НАССР спрямована не на виявлення дефектів готової продукції, а на попередження їх виникнення шляхом контролю критичних точок

виробничого процесу. Такий підхід дозволяє значно підвищити ефективність управління якістю та мінімізувати ризики виробництва небезпечної продукції.

Сучасні дослідження підтверджують, що «ефективна система управління якістю безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства через підвищення продуктивності, скорочення витрат, зміцнення ділової репутації та розширення ринкових можливостей» [39, с. 110]. Підприємства, які впроваджують міжнародні стандарти якості, отримують додаткові конкурентні переваги завдяки підвищенню довіри споживачів, покращенню внутрішньої організації виробництва та можливості виходу на нові ринки збуту.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем забезпечення якості є інтеграція стандартів управління якістю із цифровими технологіями. Використання автоматизованих систем моніторингу виробничих процесів, електронного документообігу, систем простежуваності продукції та аналітичних платформ дозволяє підвищити оперативність контролю та ефективність прийняття управлінських рішень. У результаті система управління якістю поступово трансформується з інструменту контролю у комплексний механізм стратегічного управління розвитком підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування систем управління якістю підприємства молочної галузі використовують комплекс міжнародних стандартів, кожен з яких спрямований на вирішення окремих завдань у сфері управління якістю та безпечністю продукції. При цьому найбільший ефект досягається не шляхом впровадження одного стандарту, а завдяки інтеграції декількох систем управління в єдиний механізм забезпечення якості.

З метою узагальнення особливостей найбільш поширених міжнародних стандартів, що використовуються підприємствами молочної галузі, доцільно здійснити їх порівняльну характеристику (табл. 1.5). Наведена таблиця свідчить, що кожен зі стандартів вирішує окремі завдання в системі управління якістю, проте всі вони взаємодоповнюють один одного. Наприклад, ISO 9001 формує загальну систему управління підприємством, тоді як ISO 22000 та HACCP концентруються

безпосередньо на питаннях безпеки харчової продукції. Водночас стандарти GMP та GHP створюють необхідні організаційні та санітарно-гігієнічні умови для функціонування інших систем управління.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика міжнародних стандартів забезпечення якості та безпеки продукції в молочній галузі

Стандарт	Основна мета	Об'єкт управління	Основні переваги для підприємства
ISO 9001	Формування ефективної системи менеджменту якості	Усі бізнес-процеси підприємства	Підвищення результативності управління, орієнтація на споживача, постійне вдосконалення
ISO 22000	Забезпечення безпеки харчових продуктів	Увесь харчовий ланцюг	Управління ризиками безпеки, підвищення довіри споживачів
HACCP	Попередження небезпечних факторів у виробництві	Критичні контрольні точки виробництва	Зниження ризику виробництва небезпечної продукції
GMP (Good Manufacturing Practice)	Забезпечення належної виробничої практики	Виробничі процеси та виробниче середовище	Стандартизація виробництва та мінімізація виробничих ризиків
GHP (Good Hygiene Practice)	Забезпечення належної гігієнічної практики	Санітарно-гігієнічні умови виробництва	Підвищення рівня безпеки продукції та санітарної культури виробництва

Джерело: узагальнено автором на основі міжнародних стандартів та сучасних наукових підходів.

Для підприємств молочної галузі особливо важливим є поєднання вимог HACCP та ISO 22000. Саме ці системи дозволяють забезпечити комплексний контроль усіх потенційних ризиків, які можуть виникати під час виробництва, зберігання та транспортування молока. Крім того, впровадження зазначених стандартів є важливою умовою співпраці з великими торговельними мережами та виходу продукції на міжнародні ринки.

Слід зазначити, що сучасні підходи до забезпечення якості продукції дедалі більше орієнтуються на ризик-орієнтоване управління. Такий підхід передбачає «своєчасне виявлення факторів, які можуть негативно впливати на якість продукції,

та розробку превентивних заходів щодо їх усунення» [27, с. 82]. Фактично сучасна система управління якістю трансформується з інструменту контролю в механізм попередження можливих проблем.

У молочній галузі ризик-орієнтований підхід має особливе значення через високу залежність виробництва від біологічних факторів. Стан здоров'я тварин, якість кормів, умови утримання поголів'я та санітарний стан виробничих приміщень можуть безпосередньо впливати на безпечність та якісні характеристики молока. Саме тому підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг виробничого середовища та оперативно реагувати на будь-які відхилення від встановлених нормативів.

Важливим напрямом розвитку систем управління якістю є також посилення ролі людського фактора. Незважаючи на стрімкий розвиток автоматизації та цифрових технологій, якість продукції значною мірою залежить від компетентності працівників, їх професійної підготовки та відповідальності за результати своєї діяльності. Тому сучасні стандарти менеджменту якості значну увагу приділяють питанням навчання персоналу, розвитку компетенцій та формування корпоративної культури якості.

Досвід провідних світових виробників молочної продукції свідчить, що найбільш ефективними є системи управління якістю, які поєднують міжнародні стандарти, сучасні цифрові технології, безперервне навчання персоналу та орієнтацію на потреби споживачів. Саме така інтегрована модель забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та створює передумови для його сталого розвитку.

Крім того, в умовах євроінтеграції України особливого значення набуває гармонізація національних підходів до управління якістю із вимогами Європейського Союзу. Це сприяє розширенню можливостей експорту продукції, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та зміцненню їхніх позицій на міжнародному ринку. Для виробників молока впровадження сучасних стандартів якості стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й необхідною умовою подальшого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, сучасні підходи до забезпечення якості продукції в молочній галузі базуються на поєднанні принципів системного управління, міжнародних стандартів, ризик-орієнтованого мислення та безперервного вдосконалення виробничих процесів. Саме ці підходи формують основу ефективної системи управління якістю та забезпечують підприємствам можливість досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МБК «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

У сучасних умовах розвитку агропромислового комплексу України особливого значення набувають підприємства, які поєднують масштабне виробництво, інноваційні технології та високі стандарти якості продукції. Одним із таких підприємств є Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочно-виробничий комплекс «Єкатеринославський»», що належить до числа найбільших виробників молока в Україні та є одним із лідерів вітчизняного молочного скотарства.

Підприємство здійснює діяльність у галузі тваринництва та спеціалізується на виробництві незбираного молока екстра-класу. У структурі виробництва реалізовано принцип повного виробничого циклу, який передбачає самостійне забезпечення кормової бази, вирощування та утримання високопродуктивного поголів'я великої рогатої худоби, виробництво кормів і комбікормів, а також реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Щоденні обсяги виробництва молока перевищують 66 тонн, що свідчить про значний виробничий потенціал підприємства.

Конкурентною перевагою ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» є використання сучасних технологій утримання та селекції корів породи Brown Swiss, а також постійне впровадження інноваційних рішень у сфері годівлі, ветеринарного супроводу та управління виробничими процесами. Підприємство активно розвиває напрям виробництва гіпоалергенного молока А2, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку молочної продукції та орієнтації на споживачів із підвищеними вимогами до якості харчових продуктів.

Завдяки значним масштабам діяльності, високому рівню технологічного

забезпечення та ефективній системі управління підприємство демонструє стабільне зростання виробничих і фінансових показників, що дозволяє розглядати його як успішний приклад сучасного аграрного бізнесу та перспективний об'єкт для дослідження управлінських процесів.

Для загального аналізу діяльності підприємства доцільно оцінити виробничі показники, які формують основу для забезпечення високої якості молочної продукції (табл. 2.1). Саме масштаби виробництва, продуктивність стада та ефективність використання виробничих ресурсів визначають можливості підприємства щодо підтримання стабільних стандартів якості та конкурентоспроможності продукції на ринку.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробничих показників діяльності
ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Загальне поголів'я ВРХ, голів	5850	6020	6210	360	106,2
Поголів'я корів, голів	2580	2650	2720	140	105,4
Виробництво молока, т	24260	27083	28650	4390	118,1
Реалізація молока, т	23890	26720	28260	4370	118,3
Середньодобове виробництво молока, т	66,5	74,2	78,5	12,0	118,0
Надій молока на 1 корову, кг	9403	10220	10533	1130	112,0
Частка молока екстра-класу, %	96,0	97,5	98,2	2,2 в.п.	102,3
Вихід телят на 100 корів, голів	82	85	88	6	107,3
Середня ціна реалізації 1 т молока, грн	17700	22200	24230	6530	136,9

Наведені дані свідчать про стійке нарощування виробничого потенціалу ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». Загальне поголів'я великої рогатої худоби протягом досліджуваного періоду збільшилося на 360 голів, або на 6,2 %, а чисельність дійного стада зросла на 140 голів, або на 5,4 %. Така тенденція створила передумови для збільшення обсягів виробництва молока та підвищення економічної ефективності підприємства.

Обсяг виробництва молока за 2023–2025 рр. зріс на 4390 т, або на 18,1 %, і досяг

28650 т. Аналогічна динаміка спостерігається щодо реалізації продукції. Це свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства та високий рівень її конкурентоспроможності на ринку.

Одним із ключових показників ефективності молочного виробництва є надій молока на одну корову. За досліджуваний період він збільшився на 1130 кг, або на 12,0 %, що характеризує покращення селекційної роботи, технології годівлі та умов утримання тварин. Підвищення продуктивності стада є важливим чинником зростання якості продукції та зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції.

Особливо позитивною є динаміка показників якості молока. Частка молока екстра-класу збільшилася з 96,0 % до 98,2 %, що свідчить про високий рівень виробничої дисципліни, ветеринарного контролю та дотримання технологічних вимог. Саме якість продукції дозволяє підприємству реалізовувати молоко за вищими цінами, що підтверджується зростанням середньої ціни реалізації на 36,9 %.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» характеризується стабільним зростанням виробничих показників, високою продуктивністю стада та значною часткою молока екстра-класу. Це створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи управління якістю продукції та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку молочної продукції.

