

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства (на прикладі
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна
логістика

Шифр КвР.ПТ.024237.01.02.00

Виконав здобувачка 2 курсу група ПТКЛІмз-24
Шифр



Марія БІЛА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р.екон. наук, професор
Науковий ступінь, наукове звання



Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент
Посада



Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі



Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму
Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі

15 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Білої Марії Михайлівни

1 Тема роботи «Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства (на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». м. Хмельницький)»
Керівник роботи Любохинець Лариса Сергіївна, д-р. екон. наук. професор

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 року № 65


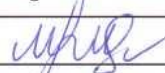

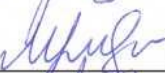

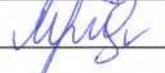
2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру 19 грудня 2025 року

3 Вхідні дані до роботи навчальні посібники, наукові публікації, періодичні та монографічні видання, матеріали міжнародних конференцій, статистична звітність підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретичні основи системи управління якістю продукції підприємства. 2 Середовище функціонування підприємств молочної промисловості 3 Напрями удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1 Інструменти управління якістю. 2 Напрями реалізації стандартів на ринку молочної продукції 3 Динаміка експорту-імпорту молочних продуктів в грошовому еквіваленті.. 4 Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2022–2024рр. 5 Модель взаємодії ключових показників та ESG-компонентів.

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Любохинець Л.С. професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Любохинець Л.С. професор		
3. Рекомендаційний	Любохинець Л.С. професор		

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.2025р	Виконано
2.Одержання індивідуального завдання	до 15.09.2025р	Виконано
3.Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел	до 20.10.2025р	Виконано
4.Підготовка та написання теоретичної частини (розділ 1).	до 01.11.2025р	Виконано
5.Збір, систематизація та аналіз даних виробничо-господарської діяльності підприємства	до 05.11.2025р	Виконано
6.Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.2025р	Виконано
7.Підготовка та написання рекомендаційної частини (розділ 3).	до 05.12.2025р	Виконано
8.Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.2025р	Виконано
9.Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.2025р	Виконано
10. Одержання відгуку наукового керівника	до 15.12.2025р	Виконано
11. Одержанні рецензії зовнішнього рецензента	до 18.12.2025р	Виконано
12. Захист кваліфікаційної роботи	до 22.12.2025р	Виконано

Здобувач

Маря БІЛА

Керівник кваліфікаційної роботи


ПідписЛариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи

Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства (на прикладі
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», м. Хмельницький)

здобувача гр. ПТКЛмз-24-1 Біла М.М.

Науковий керівник: д-р. екон. наук, проф. Любохинець Л.С.

Загальний обсяг роботи 85 сторінок, з них 82 сторінка основного тексту,
18 таблиць, 13 рисунків, 37 джерел посилання.

Перелік ключових слів: система управління якістю, сталий розвиток якості
продукції, міжнародні стандарти якості, ключові показники ефективності (КПІ)

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти системи управління
якістю продукції, її складові та принципи реалізації. Визначені та охарактеризовані
міжнародні стандарти та моделі управління якістю продукції

У першому розділі розглянуто сутність і зміст поняття «сталий розвиток
аграрного сектору», методичні підходи та організаційно-економічні механізми його
забезпечення, а також методологію формування стратегії сталого розвитку
аграрних підприємств.

Другий розділ присвячено середовищу функціонування та аналізу діяльності
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Охарактеризовані тенденції розвитку ринку
молочної індустрії в умовах підритаманя стандартів якості

У третьому розділі визначені напрями вдосконалення системи управління
якістю продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», охарактеризовані причини
необхідності вдосконалення системи управління якістю продукції з використання
ключових показників ефективності та компонентів ESG-матриці.

Підпис



Дата 19.12.2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та складові системи управління якістю діяльності підприємства	9
1.2 Методи та інструменти системи управління якістю	14
1.3 Міжнародні стандарти та моделі управління якістю	20
Висновки до першого розділу	23
2 СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	25
2.1 Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції за умов дотримання стандартів якості	25
2.2 Загальна характеристика діяльності та середовище функціонування ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	35
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	47
Висновки до другого розділу	56
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА»...	58
3.1 Система управління якістю продукції та необхідність її вдосконалення	58
3.2 Напрями підвищення ефективності системи управління якістю на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	65
3.3 Організаційно-економічні умови впровадження системи удосконалення якості	74
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки якість продукції є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, де якість безпосередньо впливає не лише на рівень споживчого попиту, але й на безпеку продукції для здоров'я людей. Підприємства молокопереробної галузі України функціонують в умовах зростаючої конкуренції, посилення вимог до якості та необхідності сертифікації виробництва відповідно до міжнародних стандартів. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є одним із провідних виробників молочної продукції регіону, тому питання удосконалення системи управління якістю його продукції має важливе практичне та наукове значення.

Фундамент сучасних концепцій управління якістю було закладено у працях класиків світової управлінської думки, таких як Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі та К. Ісікава, чії ідеї щодо безперервного вдосконалення процесів стали базисом для міжнародних стандартів. Вагомий внесок у розвиток теорії формування систем якості зробили також зарубіжні фахівці Й. Кондо, Дж. Харрінгтон, А. Фейгенбаум та В. Шугарт, які акцентували увагу на стратегічному підході до мінімізації дефектів та оптимізації витрат. У вітчизняному науковому дискурсі ці питання активно досліджували М. Шаповал, В. Швець, О. Момот, С. Фомічов та інші вчені, адаптуючи світовий досвід до специфіки перехідної економіки України.

Попри значний масив напрацювань, аналіз сучасного стану ринку молочної продукції виявляє певну прогалину у прикладних дослідженнях. Зокрема, у вітчизняних джерелах недостатньо висвітленими залишаються практичні аспекти імплементації систем управління якістю згідно з критеріями стандартів ISO 9000. Більшість теоретичних моделей не повною мірою враховують обмеженість ресурсів малих підприємств, що ускладнює перехід від декларативного впровадження

стандартів до створення реально функціонуючого механізму забезпечення якості. Таким чином, існує об'єктивна потреба у розробці дієвих алгоритмів побудови системи управління якістю, які б не лише відповідали міжнародним вимогам, а й виступали інструментом підвищення конкурентоспроможності організації в умовах сучасного розвитку ринкових відносин.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – обґрунтування напрямів удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» з урахуванням сучасних вимог стандартів і тенденцій розвитку харчової промисловості.