Висока якість продукції молочного підприємства значною мірою залежить від рівня його ресурсного забезпечення. Наявність сучасної матеріально-технічної бази, достатнього кадрового потенціалу та фінансових ресурсів створює передумови для впровадження сучасних технологій виробництва, контролю якості та забезпечення стабільних характеристик продукції (табл. 2.2). Результати аналізу свідчать, що підприємство має потужний ресурсний потенціал для забезпечення високої якості продукції. Зростання вартості основних засобів на 25,9 % свідчить про модернізацію виробничої бази, а збільшення власного капіталу більш ніж у півтора рази підтверджує високий рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.2

**Ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів ТОВ «МБК
«Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	202	204	226	24	111,9
Частка робітників у структурі персоналу, %	67,3	67,2	68,1	0,8 в.п.	х
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	398,4	442,7	501,6	103,2	125,9
Середньорічна вартість оборотних активів, млн грн	352,6	483,4	626,0	273,4	177,5
Власний капітал, млн грн	702,1	915,5	1082,7	380,6	154,2
Виробництво молока на 1 працівника, т	120,1	132,8	126,8	6,7	105,6
Дохід на 1 працівника, млн грн	2,09	2,95	3,03	0,94	145,0
Виробництво молока на 1 грн основних засобів, кг	60,9	61,2	57,1	-3,8	93,8
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн ОЗ	1,06	1,36	1,37	0,31	129,2
Рентабельність активів, %	10,9	21,5	14,9	4,0 в.п.	х

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці та доходу на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Водночас підприємству доцільно приділяти увагу підвищенню ефективності використання виробничих потужностей, оскільки у 2025 році спостерігається незначне зниження обсягів виробництва молока в розрахунку на одиницю основних засобів.

Отже, ресурсне забезпечення ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» створює сприятливі умови для підтримання високої якості молочної продукції та подальшого вдосконалення системи управління якістю відповідно до сучасних вимог ринку.

Для оцінки економічних передумов забезпечення високої якості продукції доцільно проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» за 2023–2025 рр. (табл. 2.3) Результати господарської діяльності підприємства безпосередньо відображають ефективність виробничих

процесів, рівень організації системи управління якістю, конкурентоспроможність продукції та здатність підприємства забезпечувати стабільні фінансові результати в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 2.3

Основні організаційно-економічні показники діяльності

ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	422,7	602,4	684,7	262,0	162,0
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	320,7	389,8	497,8	177,1	155,2
Валовий прибуток, млн грн	102,0	212,6	186,9	84,9	183,2
Операційний прибуток, млн грн	87,4	222,1	163,2	75,8	186,6
Чистий прибуток, млн грн	88,2	224,1	175,7	87,5	199,1
Вартість активів на кінець року, млн грн	809,4	1041,1	1181,1	371,7	145,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	202	204	226	24	111,9
Рентабельність реалізації продукції, %	20,9	37,2	25,7	+4,8 в.п.	х

Наведені у таблиці показники свідчать про стале економічне зростання ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» упродовж досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 262,0 млн грн, або на 62,0 %, що характеризує зростання обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства. Одним із чинників такої позитивної динаміки є стабільний попит на молоко екстра-класу, яке виробляє підприємство, а також розвиток нових напрямів діяльності та ринків збуту.

Важливим показником ефективності виробництва є валовий прибуток, який за досліджуваний період зріс із 102,0 млн грн до 186,9 млн грн. Це свідчить про здатність підприємства не лише нарощувати обсяги виробництва, але й забезпечувати достатній рівень доданої вартості продукції. Водночас найбільше значення показника було досягнуто у 2024 році, коли валовий прибуток становив 212,6 млн грн.

Чистий прибуток підприємства у 2025 році становив 175,7 млн грн, що майже вдвічі перевищує рівень 2023 року. Така динаміка свідчить про високий рівень

фінансової стійкості підприємства та ефективність його виробничо-господарської діяльності. Для підприємства молочної галузі отримання стабільного прибутку значною мірою залежить від якості продукції, яка визначає рівень закупівельних цін, конкурентні переваги та довіру споживачів.

Вартість активів підприємства за досліджуваний період збільшилася на 371,7 млн грн, або на 45,9 %, що свідчить про подальший розвиток виробничої бази та нарощування ресурсного потенціалу. Одночасно чисельність персоналу зросла на 11,9 %, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності підприємства та необхідністю забезпечення належного функціонування виробничих процесів.

Позитивною тенденцією є також зростання рентабельності реалізації продукції з 20,9 % до 25,7 %. Це означає, що підприємство збільшило обсяг прибутку, отриманого з кожної гривні реалізованої продукції. Високий рівень рентабельності значною мірою обумовлений підтриманням належної якості молока, використанням сучасних технологій утримання тварин, власною кормовою базою та постійним контролем виробничих процесів.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» є фінансово стійким та динамічно розвинутим підприємством молочної галузі. Зростання доходів, прибутку, активів та рентабельності створює сприятливі умови для подальшого вдосконалення системи управління якістю продукції та впровадження сучасних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз виробництва молока та показників якості продукції підприємства

Ефективність функціонування підприємств молочної галузі значною мірою визначається рівнем організації виробничих процесів та якістю виробленої продукції. В умовах посилення конкуренції на ринку молока та молочних продуктів саме якість продукції стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, формування його ділової репутації та досягнення стабільних фінансово-економічних результатів діяльності.

ТОВ «Молочно-виробничий комплекс «Єкатеринославський»» є одним із найбільших високотехнологічних виробників молока в Україні. Підприємство спеціалізується на виробництві молока екстра-класу та здійснює діяльність на основі сучасних технологій утримання худоби, автоматизованих систем доїння, ветеринарного супроводу та контролю якості продукції. Важливою особливістю діяльності комплексу є орієнтація на виробництво молока найвищої якості відповідно до сучасних вимог переробних підприємств та міжнародних стандартів безпечності харчової продукції.

Оцінка ефективності управління якістю продукції передбачає насамперед аналіз виробничих показників молочного скотарства, оскільки саме вони формують основу для подальшої оцінки якісних характеристик молока та результативності системи управління якістю.

З метою оцінки динаміки виробництва молока доцільно проаналізувати основні виробничі показники діяльності підприємства за 2023–2025 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних виробничих показників молочного скотарства ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Загальне поголів'я ВРХ, голів	5850	6020	6210	360	106,2
Поголів'я корів, голів	2580	2650	2720	140	105,4
Виробництво молока, т	24260	27083	28650	4390	118,1
Реалізація молока, т	23890	26720	28260	4370	118,3
Середньодобове виробництво молока, т	66,5	74,2	78,5	12,0	118,0
Надій молока на 1 корову, кг	9403	10220	10533	1130	112,0
Вихід телят на 100 корів, голів	82	85	88	6	107,3

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Наведені дані свідчать про стійку позитивну динаміку розвитку молочного виробництва на підприємстві. Протягом досліджуваного періоду спостерігається

поступове збільшення як поголів'я великої рогатої худоби, так і продуктивності стада.

Загальне поголів'я ВРХ за три роки збільшилося на 360 голів або на 6,2 %, досягнувши у 2025 році 6210 голів. Одночасно поголів'я корів зросло на 140 голів, або на 5,4 %, що свідчить про послідовне розширення виробничого потенціалу підприємства.

Найбільш вагомі позитивні зміни спостерігаються у виробництві молока. Якщо у 2023 році підприємством було вироблено 24,26 тис. т молока, то у 2025 році цей показник досяг 28,65 тис. т. Абсолютний приріст склав 4390 т, або 18,1 %. Така тенденція свідчить не лише про збільшення чисельності поголів'я, а й про підвищення його продуктивності.

Важливим показником ефективності функціонування молочного скотарства є середній надій молока на одну корову, який характеризує рівень продуктивності стада та відображає результативність використання генетичного потенціалу тварин, якості кормової бази, умов утримання та технології виробництва. Динаміка цього показника дозволяє оцінити ефективність управління виробничими процесами та визначити тенденції розвитку молочного господарства. У 2025 році він становив 10533 кг, що на 1130 кг більше порівняно з 2023 роком. Темп зростання склав 12,0 %. Досягнення такого рівня продуктивності свідчить про ефективну організацію годівлі тварин, використання високопродуктивного генетичного матеріалу та належний рівень ветеринарного забезпечення. З метою більш наочного відображення змін продуктивності корів у ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр. побудовано рис. 2.1.

Дані рисунка 2.1 свідчать про стійку позитивну тенденцію зростання продуктивності дійного стада на підприємстві. За досліджуваний період середній надій молока на одну корову збільшився з 9403 кг у 2023 році до 10533 кг у 2025 році, тобто на 1130 кг або на 12,0 %. Особливо помітне зростання відбулося у 2024 році, коли показник перевищив рівень 10 тис. кг молока на корову, що відповідає високим стандартам сучасного молочного скотарства.