Для досягнення мети поставлено такі основні завдання:

1. Розкрити теоретичні засади формування та функціонування систем управління якістю продукції.

2. Проаналізувати сучасні підходи до забезпечення якості на підприємствах харчової галузі.

3. Провести комплексну оцінку діючої системи управління якістю на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

4. Виявити недоліки та проблеми у функціонуванні системи управління якістю.

5. Розробити практичні пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві з використання ключових показників ефективності (КРІ).

6. Оцінити економічну ефективність і очікувані результати від впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система управління якістю продукції на підприємстві молокопереробної галузі.

Предмет дослідження – методи, інструменти та організаційно-економічні механізми удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, групування даних та їх порівняння, економіко-статистичні методи, системний підхід, методи експертних оцінок, графічний метод для опису динаміки показників розвитку підприємства та ринку молочної продукції, метод економічного моделювання для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо покращення системи управління якістю продукції.

Практичне значення результатів. Розроблені пропозиції можуть бути використані ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» для підвищення ефективності системи управління якістю, зниження виробничих витрат, зростання рівня задоволеності споживачів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на V Міжнародному Економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» 04-05.12.2025р. м. Хмельницький в доповіді «Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції за умов дотримання стандартів якості».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, який складається з 37 найменувань та 3 додатків. Основний текст роботи займає 82 сторінки. У роботі наведено 18 таблиць, 13 рисунків

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові системи управління якістю діяльності підприємства

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів якість діяльності підприємства виступає ключовим чинником його стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Управління якістю розглядається не лише як контроль параметрів продукції чи послуг, а як комплексна система управління всіма бізнес-процесами підприємства, спрямована на задоволення потреб зацікавлених сторін та досягнення стратегічних цілей.

Теоретичні основи управління якістю сформувалися на перетині теорії менеджменту, економіки підприємства та системного підходу. Значний внесок у розвиток концепції управління якістю зробили зарубіжні науковці Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, які заклали підвалини таких підходів, як тотальне управління якістю (TQM), безперервне вдосконалення (Kaizen) та управління на основі процесного підходу. Вітчизняні дослідники доповнили ці підходи з урахуванням особливостей функціонування підприємств у перехідній та посткризовій економіці.

Система управління якістю діяльності підприємства визначається як сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, процесів, методів, ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на планування, забезпечення, контроль та постійне поліпшення якості результатів діяльності підприємства. При цьому якість діяльності охоплює не лише якість кінцевої продукції або послуг, а й якість управлінських рішень, бізнес-процесів, використання ресурсів, взаємодії з персоналом і зовнішніми стейкхолдерами.

Категорія «управління якістю» є багатогранною та еволюціонувала разом із розвитком теорії менеджменту, виробничих систем і ринкових відносин. У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення управління якістю, що зумовлено різними методологічними підходами, цілями дослідження та рівнем узагальнення.

Процесний підхід трактує управління якістю як управління взаємопов'язаними процесами, що формують кінцевий результат діяльності підприємства. Відповідно до цього підходу, якість є результатом ефективності бізнес-процесів, а не лише властивістю кінцевого продукту. Даний підхід покладений в основу міжнародних стандартів ISO серії 9000, де управління якістю визначається як скоординована діяльність щодо керування організацією стосовно якості.

У межах функціонального підходу управління якістю розглядається як сукупність управлінських функцій, спрямованих на забезпечення відповідності продукції або послуг установленим вимогам. Представники цього підходу, зокрема Дж. Джуран, визначали управління якістю як процес планування, контролю та поліпшення якості. Акцент робиться на циклічності управлінських дій і ролі контролю як ключового інструменту досягнення заданого рівня якості.

У рамках системного підходу управління якістю розглядається як цілісна система, що охоплює всі рівні управління та всі функціональні підсистеми підприємства. Е. Демінг та А. Фейгенбаум у своїй концепції тотального управління якістю (TQM) підкреслювали, що якість формується на всіх етапах життєвого циклу продукції та за участі всіх підрозділів організації. Відповідно, управління якістю виступає інтегрованою частиною загальної системи менеджменту підприємства.

Стратегічний підхід акцентує увагу на довгостроковому характері управління якістю та його зв'язку зі стратегією розвитку підприємства. Прихильники цього підходу розглядають управління якістю як інструмент формування конкурентних переваг, підвищення ринкової вартості підприємства та забезпечення сталого

розвитку. Е. Демінг наголошував, що якість є результатом стратегічного управління, лідерства керівництва та орієнтації на безперервне вдосконалення.

У межах споживчо-орієнтованого підходу управління якістю трактується через призму задоволення потреб і очікувань споживачів. Ф. Кросбі визначав якість як відповідність вимогам, а управління якістю — як систему запобігання дефектам, спрямовану на досягнення нульового рівня невідповідностей. У цьому контексті ключовим критерієм ефективності управління якістю виступає рівень задоволеності клієнтів.

Узагальнення наукових поглядів вітчизняних вчених дозволяє виокремити кілька основних підходів до трактування цієї категорії (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення категорії «управління якістю»*

Автор	Науковий підхід	Визначення
Амоша О. І.	Системний, економічний	Управління якістю є складовою загальної системи управління підприємством і спрямоване на забезпечення його конкурентоспроможності в ринковому середовищі [1].
Геєць В. М.	Стратегічний	Якість продукції та управління нею виступають базовим чинником сталого розвитку та економічної безпеки підприємств[3].
Федулова Л. І.	Інтегрований, інноваційний	Управління якістю передбачає безперервне вдосконалення процесів і результатів діяльності підприємства на основі інноваційних підходів[27].
Череп А. В.	Процесний	Управління якістю базується на процесному підході та охоплює всі стадії створення споживчої цінності[30].
Ілляшенко С.М.	Маркетинговий	Якість є ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення лояльності споживачів[11].
Чухрай Н. В.	Клієнтоорієнтований	Управління якістю орієнтоване на максимальне задоволення вимог споживачів шляхом оптимізації бізнес-процесів[31].
Кузьмін О. Є.	Організаційний	Ефективне управління якістю неможливе без формування відповідної організаційної культури та мотивації персоналу[16].