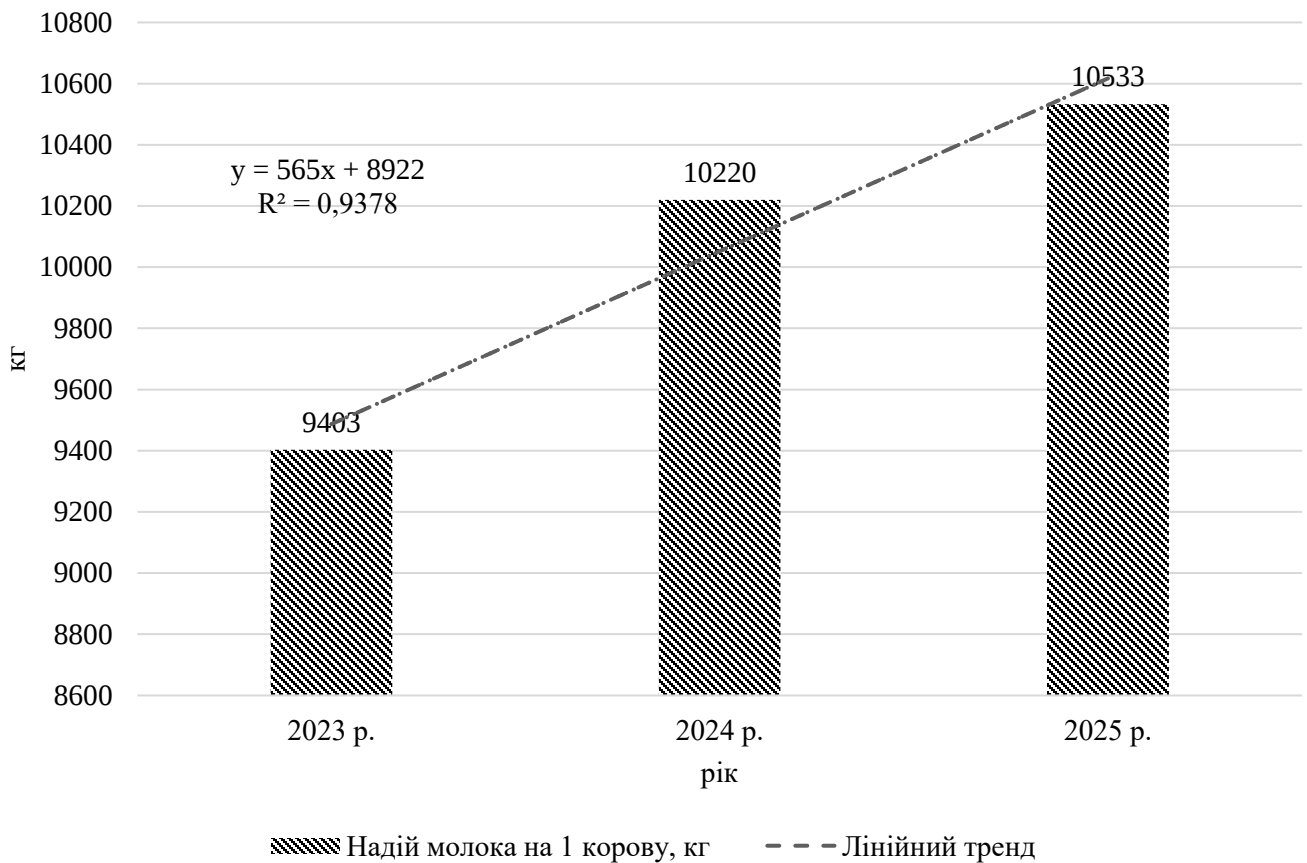


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання продуктивності молочного стада ВРХ в ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.

Побудована лінія тренду має стійкий висхідний характер, а високий коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,9378$) свідчить про значну стійкість виявленої тенденції та високу ймовірність подальшого зростання продуктивності стада за умови збереження існуючих підходів до управління виробництвом. Отримані результати підтверджують ефективність роботи підприємства щодо вдосконалення годівлі тварин, покращення генетичного потенціалу поголів'я, розвитку ветеринарного супроводу та впровадження сучасних технологій виробництва молока. Зростання продуктивності корів виступає одним із ключових факторів збільшення обсягів виробництва молока та створює необхідні передумови для подальшого підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Особливо позитивною тенденцією є випереджальне зростання обсягів

виробництва молока порівняно зі збільшенням поголів'я корів. Якщо чисельність корів за аналізований період зросла на 5,4 %, то валове виробництво молока збільшилося на 18,1 %. Це підтверджує підвищення продуктивності стада та ефективності використання наявних ресурсів.

Про високий рівень організації виробничих процесів свідчить також збільшення середньодобового виробництва молока з 66,5 т до 78,5 т на добу. Така динаміка створює сприятливі умови для стабільного забезпечення переробних підприємств якісною сировиною та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Окремої уваги заслуговує показник виходу телят на 100 корів, який зріс із 82 до 88 голів. Це свідчить про покращення відтворювальних показників стада та ефективність роботи ветеринарної служби підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про позитивні тенденції розвитку виробництва молока на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». Підприємство демонструє стабільне зростання виробничого потенціалу, підвищення продуктивності поголів'я та ефективності використання ресурсів, що створює належні передумови для забезпечення високої якості продукції.

В умовах сучасного ринку молочної продукції якісні характеристики молока виступають одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства. Відповідність продукції вимогам екстра-класу дозволяє виробнику отримувати вищу ціну реалізації, забезпечувати стабільний попит з боку переробних підприємств та формувати довгострокові партнерські відносини із споживачами сировини.

Для ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» питання якості молока є одним із пріоритетних напрямів виробничої діяльності. Підприємство здійснює системний контроль за якістю кормів, станом здоров'я поголів'я, дотриманням технології доїння та умовами первинного зберігання молока. Завдяки цьому підприємству вдається підтримувати високі показники якості продукції та щороку збільшувати частку молока екстра-класу.

З метою оцінки результативності роботи у сфері забезпечення якості продукції доцільно проаналізувати динаміку показників якості молока та економічних результатів його реалізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників якості молока та результатів його реалізації в ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Реалізація молока, т	23890	26720	28260	4370	118,3
Частка молока екстра-класу, %	96,0	97,5	98,2	+2,2 в.п.	х
Середня ціна реалізації 1 т молока, грн	17700	22200	24230	6530	136,9
Виручка від реалізації молока, тис. грн	422853	593184	684740	261887	161,9

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Проведені розрахунки свідчать про високий рівень ефективності виробництва молока та результативність заходів щодо забезпечення його якості. За досліджуваний період обсяг реалізації молока зріс на 4370 т, або на 18,3 %, що відповідає тенденціям збільшення обсягів виробництва.

Одночасно спостерігається позитивна динаміка якісних характеристик продукції. Частка молока екстра-класу протягом трьох років збільшилася з 96,0 % до 98,2 %. Фактично у 2025 році майже весь обсяг виробленого молока відповідав найвищим стандартам якості, що є одним із найкращих показників серед вітчизняних молочних господарств.

Досягнення такого результату стало можливим завдяки комплексному підходу до управління якістю продукції. Підприємство здійснює постійний контроль якості кормів, використовує сучасні технології утримання худоби, забезпечує належний ветеринарний супровід стада та застосовує сучасні доїльні установки, що дозволяють мінімізувати ризики бактеріального забруднення молока.

Підвищення рівня якості продукції безпосередньо вплинуло на цінові параметри реалізації молока. Якщо у 2023 році середня ціна реалізації однієї тонни молока становила 17,7 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 24,23 тис. грн. Приріст склав 6,53

тис. грн на тонну, або 36,9 %.

Слід зазначити, що зростання ціни реалізації обумовлене не лише загальною ринковою кон'юнктурою, але й високою якістю продукції підприємства. Переробні підприємства традиційно встановлюють преміальні ціни на молоко екстра-класу, оскільки така сировина забезпечує вищий вихід готової продукції та потребує менших витрат на технологічну обробку.

Найбільш наочно економічний ефект від підвищення якості продукції проявляється через динаміку виручки від реалізації молока. У 2025 році обсяг виручки склав 684,7 млн грн, що на 261,9 млн грн більше порівняно з 2023 роком. Темп зростання виручки досяг 61,9 %, що суттєво перевищує темпи зростання поголів'я корів та навіть обсягів виробництва молока.

Отже, зростання доходів підприємства забезпечувалося одночасно двома факторами: збільшенням обсягів виробництва та реалізації молока та підвищенням якісних характеристик продукції та відповідним зростанням ціни реалізації.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують наявність прямого взаємозв'язку між якістю продукції та економічною ефективністю діяльності підприємства. Підвищення частки молока екстра-класу сприяє збільшенню доходів підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та створює додаткові можливості для подальшого розвитку виробництва.

Особливо важливо, що ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» не обмежується підтриманням досягнутого рівня якості, а постійно працює над його вдосконаленням. Саме такий підхід відповідає сучасній концепції безперервного поліпшення якості, яка є основою функціонування ефективних систем менеджменту якості на провідних підприємствах світу.

Досягнення високих показників якості молока на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» є результатом комплексного впливу виробничих, технологічних та організаційних факторів. Особливістю сучасного молочного скотарства є те, що якість продукції формується протягом усього виробничого циклу,

починаючи від селекційної роботи зі стадом і закінчуючи первинною обробкою та зберіганням молока. Саме тому для об'єктивної оцінки системи управління якістю доцільно проаналізувати ключові фактори, які забезпечують виробництво молока екстра-класу на підприємстві.

Одним із найважливіших чинників формування якості продукції виступає генетичний потенціал поголів'я. Підприємство спеціалізується на розведенні високопродуктивної молочної худоби швейцарської породи Brown Swiss, яка належить до провідних молочних порід світу. Дана порода характеризується високими показниками продуктивності, тривалим господарським використанням тварин, добрим здоров'ям та стабільними показниками якості молока. Високий генетичний потенціал стада підтверджується показниками продуктивності корів, які у 2025 році досягли 10533 кг молока на голову, що суттєво перевищує середній рівень по Україні. Використання сучасних методів селекції та відтворення стада дозволяє підприємству підтримувати високий рівень генетичної цінності тварин та створює основу для подальшого підвищення продуктивності й якості молока.

Не менш важливу роль у формуванні якісних характеристик молока відіграє кормова база. Відомо, що саме якість та збалансованість раціонів визначають вміст жиру, білка, мінеральних речовин та інших компонентів молока. На підприємстві застосовується система повнораціонної годівлі із використанням сучасних технологій заготівлі кормів та контролю їх поживності. Раціони формуються з урахуванням фізіологічного стану та продуктивності тварин, що дозволяє забезпечувати стабільність якісних показників молока протягом року. Значна увага приділяється якості силосу, сінажу та концентрованих кормів, оскільки саме вони формують основу продуктивності високопродуктивного стада.

Вагомим фактором забезпечення якості продукції є сучасна технологія утримання тварин. На підприємстві використовуються прогресивні підходи до організації виробничих процесів, які передбачають створення комфортних умов для утримання корів, належний мікроклімат у приміщеннях, дотримання ветеринарно-

санітарних вимог та контроль умов експлуатації виробничих об'єктів. Практика провідних молочних господарств світу свідчить, що комфорт тварин безпосередньо впливає на їх продуктивність, репродуктивні показники та якість молока. Саме тому забезпечення належних умов утримання розглядається як один із ключових елементів системи управління якістю продукції.

Особливе значення у формуванні якісних характеристик молока має ветеринарний контроль. Підтримання належного рівня здоров'я поголів'я дозволяє мінімізувати ризики виникнення захворювань, які можуть негативно впливати на якість молока та його придатність для подальшої переробки. На підприємстві здійснюється постійний моніторинг стану здоров'я тварин, проводяться профілактичні ветеринарні заходи, лабораторні дослідження та контроль фізіологічних показників поголів'я. Ефективність ветеринарного супроводу підтверджується високими показниками відтворення стада, зокрема збільшенням виходу телят на 100 корів з 82 голів у 2023 році до 88 голів у 2025 році.

Суттєвий вплив на якість молока має рівень автоматизації виробничих процесів. Сучасні автоматизовані системи доїння дозволяють мінімізувати контакт молока із зовнішнім середовищем, забезпечують дотримання санітарних вимог та створюють умови для отримання продукції високої якості. Автоматизація доїльних процесів також сприяє зменшенню впливу людського фактора та підвищує стабільність виробничих результатів. Використання сучасного доїльного обладнання дозволяє оперативно контролювати параметри процесу доїння та своєчасно виявляти можливі відхилення.

Для узагальнення результатів оцінки доцільно представити основні фактори формування якості молока та їх вплив на виробничі результати підприємства (табл. 2.6). Наведені дані свідчать, що на підприємстві сформовано комплексну систему факторів забезпечення якості продукції, яка охоплює всі основні етапи виробництва молока. Саме поєднання високого генетичного потенціалу стада, сучасних технологій годівлі та утримання тварин, ефективного ветеринарного контролю й автоматизації

виробничих процесів дозволило досягти частки молока екстра-класу на рівні 98,2 % у 2025 році.

Таблиця 2.6

**Оцінка основних факторів формування якості молока в
ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»**

Фактор	Характеристика стану на підприємстві	Вплив на якість продукції
Генетичний потенціал стада	Високопродуктивна порода Brown Swiss	Підвищення продуктивності та стабільності якісних показників молока
Кормова база	Повноцінні збалансовані раціони	Формування вмісту жиру, білка та інших компонентів молока
Технологія утримання	Сучасні умови утримання та догляду	Підвищення продуктивності та зниження стресових факторів
Ветеринарний контроль	Постійний моніторинг здоров'я тварин	Забезпечення безпечності та санітарної якості молока
Автоматизація доїння	Сучасне доїльне обладнання	Зменшення бактеріального забруднення та стабільність якості
Система контролю якості	Комплексний контроль виробничих процесів	Забезпечення високої частки молока екстра-класу

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження діяльності підприємства.

Проведений аналіз виробництва молока та показників якості продукції ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та високий рівень організації виробничих процесів. Упродовж 2023–2025 років спостерігалось стабільне зростання основних виробничих показників: обсяг виробництва молока збільшився з 24,26 тис. т до 28,65 тис. т, або на 18,1 %, реалізація молока зросла на 18,3 %, а середній надій на одну корову досяг 10533 кг, що на 12,0 % перевищує рівень 2023 року.

Аналіз якісних характеристик продукції засвідчив високий рівень результативності діяльності підприємства у сфері забезпечення якості. Частка молока екстра-класу збільшилася з 96,0 % до 98,2 %, що свідчить про практично повну відповідність виробленої продукції найвищим вимогам ринку. Підвищення якості молока позитивно вплинуло на економічні результати діяльності підприємства: середня ціна реалізації 1 т молока зросла на 36,9 %, а виручка від реалізації молока

збільшилася на 261,9 млн грн або на 61,9 %.

Встановлено, що основними факторами формування високої якості продукції на підприємстві є використання високопродуктивного поголів'я породи Brown Swiss, наявність якісної кормової бази, застосування сучасних технологій утримання тварин, ефективний ветеринарний контроль та високий рівень автоматизації доїльних процесів. Сукупна дія зазначених факторів забезпечує стабільне виробництво молока екстра-класу та створює необхідні передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка діючої системи управління якістю продукції на підприємстві

У сучасних умовах розвитку молочної галузі якість продукції формується не лише під впливом виробничо-технологічних факторів, а й значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень, організації контролю виробничих процесів та функціонування системи управління якістю. Саме тому досягнення високих показників якості продукції потребує комплексного підходу до організації діяльності підприємства, який охоплює всі стадії виробничого циклу та забезпечує безперервний контроль за дотриманням встановлених стандартів.

Результати проведеного в попередньому підрозділі аналізу свідчать, що ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» демонструє високі показники продуктивності стада та стабільно забезпечує виробництво молока екстра-класу. Частка продукції найвищої якості у 2025 році досягла 98,2 %, що є одним із найкращих показників серед великих молочних підприємств України. Такий результат свідчить про наявність ефективної системи управління якістю, яка забезпечує контроль усіх факторів, що впливають на формування якісних характеристик продукції.

Особливістю системи управління якістю на підприємстві є її інтегрований характер. Контроль якості не зосереджується в одному структурному підрозділі, а охоплює практично всі виробничі та управлінські процеси. Відповідальність за

забезпечення якості розподіляється між керівництвом підприємства, виробничими службами, ветеринарною службою, спеціалістами з годівлі тварин, працівниками доїльних залів та лабораторними підрозділами.

Фактично система управління якістю функціонує за принципом безперервного контролю, коли кожен етап виробничого процесу виступає одночасно об'єктом моніторингу та джерелом інформації для прийняття управлінських рішень. Такий підхід відповідає сучасним принципам процесного управління якістю та дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів.

Одним із ключових елементів діючої системи управління якістю є управління якістю кормової бази. Відомо, що якість кормів безпосередньо впливає на продуктивність стада та якісні характеристики молока. Саме тому на підприємстві здійснюється постійний контроль процесів заготівлі, зберігання та використання кормів. Раціони формуються відповідно до потреб різних виробничих груп тварин, що дозволяє підтримувати стабільно високі показники продуктивності та якості продукції.

Важливе місце у системі управління якістю займає ветеринарний контроль. Його основним завданням є підтримання належного рівня здоров'я поголів'я та профілактика захворювань, які можуть негативно впливати на якість молока. Регулярний моніторинг фізіологічного стану тварин, проведення профілактичних заходів та лабораторних досліджень дозволяють своєчасно виявляти потенційні ризики та мінімізувати їх негативний вплив на виробничі результати.

Значну роль у забезпеченні якості продукції відіграє автоматизація виробничих процесів. Використання сучасного доїльного обладнання дозволяє забезпечувати стабільність технологічних операцій, зменшувати ризики бактеріального забруднення молока та підвищувати рівень виробничої дисципліни. Одночасно автоматизація створює умови для накопичення значного обсягу інформації про виробничі процеси, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Важливою перевагою діючої системи управління якістю є її орієнтація на

попередження проблем, а не лише на їх виявлення після виникнення. Такий підхід відповідає сучасним принципам ризик-орієнтованого менеджменту та дозволяє забезпечувати стабільність виробництва молока екстра-класу навіть в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для об'єктивної оцінки діючої системи управління якістю продукції доцільно проаналізувати основні складові її функціонування з позицій відповідності сучасним вимогам менеджменту якості та їх впливу на результати діяльності підприємства. З метою узагальнення результатів оцінки проведемо аналіз основних складових системи управління якістю підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка складових системи управління якістю продукції
ТОВ «МВК «Єкатеринославський»»**

Складова системи управління якістю	Характеристика стану	Рівень розвитку
Управління генетичним потенціалом стада	Використання високопродуктивної породи Brown Swiss, селекційна робота	Високий
Управління якістю кормової бази	Контроль заготівлі та збалансованості раціонів	Високий
Ветеринарний контроль	Постійний моніторинг здоров'я поголів'я та профілактика захворювань	Високий
Технологія утримання тварин	Сучасні технології утримання та забезпечення комфортних умов	Високий
Контроль процесу доїння	Автоматизовані системи доїння та первинної обробки молока	Високий
Лабораторний контроль якості	Систематичний контроль показників молока	Високий
Інформаційне забезпечення управління	Використання сучасних систем обліку виробничих показників	Достатній
Управління персоналом у сфері якості	Професійна підготовка працівників та виробнича дисципліна	Достатній
Внутрішній аудит системи якості	Проводиться в межах виробничого контролю	Середній
Цифровий моніторинг показників якості	Часткова автоматизація контролю	Середній

Джерело: складено автором за результатами дослідження діяльності підприємства.

Слід зазначити, що на відміну від більшості традиційних молочних господарств, де контроль якості часто обмежується перевіркою готової продукції, на ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» сформовано систему комплексного контролю всіх

виробничих процесів. Саме такий підхід дозволив підприємству досягти частки молока екстра-класу на рівні понад 98 % та забезпечити стабільне зростання продуктивності стада.

Дані таблиці свідчать, що більшість елементів системи управління якістю на підприємстві перебувають на високому рівні розвитку. Особливо це стосується виробничих складових, які безпосередньо впливають на якість молока. Саме вони забезпечують отримання високих виробничих результатів та стабільне виробництво продукції екстра-класу.

Разом із тим аналіз показує, що окремі елементи сучасного менеджменту якості ще мають потенціал для подальшого розвитку. Насамперед це стосується цифровізації системи управління якістю, розвитку внутрішнього аудиту та розширення використання інструментів аналітичного моніторингу показників якості.

Сучасна практика управління якістю свідчить, що найбільш успішні підприємства поступово переходять від контролю окремих виробничих параметрів до комплексного управління якістю на основі цифрових платформ. Такі системи дозволяють накопичувати інформацію про всі виробничі процеси, здійснювати прогнозування ризиків та оперативно реагувати на можливі відхилення від встановлених нормативів.

Для ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» актуальним напрямом розвитку може стати подальше впровадження цифрових інструментів контролю якості, інтеграція виробничих баз даних та розширення використання ризик-орієнтованого підходу до управління якістю продукції.

Особливої уваги заслуговує система контролю якості молока на всіх стадіях виробництва. Фактично на підприємстві сформовано багаторівневу систему контролю, яка охоплює:

- контроль якості кормів;
- контроль фізіологічного стану тварин;
- контроль технології доїння;

- контроль умов охолодження та зберігання молока;
- лабораторний контроль показників якості;
- контроль умов транспортування продукції.

Завдяки такій системі підприємство отримує можливість своєчасно виявляти потенційні ризики та запобігати виникненню відхилень у показниках якості продукції.

Водночас слід зазначити, що сучасні вимоги до систем управління якістю передбачають не лише забезпечення стабільності виробничих показників, але й розвиток механізмів безперервного вдосконалення. Саме тому оцінка ефективності діючої системи управління якістю повинна включати аналіз не лише її сильних сторін, але й існуючих резервів розвитку.

Попри високі виробничі результати підприємства, подальше підвищення ефективності системи управління якістю можливе за рахунок розширення використання цифрових технологій моніторингу виробничих процесів, удосконалення внутрішніх процедур аудиту якості, розвитку системи навчання персоналу та впровадження сучасних інструментів аналізу ризиків якості.

Таким чином, результати проведеної оцінки свідчать, що діюча система управління якістю продукції ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» загалом є ефективною та забезпечує досягнення високих виробничих і якісних показників. Разом із тим існують окремі напрями її подальшого вдосконалення.