* Джерело: складено автором на основі теоретичних даних

Як видно з таблиці 1.1, вітчизняні науковці переважно поєднують системний, процесний і стратегічний підходи, визначаючи управління якістю як цілеспрямовану діяльність щодо формування, забезпечення, підтримання та постійного поліпшення якості продукції, послуг і діяльності підприємства в цілому з метою досягнення його економічних та соціальних цілей.

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що управління якістю слід розглядати як комплексну, інтегровану та стратегічно орієнтовану систему управління підприємством, яка забезпечує узгодження інтересів споживачів, персоналу та власників і сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності діяльності.

Управління якістю пройшло тривалий еволюційний шлях – від елементарного контролю готової продукції до комплексних інтегрованих систем, орієнтованих на сталий розвиток та управління ризиками. Кожен етап відображає зміну управлінської парадигми, ролі персоналу та інструментів забезпечення якості.

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку управління якістю *

Етап	Ключові характеристики	Результати
1	2	3
Етап контролю якості (Quality Control, QC)	<ul style="list-style-type: none"> - вибірковий або суцільний контроль; - орієнтація на результат, а не на процес; - відповідальність зосереджена у відділі контролю якості 	дефекти виявляються постфактум, що зумовлює високі витрати на переробку та втрати.
Етап статистичного контролю якості (Statistical Quality Control, SQC)	<ul style="list-style-type: none"> - використання статистичних методів; - аналіз варіацій процесів; - попередження відхилень ще в процесі виробництва. 	перехід від виявлення дефектів до їх попередження
Етап забезпечення якості (Quality Assurance, QA)	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення стандартів і процедур; - внутрішні аудити; - відповідальність керівництва за якість. 	створення передумов для стабільної якості продукції та процесів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Етап тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM)	- орієнтація на споживача; - залучення персоналу; - безперервне поліпшення; - лідерство керівництва.	підвищення конкурентоспроможності та формування культури якості
Етап стандартизованих систем управління якістю (ISO-системи)	- процесний і системний підхід; - документовані процедури; - зовнішня сертифікація; - інтеграція з іншими системами менеджменту	уніфікація вимог до якості та підвищення довіри з боку партнерів і споживачів
Сучасний етап: інтегроване та ризик-орієнтоване управління якістю	- управління ризиками і можливостями; - використання KPI та аналітики даних; - інтеграція з екологічними та соціальними стандартами; - орієнтація на довгострокову цінність.	забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства

*Джерело: складено автором на основі теоретичних даних

Еволюція управління якістю (табл.1.2) свідчить про поступовий перехід від активних методів контролю до проактивних систем управління, інтегрованих у загальну стратегію підприємства. Сучасні системи управління якістю виступають не лише інструментом забезпечення відповідності стандартам, а й механізмом досягнення економічної ефективності та сталого розвитку

Ключовими складовими системи управління якістю діяльності підприємства є цільова, процесна, організаційна, ресурсна та контрольна підсистеми. Цільова складова передбачає формування політики та цілей у сфері якості, які мають бути узгоджені зі стратегією розвитку підприємства та орієнтовані на потреби споживачів і ринку. Процесна складова базується на ідентифікації, описі та управлінні бізнес-процесами, що забезпечує прозорість діяльності та можливість її постійного вдосконалення.

Організаційна складова охоплює розподіл повноважень і відповідальності у сфері якості, формування відповідної організаційної структури та корпоративної культури, орієнтованої на якість. Важливу роль у цьому відіграє залучення

персоналу до процесів поліпшення якості, розвиток компетентностей та мотиваційних механізмів.

Ресурсна складова системи управління якістю включає матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси, необхідні для реалізації політики якості та досягнення встановлених цілей.

Контрольна та аналітична складова передбачає застосування методів оцінювання, моніторингу та аналізу показників якості діяльності підприємства, внутрішні аудити, управління невідповідностями та впровадження коригувальних і запобіжних заходів. Важливим інструментом у цьому контексті є міжнародні стандарти серії ISO 9000, які забезпечують методологічну основу для побудови ефективної системи управління якістю та її інтеграції з іншими системами управління.

Узагальнена схема складових системи управління якістю на підприємстві представлена в дослідження Глебової А.О.[4] (Додаток А)

Отже, система управління якістю діяльності підприємства є багаторівневою та динамічною категорією, що забезпечує узгодження стратегічних і операційних цілей, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. Її впровадження та розвиток створюють передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища.

1.2 Методи та інструменти управління якістю

Ефективність системи управління якістю значною мірою визначається вибором і застосуванням відповідних методів та інструментів, які забезпечують планування, контроль, аналіз і постійне поліпшення якості діяльності підприємства.

Методи управління якістю формують методологічну основу прийняття управлінських рішень, тоді як інструменти виступають практичними засобами їх реалізації.

До основних методів управління якістю відносять:

- організаційно-адміністративні методи спрямовані на регламентацію та стандартизацію діяльності підприємства у сфері якості. До них належать розроблення політики та цілей у сфері якості, впровадження стандартів і процедур, посадових інструкцій, внутрішніх регламентів та системи відповідальності. Застосування цих методів забезпечує упорядкованість процесів і дотримання вимог стандартів ISO 9001;

- економічні методи управління якістю базуються на використанні фінансових важелів і стимулів. Вони передбачають планування витрат на якість, аналіз втрат від браку, застосування систем матеріального заохочення персоналу за досягнення показників якості, оцінювання економічної ефективності заходів з удосконалення системи управління якістю. Дані методи дозволяють поєднати цілі якості з фінансовими результатами діяльності підприємства;

- соціально-психологічні методи орієнтовані на формування культури якості, підвищення мотивації та залученості персоналу. Вони включають навчання і розвиток працівників, командну роботу, участь персоналу у гуртках якості, внутрішні комунікації та лідерство керівництва. Ці методи є особливо важливими для реалізації принципів TQM та сталого розвитку;

- процесні та аналітичні методи ґрунтуються на ідентифікації, аналізі та оптимізації бізнес-процесів. Вони передбачають застосування процесного підходу, управління ризиками, аналіз показників результативності процесів, внутрішні аудити та коригувальні дії. Ці методи забезпечують безперервне поліпшення якості діяльності підприємства.