Важливим етапом оцінки ефективності системи управління якістю продукції є визначення її сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, які можуть впливати на подальший розвиток підприємства. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал організації та фактори зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Для ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» проведення SWOT-аналізу є особливо актуальним, оскільки підприємство займає провідні позиції серед виробників молока в Україні та функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, що висуває

підвищені вимоги до якості та безпечності продукції.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи управління якістю продукції

ТОВ «МБК «Єскатеринославський»»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока частка молока екстра-класу (98,2 %)	Недостатній рівень цифровізації окремих процесів контролю якості
Високопродуктивне поголів'я Brown Swiss	Відсутність інтегрованої системи аналітики якості в режимі реального часу
Сучасні технології утримання та доїння	Обмежене використання інструментів прогнозування ризиків якості
Розвинена кормова база	Недостатня формалізація процедур внутрішнього аудиту якості
Ефективна система ветеринарного контролю	Значна залежність від кваліфікації окремих спеціалістів
Стабільне зростання продуктивності стада	Потреба у подальшому розвитку системи навчання персоналу
Висока репутація виробника якісної продукції	-
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження цифрових систем моніторингу якості	Посилення конкуренції на ринку молока
Розширення співпраці з провідними переробними підприємствами	Коливання закупівельних цін на молоко
Інтеграція міжнародних стандартів менеджменту якості	Зростання вартості кормів та енергоресурсів
Автоматизація управлінських процесів	Епізоотичні ризики та захворювання тварин
Використання технологій штучного інтелекту для аналізу виробничих показників	Нестабільність економічного середовища
Розширення експортного потенціалу галузі	Посилення нормативних вимог щодо якості та безпечності продукції

Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження.

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що система управління якістю продукції на підприємстві характеризується значною кількістю сильних сторін. Насамперед це стосується високого рівня організації виробничих процесів, наявності сучасної матеріально-технічної бази, високопродуктивного поголів'я та стабільно високих показників якості продукції.

Особливу увагу привертає той факт, що більшість сильних сторін безпосередньо пов'язані саме із системою управління якістю. Висока частка молока екстра-класу,

зростання продуктивності стада та стабільні результати виробництва свідчать про ефективність діючих механізмів контролю та управління якістю продукції.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується розвитку цифрових інструментів управління якістю, автоматизації аналітичних процедур та впровадження сучасних методів прогнозування ризиків. У сучасних умовах саме цифрова трансформація систем управління якістю є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств агропродовольчого сектору.

Важливим резервом розвитку виступає також удосконалення внутрішнього аудиту якості та створення єдиної інформаційної системи моніторингу виробничих показників. Це дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити своєчасне реагування на потенційні відхилення від встановлених стандартів.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність значних можливостей для подальшого розвитку системи управління якістю. Зокрема, впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем контролю та інструментів аналізу великих масивів даних може забезпечити подальше підвищення результативності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Водночас підприємство повинно враховувати вплив зовнішніх загроз, серед яких найбільше значення мають нестабільність ринкового середовища, зростання виробничих витрат та посилення вимог до якості продукції. Саме тому подальший розвиток системи управління якістю повинен базуватися на принципах безперервного вдосконалення та ризик-орієнтованого управління.

Проведене дослідження показало, що на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» сформовано ефективну систему управління якістю продукції, яка забезпечує стабільне виробництво молока високої якості та створює необхідні умови для досягнення високих виробничо-економічних результатів. Особливістю діючої

системи є комплексний характер контролю, який охоплює всі основні етапи виробничого процесу – від формування кормової бази та ветеринарного супроводу стада до контролю технології доїння та якості готової продукції.

Результати аналізу свідчать, що система управління якістю безпосередньо впливає на виробничі результати підприємства. Саме завдяки ефективному функціонуванню системи контролю якості підприємству вдалося забезпечити зростання продуктивності корів до 10533 кг молока на голову та досягти частки молока екстра-класу на рівні 98,2 % у 2025 році.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що основними перевагами діючої системи управління якістю є високий рівень організації виробництва, сучасні технології утримання тварин, ефективний ветеринарний контроль та використання високопродуктивного поголів'я. Водночас виявлено окремі резерви подальшого розвитку, пов'язані з цифровізацією процесів управління якістю, удосконаленням внутрішнього аудиту та впровадженням сучасних інструментів моніторингу й прогнозування ризиків.

Отримані результати свідчать про наявність об'єктивних передумов для подальшого вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. Виявлені резерви розвитку можуть бути використані при розробці практичних рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності управління якістю продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МБК «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»

3.1. Впровадження цифрової системи моніторингу якості продукції та виробничих процесів

Сучасний розвиток молочного скотарства характеризується поступовим переходом від традиційних методів управління виробничими процесами до цифрових технологій, які забезпечують оперативний контроль показників діяльності підприємства, підвищують обґрунтованість управлінських рішень та сприяють покращенню якості продукції. Для підприємств, що займають провідні позиції на ринку молока, цифровізація системи управління якістю стає не стільки засобом усунення проблем, скільки інструментом подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» уже досягло високих результатів у сфері забезпечення якості продукції. Частка молока екстра-класу у 2025 році становила 98,2 %, середній надій на одну корову досяг 10533 кг, а обсяг виробництва молока перевищив 28,6 тис. т. Разом із тим SWOT-аналіз дозволив виявити окремі резерви подальшого розвитку системи управління якістю, серед яких найбільш важливими є недостатня інтеграція цифрових інструментів моніторингу якості та відсутність єдиної аналітичної платформи для оперативного прийняття управлінських рішень.

В умовах зростання масштабів виробництва та збільшення обсягів інформації, яка потребує обробки, традиційні підходи до контролю якості поступово втрачають свою ефективність. Значна частина інформації про продуктивність стада, результати лабораторних досліджень, якість кормів та ветеринарний стан тварин накопичується в різних інформаційних масивах, що ускладнює комплексний аналіз ситуації та

своєчасне реагування на потенційні ризики.

Саме тому одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві є впровадження цифрової системи моніторингу якості молока та виробничих процесів – Digital Dairy Quality Management System (DDQMS).

Запропонована система являє собою інтегровану інформаційно-аналітичну платформу, яка забезпечує автоматизований збір, обробку, аналіз та візуалізацію даних щодо основних показників якості продукції та ефективності виробничих процесів. Її впровадження дозволить об'єднати інформацію з різних підрозділів підприємства в єдиному інформаційному середовищі та створити основу для переходу до ризик-орієнтованого управління якістю.

Основною метою впровадження системи є забезпечення безперервного моніторингу факторів, які впливають на якість молока, та своєчасне виявлення відхилень від встановлених нормативів. На відміну від традиційного контролю, що здебільшого фіксує вже наявні проблеми, цифрова система дозволить прогнозувати можливі ризики та попереджати їх виникнення ще на ранніх стадіях.

Функціонування системи доцільно організувати за принципом інтеграції основних інформаційних потоків підприємства. До єдиної бази даних надходитиме інформація про продуктивність корів, показники якості молока, результати ветеринарного контролю, якість кормів, відтворення стада та результати лабораторних досліджень. Це дозволить керівництву підприємства отримувати повну картину стану системи управління якістю в режимі реального часу.

Для більш детального розуміння структури запропонованої системи доцільно розглянути її функціональні модулі (табл. 3.1). Наведена структура дозволяє забезпечити комплексне охоплення всіх факторів, які впливають на якість продукції. Особливістю запропонованої системи є її орієнтація не лише на контроль показників, а й на підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Функціональні модулі цифрової системи моніторингу якості продукції DDQMS

Модуль системи	Основні функції	Очікуваний результат
Контроль продуктивності стада	Облік надоїв, аналіз продуктивності корів	Підвищення продуктивності та оперативне виявлення відхилень
Моніторинг якості молока	Контроль жирності, білка, соматичних клітин та інших показників	Підвищення частки молока екстра-класу
Ветеринарний модуль	Контроль стану здоров'я тварин та профілактичних заходів	Зниження ризику захворювань
Контроль кормової бази	Облік якості кормів та раціонів годівлі	Підвищення стабільності якісних показників молока
Аналітична панель керівника	Формування звітів та ключових показників діяльності	Підвищення якості управлінських рішень
Система раннього попередження ризиків	Автоматичне виявлення критичних відхилень	Попередження втрат та погіршення якості

Джерело: розроблено автором.

Важливим елементом DDQMS має стати аналітична панель керівника, яка забезпечуватиме візуалізацію ключових показників діяльності підприємства. Завдяки використанню сучасних інструментів бізнес-аналітики керівництво зможе оперативно оцінювати тенденції зміни продуктивності стада, якості молока та ефективності виробничих процесів без необхідності опрацювання великого обсягу первинної інформації.

Особливу увагу доцільно приділити створенню системи раннього попередження ризиків. Наприклад, при зниженні показників продуктивності окремих груп тварин, погіршенні якості кормів або збільшенні рівня соматичних клітин система автоматично формуватиме повідомлення для відповідальних спеціалістів. Це дозволить оперативно реагувати на можливі проблеми та мінімізувати їх вплив на якість продукції.

Таким чином, впровадження цифрової системи моніторингу якості продукції та виробничих процесів дозволить перевести систему управління якістю ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» на якісно новий рівень, забезпечивши перехід від переважно контрольної моделі управління до моделі прогнозування та попередження ризиків.

Ефективність будь-якої цифрової системи управління визначається не лише її

технічними можливостями, а й рівнем інтеграції у чинну систему менеджменту підприємства. Саме тому впровадження Digital Dairy Quality Management System на ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» доцільно здійснювати як комплексний організаційний проєкт, що охоплює виробничі, технологічні та управлінські процеси.

На відміну від традиційних інформаційних систем, які виконують переважно облікові функції, запропонована система повинна стати інструментом підтримки управлінських рішень у сфері якості продукції. Її основним завданням буде не накопичення інформації, а своєчасне виявлення тенденцій, прогнозування ризиків та формування рекомендацій для керівництва підприємства. Організаційний механізм функціонування системи DDQMS наведено на рисунку 3.1.