Ефективне управління якістю на підприємстві базується на інтеграції статистичних, організаційних та інженерних методів, що забезпечують безперервне вдосконалення (концепція Kaizen).

Серед найбільш поширених інструментів управління якістю виокремлюють так звані «сім інструментів якості», які використовуються для аналізу та вирішення проблем якості. До них належать контрольні листки, гістограми, діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми (Ісікави), діаграми розсіювання, контрольні карти та стратифікація даних. Їх застосування дозволяє виявляти причини відхилень та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ключовим інструментом візуалізації та аналізу причинно-наслідкових зв'язків виступає діаграма Ісікави («риб'яча кістка»), яка дозволяє структурувати фактори, що впливають на якість кінцевого продукту (сиру або масла), розподіляючи їх за категоріями: сировина, обладнання, персонал, методи та навколишнє середовище. У поєднанні з аналізом Парето, цей інструмент дає змогу виділити 20% критичних дефектів (наприклад, відхилення за вмістом вологи або мікробіологічні показники), що спричиняють 80% фінансових втрат підприємства.

Важливе місце в інструментарії займають контрольні карти Шухарта, які використовуються для моніторингу стабільності технологічних процесів у режимі реального часу. Окрім статистичних методів, застосовуються інструменти превентивного управління, зокрема FMEA-аналіз (аналіз видів та наслідків відмов), що дозволяє оцінити потенційні ризики ще на етапі розробки нової рецептури сиру або зміни постачальника ферментів.

Важливим інструментом управління якістю є цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), який забезпечує логіку безперервного вдосконалення процесів і результатів діяльності. Даний інструмент широко використовується у системах управління якістю відповідно до стандартів ISO та концепції TQM.

Особливого значення набуває цифровізація інструментів якості через впровадження систем простежуваності (traceability), що дозволяють за допомогою

штрих-кодування ідентифікувати кожну партію готової продукції аж до конкретного фермерського господарства, що постачало сировину. Такий комплексний підхід, де традиційні статистичні методи поєднуються з сучасними ІТ-рішеннями, створює надійний організаційно-економічний фундамент для забезпечення сталого розвитку підприємства та мінімізації комерційних ризиків на конкурентному ринку молочної продукції (Рис. 1.1).

Система управління якістю (ISO 9001:2015)	
Підприємство функціонує на основі принципів міжнародного стандарту ISO 9001, який забезпечує системний підхід до управління процесами, орієнтацію на споживача, документування процедур і постійне вдосконалення діяльності. Основна мета — підвищення довіри споживачів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.	Ключові елементи ISO 9001: <ul style="list-style-type: none"> - стандартизація технологічних процесів; - контроль якості сировини; - управління невідповідною продукцією; - внутрішні аудити та аналіз з боку керівництва.
Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	
На підприємстві діє система аналізу ризиків і контролю критичних точок, що дозволяє гарантувати безпечність молочної продукції на всіх етапах виробництва — від приймання молока до фасування.	Система забезпечує: <ul style="list-style-type: none"> - ідентифікацію потенційних небезпек (біологічних, хімічних, фізичних); - визначення критичних точок контролю; - моніторинг і коригувальні дії у разі відхилень; - ведення записів і звітності про контроль якості.
Статистичні методи контролю якості	
Для аналізу стабільності процесів використовуються: <ul style="list-style-type: none"> - контрольні карти Шухарта – для відстеження змін параметрів продукції (жирність, кислотність, вологість); - аналіз відхилень – для виявлення причин нестабільності виробництва; - метод Парето – для визначення ключових факторів, що найбільше впливають на дефекти. 	
Методика «5S»	
Спрямований на організацію робочих місць та підвищення ефективності праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сортування (Seiri) – видалення зайвих матеріалів. 2. Систематизація (Seiton) – раціональне розміщення інструментів. 3. Прибирання (Seiso) – постійна чистота робочих зон. 4. Стандартизація (Seiketsu) – розробка стандартів утримання. 5. Дисципліна (Shitsuke) – формування культури дотримання стандартів
Кайдзен (Kaizen) – безперервне вдосконалення	
На рівні керівництва запроваджено практику щотижневих нарад з якості, де аналізуються результати аудиту, скарги клієнтів, відхилень у виробництві	Працівників заохочують до подання пропозицій щодо вдосконалення процесів, що підвищує мотивацію та відповідальність персоналу.
Внутрішня лабораторія контролю якості	
Лабораторія здійснює: <ul style="list-style-type: none"> • перевірку фізико-хімічних показників сировини і готової продукції; • мікробіологічні дослідження; • тестування пакувальних матеріалів; • ведення журналів контролю відповідно до ISO і ДСТУ. 	

Рисунок 1.1 – Інструменти управління якістю

До сучасних інструментів управління якістю також належать бенчмаркінг, аудит якості, аналіз ризиків (FMEA), метод «5S», Six Sigma, Lean-менеджмент, які спрямовані на зниження втрат, мінімізацію дефектів і підвищення ефективності бізнес-процесів(рис.1.1). Їх застосування сприяє інтеграції системи управління якістю з цілями стратегічного та сталого розвитку підприємства. Застосування цих інструментів управління якістю охоплює технологічні, організаційні та аналітичні аспекти виробництва.

Отже, система управління якістю базується на поєднанні міжнародних стандартів (ISO, НАССР) із практичними інструментами управління якістю (5S, Кайдзен, статистичні методи). Застосування цих інструментів забезпечує стабільність технологічних процесів, зниження втрат, зростання довіри споживачів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Взаємодія методів та інструментів управління якістю дає можливість визначити мету їх застосування та очікуваний ефект (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Взаємодія методів та інструментів управління якістю діяльності підприємства

Методи	Інструмент	Мета застосування	Очікуваний результат
1	2	3	4
Організаційно-адміністративний	Політика та цілі у сфері якості	Формування єдиного бачення та пріоритетів у сфері якості	Узгодженість дій персоналу, підвищення керованості процесів
Організаційно-адміністративний	Стандарти, регламенти, процедури (ISO 9001)	Упорядкування та стандартизація бізнес-процесів	Зниження кількості невідповідностей, стабільність результатів
Процесний	Картування процесів	Ідентифікація ключових процесів і їх взаємозв'язків	Підвищення прозорості процесів та відповідальності

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Процесний	Цикл PDCA	Забезпечення безперервного поліпшення	Системне підвищення якості та ефективності діяльності
Аналітичний	Діаграма Парето	Виявлення пріоритетних проблем якості	Концентрація ресурсів на ключових чинниках впливу
Аналітичний	Діаграма Ісікави	Аналіз причин виникнення дефектів	Усунення першопричин проблем якості
Статистичний	Контрольні карти Шухарта	Моніторинг стабільності процесів	Запобігання відхиленням і браку
Ризик-орієнтований	FMEA (аналіз видів і наслідків відмов)	Виявлення та оцінка ризиків процесів	Зменшення ймовірності виникнення критичних помилок
Економічний	Аналіз витрат на якість	Оцінювання економічної доцільності заходів з якості	Оптимізація витрат, зростання прибутковості
Мотиваційний	Система стимулювання персоналу	Підвищення зацікавленості працівників у якості	Формування культури якості, зростання продуктивності
Клієнтоорієнтований	Опитування споживачів	Оцінка рівня задоволеності клієнтів	Підвищення лояльності та конкурентоспроможності
Стратегічний	Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками	Впровадження передового досвіду
Інтегрований	Lean, Six Sigma	Скорочення втрат і дефектів	Підвищення ефективності та сталості розвитку

Поєднання різних методів та інструментів управління якістю (табл.1.4) забезпечує комплексний вплив на всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до операційного контролю. Їх системне застосування сприяє підвищенню результативності системи управління якістю, зниженню витрат, зростанню конкурентоспроможності та досягненню цілей сталого розвитку.

Отже, методи та інструменти управління якістю утворюють взаємопов'язану систему, що забезпечує реалізацію політики у сфері якості та досягнення стратегічних цілей підприємства. Їх комплексне використання дозволяє підвищити результативність системи управління якістю, забезпечити конкурентоспроможність підприємства та створити передумови для його сталого розвитку.

1.3 Міжнародні стандарти та моделі управління якістю

У сучасних умовах підвищення конкуренції, глобалізації ринків та імплементації принципів сталого розвитку особливого значення набуває використання моделей управління якістю, які забезпечують системність, адаптивність і результативність управлінських рішень. На відміну від стандартів, що встановлюють мінімальні вимоги, моделі управління якістю формують цілісну філософію управління підприємством, орієнтовану на довгострокову ефективність і задоволення заінтересованих сторін.

Найбільш поширеними у світовій практиці є модель ISO 9001, концепція загального управління якістю (TQM), модель досконалості EFQM, а також галузеві та національні моделі (Malcolm Baldrige National Quality Award, Deming Prize тощо).

Основним стандартом цієї серії є ISO 9001:2015, який визначає вимоги до системи управління якістю організації незалежно від виду діяльності та розміру підприємства.

Ключовими особливостями стандарту ISO 9001:2015 є:

- орієнтація на процесний підхід;
- впровадження ризик-орієнтованого мислення;
- підвищена роль лідерства та стратегічного контексту організації;
- фокус на безперервне поліпшення та задоволеність споживачів.

Впровадження ISO 9001 дозволяє підприємствам не лише підвищити рівень якості продукції, а й оптимізувати управлінські процеси, знизити витрати та підвищити прозорість діяльності.

Модель ISO 9001 ґрунтується на процесному підході, ризик-орієнтованому мисленні та циклі постійного поліпшення PDCA (Plan–Do–Check–Act). Модель Демінга, поширена переважно в Японії, ґрунтується на циклі PDCA (Plan–Do–Check–Act) та статистичних методах контролю якості. Вона акцентує увагу на

стабільності процесів і ролі керівництва у забезпеченні якості, забезпечує формалізацію бізнес-процесів, стандартизацію управлінських процедур, підвищення прозорості відповідальності та контроль результативності діяльності. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробних, дана модель є базовою платформою для забезпечення стабільності якості продукції та відповідності вимогам споживачів і регуляторних органів.

Окрім універсальних стандартів ISO 9000, у світовій практиці застосовуються галузеві стандарти, які враховують специфіку окремих сфер діяльності, зокрема:

- ISO 22000 – система управління безпечністю харчових продуктів;
- HACCP – аналіз небезпечних чинників та контроль у критичних точках;
- IATF 16949 – стандарт для автомобільної промисловості;
- ISO 13485 – для виробників медичних виробів.

Для підприємств харчової промисловості особливе значення має інтеграція ISO 9001 та ISO 22000, що забезпечує комплексний підхід до якості та безпечності продукції.

Концепція загального управління якістю Total Quality Management (TQM) розглядає якість як стратегічний пріоритет підприємства та інтегрує її у всі сфери діяльності – від виробництва до управління персоналом і корпоративної культури. Ключовими елементами TQM є орієнтація на споживача, залучення персоналу, лідерство керівництва та безперервне вдосконалення. Модель TQM базується на принципі залучення всього персоналу до процесу забезпечення якості та розглядає якість як стратегічну цінність організації. Основними складовими TQM є: орієнтація на споживача; лідерство керівництва; участь персоналу; безперервне поліпшення процесів. TQM сприяє формуванню культури якості та довгостроковій конкурентній перевазі підприємства.

На відміну від ISO 9001, TQM не має формалізованого стандарту, але забезпечує формування культури якості, що сприяє зростанню продуктивності праці та інноваційної активності підприємства.

Європейська модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management) є інструментом самооцінки та стратегічного управління, що поєднує управлінські практики з результатами діяльності. Модель досконалості EFQM є найбільш комплексною моделлю управління якістю, яка поєднує управлінські, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємства. Вона базується на дев'яти критеріях, що охоплюють лідерство, стратегію, персонал, партнерства, процеси та результати для споживачів, персоналу, суспільства і бізнесу. Особливістю EFQM є її тісний зв'язок із концепцією сталого розвитку, що дозволяє інтегрувати економічні, екологічні та соціальні цілі в єдину систему управління.