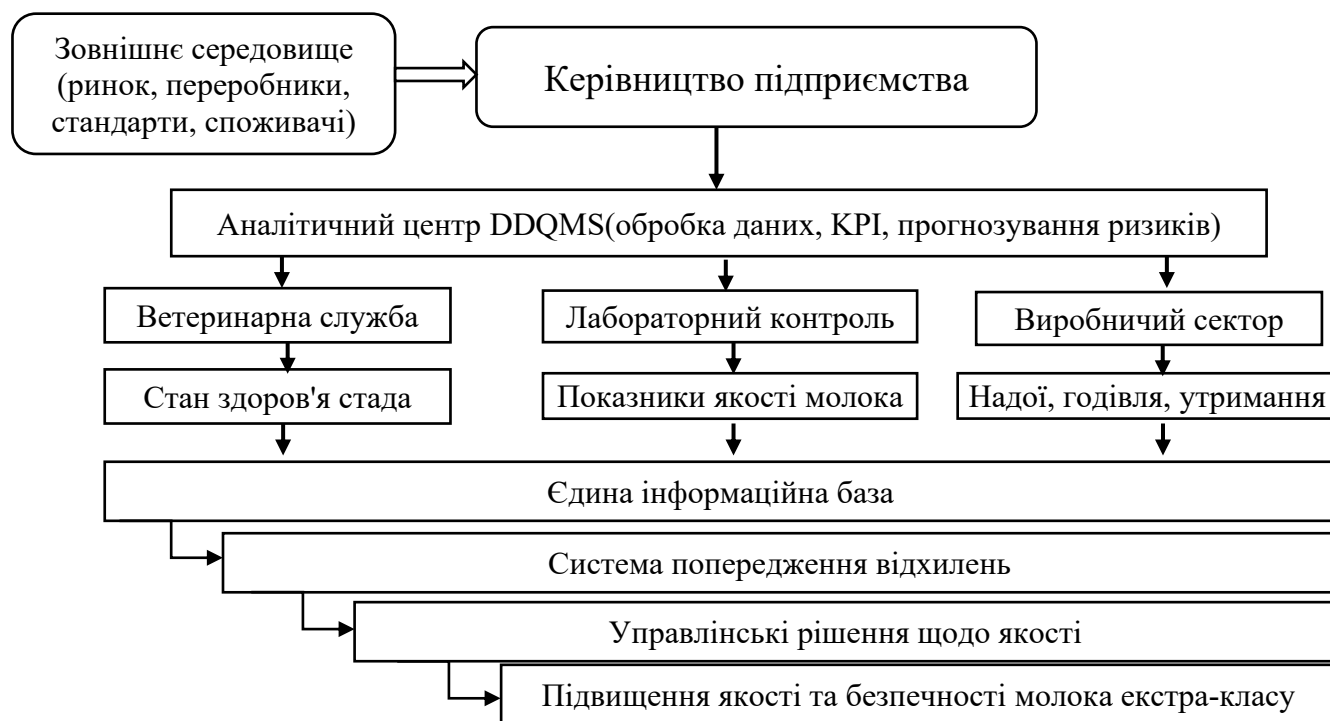


Рис. 3.1. Організаційна модель функціонування цифрової системи управління якістю DDQMS

Функціонування системи передбачає постійний обмін інформацією між основними структурними підрозділами підприємства. Виробничі дані формуються на рівні ферм, доїльних залів, ветеринарної служби та лабораторії, після чого надходять

до єдиної інформаційної бази, де здійснюється їх автоматизована обробка та аналіз.

Запропонована цифрова система повинна функціонувати на основі принципу інтеграції інформаційних потоків між усіма структурними підрозділами підприємства. Це дозволить забезпечити оперативне отримання інформації про виробничі процеси, своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів та підвищити якість управлінських рішень.

Представлена модель демонструє, що цифрова система управління якістю інтегрує всі ключові джерела інформації про виробничі процеси підприємства в єдине інформаційне середовище. Це забезпечує комплексний контроль факторів, які впливають на якість молока, та створює передумови для переходу від реагування на проблеми до їх попередження. У результаті підвищується оперативність управління, знижується ризик виникнення відхилень у показниках якості продукції та покращується ефективність діяльності підприємства в цілому.

З метою мінімізації організаційних ризиків впровадження DDQMS доцільно здійснювати поетапно (табл. 3.2). Такий підхід дозволить забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових умов роботи та уникнути можливих збоїв у виробничих процесах.

Таблиця 3.2

**План впровадження цифрової системи моніторингу якості DDQMS у
ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»**

Етап	Основний зміст робіт	Термін виконання
I. Підготовчий	Аналіз інформаційних потоків та визначення потреб підприємства	1 місяць
II. Технічне налаштування	Створення баз даних та інтеграція існуючих інформаційних систем	2 місяці
III. Навчання персоналу	Підготовка користувачів та тестування системи	1 місяць
IV. Пілотна експлуатація	Впровадження системи на окремих виробничих ділянках	2 місяці
V. Повномасштабне впровадження	Запуск системи на всіх виробничих об'єктах	1 місяць
VI. Моніторинг ефективності	Аналіз результатів та коригування роботи системи	Постійно

Джерело: розроблено автором.

Запропонований механізм дозволяє реалізувати проєкт протягом приблизно семи місяців без суттєвого втручання у поточну виробничу діяльність підприємства. При цьому найбільша увага приділяється не технічному оснащенню, а організації інформаційних потоків та навчанню персоналу.

Важливою перевагою запропонованого підходу є можливість подальшого масштабування системи. У перспективі до неї можуть бути інтегровані модулі прогнозування продуктивності стада, автоматичного формування виробничих планів, управління витратами та аналізу економічної ефективності виробництва молока.

Таким чином, впровадження цифрової системи моніторингу якості продукції DDQMS дозволить створити сучасну інформаційну основу для управління якістю на підприємстві, забезпечить своєчасне виявлення ризиків та сприятиме подальшому підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»».

Однією з головних переваг цифровізації системи управління якістю є можливість своєчасного виявлення відхилень у виробничих процесах та оперативного реагування на них. На відміну від традиційних методів контролю, які часто фіксують проблему вже після її виникнення, цифрова система дозволяє працювати на випередження та мінімізувати негативний вплив ризиків на якість продукції.

Для ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» впровадження DDQMS доцільно розглядати не як інструмент усунення критичних недоліків, оскільки система управління якістю вже демонструє високі результати, а як механізм подальшого вдосконалення та переходу до сучасної моделі цифрового управління якістю.

Основний ефект від впровадження запропонованої системи очікується за рахунок:

- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- скорочення втрат молока через технологічні відхилення;
- зниження ризику погіршення показників якості;
- підвищення продуктивності стада;
- збільшення частки молока екстра-класу;

- покращення інформаційного забезпечення керівництва.

Враховуючи поточний рівень розвитку підприємства та результати діяльності за 2025 рік, доцільно прогнозувати помірне, але економічно обґрунтоване покращення виробничих показників після впровадження системи.

Таблиця 3.3

Прогноз організаційних результатів впровадження цифрової системи DDQMS

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення
Частка молока екстра-класу, %	98,2	99,2	1,0 в.п.
Надій на 1 корову, кг	10533	10743	210
Виробництво молока, т	28650	29220	570
Реалізація молока, т	28260	28820	560
Втрати продукції через технологічні відхилення, %	1,8	0,8	–1,0 в.п.
Час підготовки управлінської звітності	100 %	50 %	–50 %

Джерело: розраховано автором.

Передбачене зростання частки молока екстра-класу на один відсотковий пункт може здаватися незначним, проте для підприємства, яке вже виробляє понад 28 тис. т молока на рік, навіть таке покращення дозволяє отримати суттєвий економічний ефект. Крім того, збільшення частки молока найвищого ґатунку створює додаткові можливості для отримання преміальних надбавок від переробних підприємств.

Позитивний ефект очікується і щодо продуктивності стада. Завдяки оперативному виявленню проблем зі здоров'ям тварин, якістю кормів та виробничими процесами підприємство зможе своєчасно здійснювати коригувальні заходи, що сприятиме підвищенню надоїв. У результаті середній надій на одну корову може зрости до 10743 кг на рік.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрової системи на ефективність управління. Сьогодні значна частина виробничої інформації обробляється окремими службами, що потребує додаткового часу на підготовку управлінських звітів та прийняття рішень. Інтеграція інформаційних потоків у межах DDQMS дозволить скоротити час формування аналітичної інформації приблизно на 50 %, що суттєво підвищить

оперативність управління.

Крім кількісних результатів, впровадження цифрової системи забезпечить низку якісних переваг:

- підвищення прозорості виробничих процесів;
- формування єдиного інформаційного середовища;
- покращення взаємодії між підрозділами;
- посилення контролю критичних показників якості;
- створення умов для подальшої цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, впровадження Digital Dairy Quality Management System дозволить не лише покращити окремі показники виробництва та якості молока, але й створити сучасну інформаційну основу для розвитку всієї системи управління якістю підприємства. Запропонований захід є економічно доцільним, організаційно реалістичним та повністю відповідає стратегічним напрямам розвитку ТОВ «МБК «Єкатеринославський»».

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність впровадження на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» цифрової системи моніторингу якості продукції та виробничих процесів DDQMS. Необхідність реалізації запропонованого заходу обумовлена потребою подальшого розвитку системи управління якістю на основі сучасних цифрових технологій, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та посилення контролю факторів, що впливають на якість молока.

Розроблена модель системи передбачає інтеграцію інформації про продуктивність стада, якість молока, ветеринарний стан тварин, кормову базу та виробничі процеси в єдиному інформаційно-аналітичному середовищі. Це дозволить перейти від традиційного контролю до ризик-орієнтованого управління якістю та забезпечити своєчасне виявлення потенційних відхилень.

Розрахунки показали, що після впровадження системи частка молока екстра-класу може зрости з 98,2 % до 99,2 %, надій на одну корову збільшиться до 10743 кг,

а обсяг реалізації молока перевищить 28,8 тис. т. Одночасно очікується скорочення виробничих втрат та підвищення ефективності управлінських процесів. Отже, запропонований захід створює необхідні передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства та є основою для формування ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості, що розглядатиметься у наступному підрозділі.

3.2. Формування ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості продукції

У сучасних умовах господарювання забезпечення високої якості продукції вимагає не лише ефективного контролю виробничих процесів, але й своєчасного виявлення ризиків, які можуть негативно впливати на якісні характеристики продукції. Саме тому одним із ключових напрямів розвитку сучасних систем менеджменту якості є перехід від традиційного контролю до ризик-орієнтованого управління, яке передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку та попередження потенційних загроз якості.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз показав, що впровадження цифрової системи моніторингу якості DDQMS створює потужну інформаційну основу для збору та аналізу виробничих даних. Проте максимальний ефект від цифровізації може бути досягнутий лише за умови інтеграції отриманої інформації у систему прийняття управлінських рішень. Саме тому наступним етапом удосконалення управління якістю на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» пропонується впровадження ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості продукції.