Використання моделей управління якістю має безпосередній вплив на економічні результати діяльності підприємства, зокрема через зниження витрат на брак, оптимізацію процесів, підвищення рівня задоволеності споживачів та зміцнення конкурентних позицій. Водночас поєднання моделей ISO 9001, TQM та EFQM формує еволюційний підхід до управління якістю – від формалізації та контролю до стратегічної досконалості та сталого розвитку.

Міжнародні стандарти ISO формують мінімальні обов'язкові вимоги до системи управління якістю, тоді як моделі TQM, EFQM і Демінга виступають інструментами досягнення управлінської досконалості. Їх поєднання дозволяє підприємствам забезпечити відповідність міжнародним вимогам, досягти стабільних економічних результатів, інтегрувати принципи сталого розвитку, підвищити рівень довіри з боку зацікавлених сторін.

Таким чином, моделі управління якістю виступають не лише інструментами підвищення операційної ефективності, а й важливим елементом стратегічного управління підприємством, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і соціально відповідальний розвиток. Також міжнародні стандарти та моделі управління якістю є взаємодоповнюючими елементами сучасної системи управління підприємства. Вони забезпечують системність, прозорість та

ефективність управління, створюють передумови для підвищення економічної ефективності та сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Висновки до першого розділу

У першому розділі досліджено концептуальні засади управління якістю діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції, інтеграції до міжнародних ринків та реалізації принципів сталого розвитку. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що управління якістю слід розглядати як системну управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення стабільної якості продукції та процесів, підвищення результативності функціонування підприємства і задоволення вимог усіх заінтересованих сторін.

У ході дослідження систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних учених до визначення категорій «управління якістю» та «система управління якістю», що дозволило обґрунтувати їх багатовимірний характер і тісний зв'язок із стратегічним управлінням підприємством. Доведено, що сучасна система управління якістю виходить за межі суто технічного контролю та охоплює організаційні, економічні, соціальні й екологічні аспекти діяльності.

Проаналізовано етапи еволюції управління якістю – від контролю якості до інтегрованих моделей управлінської досконалості – та встановлено, що найбільш поширеними у світовій практиці є стандарт ISO 9001:2015, концепція загального управління якістю (TQM) та модель досконалості EFQM. Порівняльний аналіз зазначених моделей підтвердив доцільність їх поєднання в єдину логічну систему, що забезпечує перехід від формалізованого управління процесами до стратегічної орієнтації на сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність.

Обґрунтовано взаємозв'язок системи управління якістю з Цілями сталого розвитку ООН, зокрема в частині раціонального використання ресурсів, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення економічної стабільності підприємства. Встановлено, що ефективно впроваджена система управління якістю створює передумови для отримання відчутного економічного ефекту, який проявляється у зниженні витрат на брак, оптимізації бізнес-процесів, підвищенні продуктивності праці та зміцненні ринкових позицій.

Таким чином, результати теоретичного дослідження сформувавши науково-методичну основу для подальшого аналізу практики управління якістю на підприємстві та розроблення прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю з урахуванням принципів сталого розвитку та економічної ефективності.

2 СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції за умов дотримання стандартів якості

Молочна промисловість є однією з провідних та стратегічно важливих галузей економіки будь-якої країни, оскільки забезпечує населення основними продуктами харчування, продуктами першої необхідності. Розвиток цієї галузі природно поєднує інтереси трьох ключових суб'єктів господарювання, а саме виробників молочної продукції, постачальників сировини та кінцевих споживачів. Тобто, комплекс переробки молока охоплює повний цикл: від виробництва та заготівлі сировини до її переробки та кінцевої реалізації широкого асортименту продукції, включаючи вершкове масло, сири, незбиране молоко (пастеризоване молоко, сметана, кисломолочні продукти) та молоко-консервну продукцію. Структурно молочна галузь включає такі важливі підгалузі, як маслоробна, сироробна, молочноконсервна, а також виробництво продукції з незбираного молока (кефір, сметана, пастеризоване молоко тощо). Ефективність, розвиток та географічне розташування молокопереробних підприємств визначаються двома основними факторами: доступністю сировинної бази та наявністю ринку збуту готової продукції. На сучасному етапі інтенсивний розвиток ринку молокопродуктів неминуче спричиняє зростання конкуренції не лише між переробними підприємствами, а й між усіма учасниками виробничого ланцюга, що стимулює інновації та підвищення якості продукції.

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до безпечності й якості харчових продуктів дотримання міжнародних і національних стандартів якості стає визначальним фактором розвитку підприємств харчової та особливо молочної промисловості. Впровадження систем управління

якістю трансформується з формальної вимоги регуляторних органів у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Серед основних напрямів реалізації стандартів якості виділяють гармонізацію національних стандартів якості з міжнародними, безпечність продукції, діджиталізацію систем управління якістю, реалізацію принципів сталого розвитку, впровадження інноваційних технологій в процеси виробництва (рис.2.1)



Рисунок 2.1 – Напрями реалізації стандартів якості на ринку молочної продукції

Як видно із рис.2.1, гармонізація з міжнародними стандартами якості є однією з ключових тенденцій реалізації системи якості через інтеграцію підприємств молочної промисловості у міжнародний простір, через впровадження стандартів ISO 9001, ISO 22000, HACCP, а також вимог стандартів Європейського Союзу. Дотримання цих стандартів забезпечує уніфікацію виробничих процесів, підвищення прозорості контролю якості та розширення експортних можливостей підприємств. Орієнтація на безпечність продукції та простежуваність сировини та готової продукції дозволяє оперативно реагувати на ризики та мінімізувати негативні наслідки у разі виявлення невідповідностей. Підприємства харчової та

молочної промисловості впроваджують цифрові інструменти контролю якості, зокрема автоматизовані системи обліку, лабораторного контролю та моніторингу критичних точок виробництва. Цифровізація систем управління якістю реалізується через використання ERP-системи, MES-технологій, електронних журналів контролю та аналітичних платформ для управління якістю продукції. Цифровізація дозволяє підвищити точність контролю, скоротити час ухвалення управлінських рішень та зменшити вплив людського фактора на якість продукції. Дотримання стандартів якості тісно пов'язане з екологічною та соціальною відповідальністю підприємств, впровадженням концепції сталого розвитку, зменшенням харчових відходів, енергоефективним виробництвом, дотриманням принципів ESG. Це сприяє формуванню позитивного іміджу підприємств та зростанню лояльності споживачів. Дотримання стандартів якості стимулює підприємства до оновлення технологічного обладнання, автоматизації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій контролю якості, що сприяє зниженню виробничих втрат, підвищенню стабільності параметрів продукції та зростанню її споживчої цінності. Таким чином, можемо відзначити, що основними тенденціями розвитку підприємств молочної промисловості в умовах дотримання стандартів якості продукції є гармонізація з міжнародними вимогами, цифровізація управління, орієнтація на безпечність і сталий розвиток, а також зростання ролі людського капіталу. А це, в свою чергу, забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій та довгострокову стійкість на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Проведення аналізу динаміки змін на ринку молочної продукції та моніторинг тенденцій в сучасних умовах невизначеності є одним з пріоритетів наукових досліджень [6, 10, 18]. Зупинимось на деяких показниках розвитку ринку молочної продукції за результатами представлених досліджень науковців та асоціації виробників молока (АВМ) України (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ринку молочної продукції України [6, 18]

Роки	Поголів'я корів, тис. голів	Виробництво молока, тис. тон	Споживання молока, тис. тон	Експорт молока, тис.тон	Імпорт молока, тис.тон.	Співвідношення експорт/імпорт, %
2020	1673	9264	8430	440	691	0,6
2021	1544	8714	8337	781	369	2,1
2022	1330	7667	8031	698	384	1,8
2022/2020	79,5	82,8	95,3	158,6	55,6	

Як показують дані табл. 2.1, у період 2020–2024 рр. молочна галузь України зазнала значних структурних змін через комбінацію внутрішніх економічних процесів та екзогенних викликів, зокрема пандемії COVID-19 і повномасштабної війни з рф. Аналіз ключових показників ринку молока України за період 2020–2022 років демонструє виразні негативні тенденції у виробничій сфері та значні структурні зміни у зовнішній торгівлі, спричинені, насамперед, повномасштабною війною.

За досліджуваний період відбулося суттєве скорочення поголів'я корів з 1673 тис. голів у 2020 році до 1330 тис. голів у 2022 році, що становить падіння на 79,5% відносно базового року. Це безпосередньо призвело до пропорційного зниження обсягів виробництва молока з 9264 тис. тон до 7667 тис. тон, тобто на 82,8% від рівня 2020 року. Незважаючи на значне падіння виробництва, споживання молока скоротилося лише незначно (з 8430 тис. тон до 8031 тис. тон, або 95,3% від рівня 2020 року), що свідчить про збереження внутрішнього попиту.

Найбільш різкою трансформація відбулася у сфері зовнішньої торгівлі, тобто імпорт молока суттєво зменшився з 691 тис. тон у 2020 році до 384 тис. тон у 2022 році (падіння на 55,6%), що може бути пояснено як логістичними проблемами, так і девальвацією національної валюти., а от експорт молока, навпаки, продемонстрував значне зростання, збільшившись з 440 тис. тон у 2020 році до 698 тис. тон у 2022 році, що становить 158,6% від базового показника.

Ці зміни докорінно вплинули на співвідношення експорту до імпорту: якщо у 2020 році імпорт суттєво переважав (коефіцієнт 0,6), то вже у 2021 році, незважаючи на скорочення поголів'я, завдяки зростанню експорту та падінню імпорту, цей показник досяг 2,1, а у 2022 році залишався високим – 1,8. Це свідчить про переорієнтацію ринку на експортний потенціал та його здатність частково компенсувати внутрішні втрати за рахунок зовнішніх ринків, незважаючи на критичне скорочення сировинної бази.

У 2023-2024 роках ситуація на ринку молочної продукції не значно змінилась щодо динаміки поголів'я корів в сільськогосподарських підприємства та у господарствах населення (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка поголів'я корів по секторам господарювання в Україні [18]

Як показують дослідження динаміки поголів'я великої рогатої худоби в Україні (рис.2.2), цей процес виявляє критичну тенденцію до скорочення стратегічного ресурсу молочної промисловості (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – поголів'я корів по секторах господарювання в Україні [10]

тис. голів

Роки	Усі категорії господарств	Сільськогосподарські підприємства	Господарства населення
1991	8378,3	6191,6	2186,6
2001	4958,3	1851,0	3107,3
2020	1788,5	438,6	1349,9
2021	1673,0	423,9	1249,1
2022	1544,0	424,6	1119,4
2023	1352,8	394,2	958,6
2024	1262,9	382,2	880,7

Так, станом на 1 січня 2024 року загальна чисельність корів в усіх категоріях господарств склала лише 1262,9 тис. голів, що становить лише 15% від рівня 1991 року, коли кількість поголів'я становило 8378,2 тис. голів [10]. Таким чином, за роки незалежності галузь втратила понад 85% свого потенціалу, продемонструвавши шестикратне падіння. Найбільш руйнівні структурні зміни відбулися у державному та приватному корпоративному секторі: сільськогосподарські підприємства скоротили поголів'я з 6191,6 тис. до критичних 382,2 тис. голів, тобто більше ніж у 16 разів. Це свідчить про глибоку системну кризу великого товарного виробництва та перехід галузі до дрібнотоварного укладу. У господарствах населення регресивні процеси були менш агресивними, проте також суттєвими: зниження склало 40,3% відносно показника 1991 року (з 2186,6 до 880,7 тис. голів). Така диспропорція призвела до того, що на сучасному етапі основний тягар забезпечення країни молочною сировиною перемістився на індивідуальні домогосподарства, що суттєво ускладнює процеси стандартизації якості та впровадження сучасних технологій переробки на таких підприємствах, як ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Скорочення поголів'я корів привело до пропорційного зниження виробництва молока у 2023 році до 7430,4 тис. тон., що було нижче рівня попередніх років, але деякі показники переробки демонстрували зростання надходження сировини на підприємства в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, що вказувало

на адаптацію галузі до нових умов постачання та попиту. При цьому до основних факторів впливу на попит молочної продукції відносять споживання на душу населення, яке зросло з 202,4 кг на рік у 2024р. до 210,3 у 2025 році, та чисельність населення, яка має тенденцію до зниження (рис. 2.3).