Запропонована система базується на принципах стандартів ISO 22000 та HACCP і передбачає регулярну оцінку факторів, які можуть впливати на якість молока на всіх стадіях виробничого процесу. На відміну від традиційних перевірок, які переважно фіксують уже існуючі проблеми, внутрішній аудит має бути спрямований на

виявлення потенційних ризиків до моменту їх негативного впливу на якість продукції.

Основною метою впровадження ризик-орієнтованого аудиту є формування механізму безперервного вдосконалення системи управління якістю шляхом своєчасного виявлення слабких місць виробничих процесів та розробки коригувальних заходів.

Для підприємства молочної галузі особливого значення набувають ризики, пов'язані із якістю кормів, станом здоров'я тварин, технологією доїння та умовами зберігання молока. Саме ці фактори найбільшою мірою визначають можливість виробництва молока екстра-класу та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

З метою формування системи внутрішнього аудиту доцільно розробити карту основних ризиків якості продукції (рис. 3.4).

Таблиця 3.4

Карта ризиків якості молока ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Ризик	Ймовірність виникнення, %	Ступінь впливу (1–5 балів)	Інтегральний показник ризику	Рівень ризику
Погіршення якості кормів	30	5	1,50	Високий
Підвищення рівня соматичних клітин у молоці	25	5	1,25	Високий
Помилки персоналу під час виробничих операцій	35	3	1,05	Середній
Порушення технології доїння	20	5	1,00	Середній
Порушення температурного режиму охолодження молока	15	5	0,75	Середній
Захворювання поголів'я	12	5	0,60	Середній
Невідповідність санітарно-гігієнічних вимог	10	5	0,50	Середній
Відхилення у роботі доїльного обладнання	15	3	0,45	Низький
Несвоєчасне виявлення відхилень у показниках якості	10	4	0,40	Низький
Помилки під час ведення виробничої документації	15	2	0,30	Низький

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження діяльності підприємства.

Для забезпечення результативності ризик-орієнтованої системи внутрішнього

аудиту необхідно визначити найбільш критичні фактори, які можуть впливати на якість молока та ефективність функціонування системи управління якістю. З цією метою проведено експертну оцінку основних виробничих ризиків підприємства із визначенням імовірності їх виникнення, ступеня впливу на якість продукції та інтегрального рівня ризику.

Результати проведеної оцінки свідчать, що найбільшу загрозу для забезпечення стабільної якості молока на підприємстві становлять ризики погіршення якості кормів (інтегральний показник ризику – 1,50) та підвищення рівня соматичних клітин у молоці (1,25). Саме ці фактори безпосередньо впливають на можливість збереження статусу молока екстра-класу та можуть спричинити суттєві економічні втрати.

До групи середніх ризиків належать помилки персоналу (1,05), порушення технології доїння (1,00) та недотримання температурного режиму охолодження молока (0,75). Незважаючи на відносно невисоку ймовірність виникнення окремих із цих подій, їх вплив на якість продукції є суттєвим, що потребує постійного контролю в межах внутрішнього аудиту.

Отримані результати підтверджують доцільність впровадження цифрової системи DDQMS, запропонованої у підрозділі 3.1, оскільки саме вона дозволяє автоматизувати контроль найбільш критичних показників, своєчасно виявляти відхилення та знижувати рівень ризиків, пов'язаних із забезпеченням якості молока. Це створює необхідні передумови для підвищення ефективності функціонування системи управління якістю та подальшого збільшення частки молока екстра-класу.

Наведена карта ризиків дозволяє визначити найбільш критичні напрями контролю та зосередити ресурси підприємства на тих процесах, які мають найбільший вплив на якість продукції. Особливу увагу доцільно приділяти контролю кормової бази та показників здоров'я стада, оскільки саме ці фактори мають найбільший вплив на якісні характеристики молока.

Важливою особливістю запропонованої системи є її інтеграція з цифровою платформою DDQMS. Інформація про виявлені відхилення автоматично надходитиме

до електронної бази даних, де здійснюватиметься аналіз причин виникнення ризиків та формування рекомендацій щодо їх усунення. Це дозволить значно підвищити оперативність реагування та ефективність управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього аудиту пропонується створити на підприємстві постійно діючу групу аудиту якості, до складу якої входитимуть:

- заступник директора з виробництва;
- головний ветеринарний лікар;
- керівник молочного комплексу;
- спеціаліст із якості;
- представник лабораторії;
- адміністратор цифрової системи DDQMS.

Головним завданням групи стане проведення регулярного оцінювання виробничих процесів, аналіз показників якості молока та контроль виконання коригувальних заходів.

Пропонується здійснювати внутрішній аудит за чотирма основними напрямками:

1. Аудит кормової бази та годівлі тварин.
2. Аудит ветеринарного стану стада.
3. Аудит технології доїння та первинної обробки молока.
4. Аудит лабораторного контролю та простежуваності продукції.

Для кожного напрямку доцільно встановити систему кількісного оцінювання за 100-бальною шкалою, що дозволить формувати інтегральний індекс якості виробничих процесів (табл. 3.5).

Використання такої системи дозволить кількісно оцінювати рівень якості виробничих процесів та відстежувати динаміку їх змін у часі. Реалізація запропонованого заходу забезпечить не лише покращення контролю якості продукції, але й підвищення ефективності функціонування всієї системи менеджменту якості підприємства.

Таблиця 3.5

Система оцінювання результатів внутрішнього аудиту якості

Рівень оцінки	Кількість балів	Характеристика стану
Відмінний	90–100	Відхилення відсутні
Добрий	75–89	Наявні незначні відхилення
Задовільний	60–74	Потребує коригувальних заходів
Незадовільний	Менше 60	Високий рівень ризику якості

Джерело: розроблено автором.

Основними результатами впровадження системи внутрішнього аудиту очікуються:

- скорочення кількості технологічних відхилень на 25–30 %;
- зменшення ризику втрати статусу молока екстра-класу;
- підвищення оперативності реагування на виробничі проблеми;
- зниження втрат продукції через порушення технологічних процесів;
- покращення координації роботи виробничих підрозділів;
- формування культури постійного вдосконалення якості.

Особливо важливим є те, що впровадження системи внутрішнього аудиту не потребує значних капіталовкладень, оскільки базуватиметься на вже існуючій організаційній структурі підприємства та використовуватиме інформаційні можливості цифрової системи DDQMS, запропонованої у підрозділі 3.1.

Таким чином, впровадження ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості дозволить створити на підприємстві ефективний механізм безперервного вдосконалення системи управління якістю продукції. У поєднанні з цифровою платформою моніторингу DDQMS даний захід забезпечить перехід до сучасної моделі управління якістю, заснованої на прогнозуванні ризиків, оперативному реагуванні на відхилення та постійному підвищенні результативності виробничих процесів.

Ефективність удосконалення системи управління якістю продукції визначається не лише покращенням виробничих показників, а й здатністю забезпечувати додатковий економічний результат для підприємства. Саме тому важливим етапом

обґрунтування запропонованих у роботі заходів є оцінка їх впливу на виробничо-господарські та фінансові показники діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»».

У попередніх підрозділах було запропоновано впровадження цифрової системи моніторингу якості продукції DDQMS та ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення оперативності управління, мінімізацію ризиків втрати якості продукції, удосконалення контролю виробничих процесів та забезпечення стабільного виробництва молока екстра-класу.

Особливістю даного підприємства є те, що воно вже має високі виробничі показники та практично досягло максимально можливого рівня якості продукції. Частка молока екстра-класу у 2025 році становила 98,2 %, що свідчить про високий рівень розвитку системи менеджменту якості. Саме тому економічний ефект від впровадження запропонованих заходів доцільно оцінювати не через кардинальне зростання виробництва, а через покращення окремих показників ефективності, зниження ризиків та підвищення стабільності виробничих процесів.

Впровадження цифрової системи DDQMS дозволить забезпечити постійний моніторинг ключових показників якості молока, автоматизувати збір та обробку інформації, скоротити час реагування на відхилення та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. У свою чергу, ризик-орієнтована система внутрішнього аудиту сприятиме своєчасному виявленню потенційних загроз якості продукції та формуванню механізму їх попередження.

У результаті реалізації запропонованих заходів очікується незначне, але економічно відчутне підвищення частки молока екстра-класу, скорочення технологічних втрат та покращення продуктивності стада. Для підприємства з річним обсягом виробництва понад 28 тис. т молока навіть незначне покращення окремих показників забезпечує вагомий фінансовий результат.

Наведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить приріст виручки на 27,4 млн грн на рік. Основним джерелом отримання

додаткового доходу стане збільшення частки молока екстра-класу та підвищення середньої ціни реалізації продукції. Водночас покращення продуктивності стада дозволить збільшити загальний обсяг реалізації молока без суттєвого розширення виробничих потужностей.

Таблиця 3.6

**Прогноз впливу запропонованих заходів на результати діяльності
ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»**

Показник	2025 р.	Прогноз після впровадження	Відхилення
Частка молока екстра-класу, %	98,2	99,2	+1,0 в.п.
Надій на 1 корову, кг	10533	10743	+210
Реалізація молока, т	28260	28820	+560
Середня ціна реалізації 1 т, грн	24230	24715	+485
Виручка від реалізації молока, тис. грн	684740	712117	+27377
Додатковий прибуток, тис. грн	–	5475	+5475

Джерело: розраховано автором.

Важливою перевагою запропонованих заходів є відносно невеликий обсяг необхідних інвестицій. Витрати на придбання програмного забезпечення, налаштування інформаційних модулів, інтеграцію баз даних та навчання персоналу оцінюються приблизно у 1,4 млн грн. При цьому очікуваний додатковий прибуток перевищує 5 млн грн на рік, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів.

Окрім безпосереднього фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку довгострокових переваг, які складно оцінити у грошовому вираженні. Насамперед це стосується підвищення стабільності виробничих процесів, покращення якості управлінських рішень, зниження ризику втрати статусу молока екстра-класу та зміцнення репутації підприємства як виробника високоякісної продукції.

Суттєве значення матиме також підвищення оперативності управління виробництвом. Завдяки використанню цифрової системи моніторингу керівництво підприємства отримуватиме інформацію про стан виробничих процесів у режимі реального часу, що дозволить швидше реагувати на відхилення та мінімізувати їх

негативні наслідки.

Крім того, запропоновані заходи створюють основу для подальшої цифрової трансформації підприємства. У перспективі система DDQMS може бути інтегрована з модулями управління витратами, планування виробництва, прогнозування продуктивності стада та іншими елементами цифрового менеджменту.

У підрозділі обґрунтовано доцільність впровадження на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості продукції, побудованої на принципах HACCP та ISO 22000. Запропонована система передбачає регулярне оцінювання факторів, що впливають на якість молока, формування карти ризиків та впровадження механізму своєчасного реагування на потенційні загрози.

Розроблена карта ризиків дозволила визначити найбільш критичні напрями контролю, серед яких особливе значення мають якість кормів, стан здоров'я стада, технологія доїння та дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Запропоновано організаційний механізм внутрішнього аудиту, що включає створення групи аудиту якості, систему оцінювання виробничих процесів та інтеграцію результатів аудиту з цифровою платформою DDQMS.

Реалізація запропонованого заходу забезпечить підвищення ефективності системи управління якістю продукції, зниження ризику виникнення відхилень у виробничих процесах та створить організаційні передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів. Вони не лише забезпечують позитивний фінансовий результат, а й створюють передумови для довгострокового підвищення ефективності управління якістю продукції та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» на ринку молока високої якості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління якістю продукції підприємства молочної галузі та розроблено напрями її вдосконалення на прикладі ТОВ «Молочно-виробничий комплекс «Єкатеринославський»».

1. Встановлено, що управління якістю продукції являє собою цілеспрямований процес планування, організації, контролю та постійного вдосконалення виробничих процесів, спрямований на забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам і задоволення потреб споживачів. Якість продукції визначено як сукупність властивостей продукції, що забезпечують її здатність задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів. Доведено, що в сучасних умовах якість виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що сучасна система управління якістю базується на принципах орієнтації на споживача, процесного підходу, лідерства керівництва, залучення персоналу, прийняття рішень на основі даних та безперервного вдосконалення. Основними інструментами менеджменту якості є стандартизація процесів, внутрішній аудит, статистичний контроль, система НАССР, міжнародні стандарти ISO та цифрові технології моніторингу.

3. Дослідження сучасних підходів до забезпечення якості продукції в молочній галузі показало, що найбільш ефективними є інтегровані системи менеджменту якості, які поєднують вимоги ISO 9001, НАССР, ризик-орієнтоване управління та цифровий контроль виробничих процесів. Визначено, що для підприємств молочної галузі якість формується під впливом виробничих, організаційних та технологічних чинників, які повинні функціонувати в межах єдиної системи управління.

4. Проведений аналіз діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» засвідчив високий рівень розвитку підприємства та позитивну динаміку виробничих показників. За 2023–2025 рр. загальне поголів'я великої рогатої худоби збільшилося з 5850 до 6210

голів, або на 6,2 %, а чисельність корів – з 2580 до 2720 голів, або на 5,4 %. Виробництво молока зросло з 24260 т до 28650 т, що становить приріст 18,1 %, а реалізація молока збільшилася на 4370 т і досягла 28260 т.

5. Аналіз показників якості продукції показав стійку тенденцію до їх покращення. Середній надій молока на одну корову збільшився з 9403 кг у 2023 році до 10533 кг у 2025 році, або на 12,0 %. Частка молока екстра-класу зросла з 96,0 % до 98,2 %, а середня ціна реалізації 1 т молока збільшилася з 17700 грн до 24230 грн, або на 36,9 %. Встановлено, що основними факторами формування якості молока на підприємстві є генетика стада, якість кормової бази, сучасні технології утримання тварин, ветеринарний контроль та автоматизація доїння.

6. Оцінка діючої системи управління якістю засвідчила, що підприємство використовує сучасні технології виробництва молока, забезпечує високий рівень ветеринарного контролю та дотримання технологічної дисципліни. Водночас виявлено недостатній рівень цифровізації процесів управління якістю, відсутність інтегрованої інформаційної системи моніторингу та необхідність посилення внутрішнього аудиту ризиків якості.

7. З метою вдосконалення системи управління якістю продукції запропоновано впровадження цифрової системи моніторингу якості продукції та виробничих процесів DDQMS. Запропонована система забезпечить інтеграцію інформації про виробничі процеси, стан здоров'я стада, показники якості молока та результати лабораторного контролю в єдиному інформаційному середовищі. Очікується, що впровадження системи дозволить підвищити частку молока екстра-класу до 99,2 %, збільшити середній надій до 10743 кг на корову та скоротити виробничі втрати.

8. Другим напрямом удосконалення стало формування ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту якості продукції, побудованої на принципах НАССР та управління ризиками. Розроблена карта ризиків дозволила визначити найбільш критичні загрози якості, серед яких погіршення якості кормів (інтегральний ризик 1,50), підвищення рівня соматичних клітин у молоці (1,25) та помилки персоналу

(1,05). Впровадження запропонованої системи сприятиме своєчасному виявленню відхилень та підвищенню результативності контролю якості.

9. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів. У результаті їх впровадження прогнозується збільшення обсягу реалізації молока до 28820 т, зростання виручки на 27377 тис. грн та отримання додаткового прибутку в сумі 5475 тис. грн на рік. Очікуваний строк окупності проєкту становить близько 3–4 місяців, що свідчить про його високу економічну ефективність.

Отже, запропоновані заходи щодо впровадження цифрової системи моніторингу якості та ризик-орієнтованої системи внутрішнього аудиту створюють передумови для подальшого підвищення якості продукції, зміцнення конкурентних позицій ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_190_27
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Барилович О.М. Управління якістю та безпечністю продукції на підприємствах молокопродуктового підкомплексу. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2019. Т. 10, № 1. С. 5-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/biagbu_2019_10_1_3
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. №3 (43). С.194-203.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Вплив ліпідного обміну на якість молока великої рогатої худоби. Генджало А.С. та ін. (9 осіб). *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Ветеринарна медицина. 2024. Вип. 1. С. 11-17.
8. Галаз Л.В., Лісовська Л.С. Управління бізнесом: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти 1-го (бакалавр.) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент». Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 266 с.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
10. Данилюк Т.І., Кушпетюк Р.В. Взаємодія маркетингового менеджменту з

- управлінням якістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 210-214.
- 11.Денисюк О.Г., Майданович В.В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 26-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_1_7
 - 12.ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Видання офіційне. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
 - 13.Дятлова В.В., Маліч Л.А., Єрохіна Д.О. Управління якістю як чинник антикризового розвитку: фокус на експорт. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 3. С. 166-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_3_19
 - 14.Іщейкін Т.Є., Вараксіна О.В., Петренко В.Р. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття менеджмент якості підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 53-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_11
 - 15.Калініченко О. Теорія та практика управління якістю та їх вплив на сучасні концепції підприємництва. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2025. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2025_1_12
 - 16.Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
 - 17.Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Карпенко Н.О. Основні підходи до використання методів управління якістю. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 1(2). С. 85-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(2)_13)
 - 18.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
 - 19.Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В., Яцкова Н.С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності й якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 159-167.
 - 20.Левченко М.В., Калашник О.В., Кіреєв О.Є., Смірнов О.О. Вплив технології доїння

- та первинної обробки на якість молока. *Таврійський науковий вісник. Сільськогосподарські науки*. 2020. Вип. 115. С. 172-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnveconn_2020_115_26
- 21.Леськів Г.З., Сватюк О.Р., Левків Г.Я. Вплив технологій штучного інтелекту на систему управління якістю продукції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2024. Вип. 2. С. 49-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2024_2_9
- 22.Лінгур Л., Мартинюк О., Єсіна О. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2023. №1 (107). С.12-18.
- 23.Майданович В.В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 183-187.
- 24.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 25.Мельник О.М. Теоретично-методичні основи сучасної парадигми управління якістю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_18
- 26.Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
- 27.Місевич М. А. Діджиталізація управління якістю в контексті сталого розвитку підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 9. С. 79-84.
- 28.Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
- 29.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

30. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
31. Непран А.А., Воронкова А.А., Чуйко Н.В. Використання статистичних методів в управлінні якістю продукції. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 1. С. 96-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2023_1_10
32. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти «Східно-європ. слов'ян. ун-т». Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.
33. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПП ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
34. Основи менеджменту: навч. посіб. [Бекетов Ю. О. та ін.]. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2-е вид., перероб. та допов. Харків: Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.
35. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2024. 190 с.
36. Полковниченко Л.М., Дмитренко А.О. Система управління якістю як важлива складова стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_40
37. Поцелуйко М.П., Вдович В.Г., Вінник І.В. Якість молока українського виробника. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2018. № 3. С. 71-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2018_3_12
38. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
39. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г., Балтаєв В.М. Організаційно-інноваційні рішення в системі управління підприємством та якістю його продукції.

- Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 14. С. 106-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_14_18
- 40.Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
- 41.Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Мажаренко К.П., Шипко К.А. Інноваційні підходи до управління якістю продукції харчової промисловості в системі операційного менеджменту. *Ефективна економіка.* 2025. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_98
- 42.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 43.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 44.Терлецька Ю.О., Кравчук А.Ю. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений.* 2022. №1(101). С.242-245.
- 45.Топольник В.Г., Котляр М.А. Метрологія, стандартизація, сертифікація і управління якістю: навч. Посібник. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Львів : Магнолія 2006, 2019. 216 с.
- 46.Трохименко В.З., Ковальчук Т.І., Захарін В.В., Безверха Л.М., Мамченко В.Ю. Відтворювальна здатність, продуктивність та якість молока корів після застосування біологічно активного препарату. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* Серія: Тваринництво. 2023. Вип. 3. С. 71-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_tvar_2023_3_11
- 47.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

- 48.Хлинін Д.В., Новасардов В.В. Система управління якістю продукції як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 243-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_20
- 49.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 50.Чорна Н. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-14>
- 51.Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.
- 52.Широких О. Динамічне моделювання управління якістю бізнес-процесів агропромислового підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 387-394. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2025_2_51
- 53.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 54.Шорнікова С.В., Підопригора Ю.А., Топчій Н.В. Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. Використання системи управління якістю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 162-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_18_20