Впливають на пропозицію		2024*	2025*
Загальне виробництво молока	млн т	7,41	7,24
Загальна чисельність корів	млн голів	1,263	1,155
у т.ч. в сільськогосподарських підприємствах	млн голів	0,382	0,386
К-ть господарств з виробництва молока (від 5 голів)	підприємств	1309	1264
Середній розмір промислової ферми	корів	300	300
Сер. річний удій молока від корови у с.-г. підприємствах	кг/корова	7345	8167
Впливають на попит			
Споживання на душу населення	кг/особа/рік	202,4	210,3
Чисельність населення	млн осіб	33,2	32,9

Рисунок 2.3 – Фактори впливу на попит і пропозицію на ринку молочної продукції [18]

Як зазначено в дослідженні АВМ (рис.2.3), на пропозицію ринку молочної продукції впливають обсяги виробництва молока, загальна чисельність поголів'я, загальна кількість господарств, що займаються виробництвом молока, середній розмір молочно-товарних ферм.

За аналітичними даними АВМ, господарства усіх категорій у червні 2025 року виробили 657 тис. т. молока-сировини, а у липні 2025 виробництво зросло на 1% і склало 663 тис. т.[20]. При цьому, темпи приросту виробництва молока-сировини в промисловому секторі України з початку 2025 року належать до найвищих у Європі та світі. Зокрема, у січні–травні цього року ЄС демонстрував невелике скорочення надою (-0,7%), тоді як Нова Зеландія наростила виробництво на близько 1,1%, а США – лише на 0,5% [19]. Українські молочно-товарні ферми (МТФ) змогли збільшити обсяги незважаючи на серйозні виклики – системні ракетно-бомбові

удари, часткову релокацію виробничих потужностей та стрімке зростання собівартості через дорожчі корми й енергоносії. Таке співвідношення зростання підкреслює високу оперативну стійкість сектору й потенціал для зміцнення внутрішнього забезпечення молочною продукцією та експорту, водночас залишаючи значний тиск на маржі, що вимагає подальших інвестицій у ефективність виробництва, логістику та заходи підтримки з боку держави й бізнес-середовища.

У 2024 р. стало помітним певне відновлення показників промислового сектору молочної галузі: середній надій молока на одну корову в промисловому секторі зріс до 8167 кг/рік, що на приблизно 20% вище, ніж у довоєнний 2021 р., а понад 55 % молока, зданого на переробку, відповідало екстрагатунку, що свідчить про підвищення якості сировини та адаптацію виробництва до високих стандартів (рис.2.4).

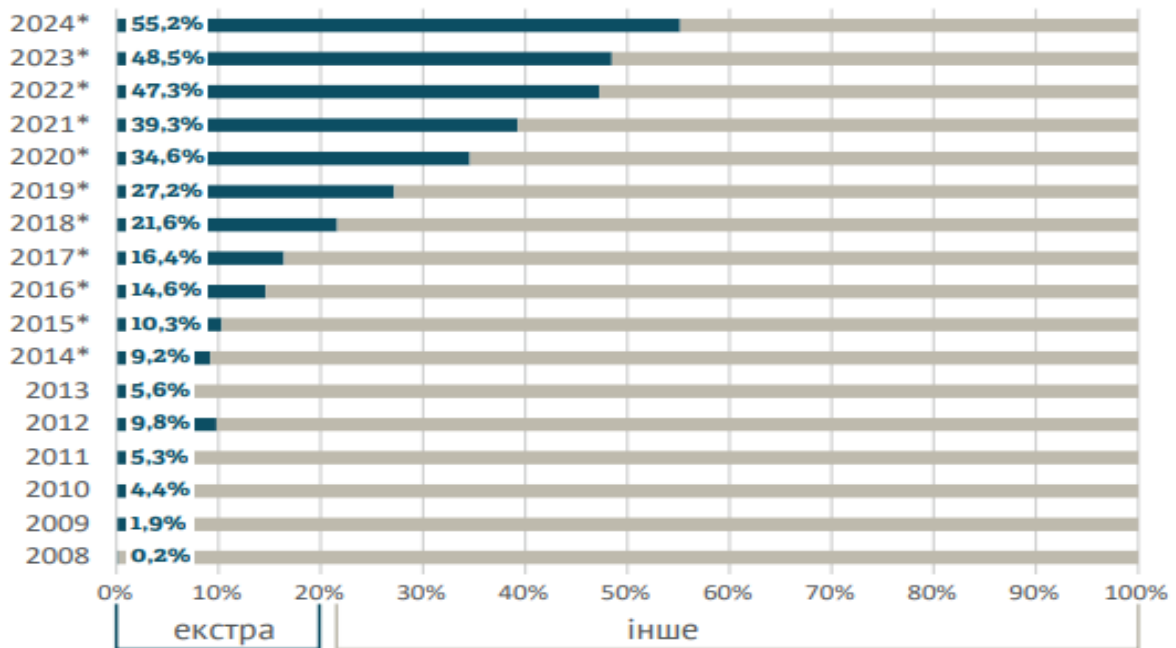


Рисунок 2.4 – Динаміка надходження молока екстрагатунку на переробні підприємства, % [18]

За даними АВМ, у 2024 року молочний експорт з України збільшився на фоні дефіциту молочних жирів та підвищення цін на вершкове масло та інші біржові товари у світі [33]. Так, в грудні 2024 р. було експортовано 7,23 тис. т. молочних продуктів на суму 17,18 млн. дол. В 2024 році Україна експортувала 117,73 тис. т. молочних продуктів на суму 295,03 млн. дол. Відносно 2023 року натуральні обсяги експорту виросли на 8%, а грошова виручка виросла на 14%. (дані Державної служби статистики України) [33] (рис. 2.5).

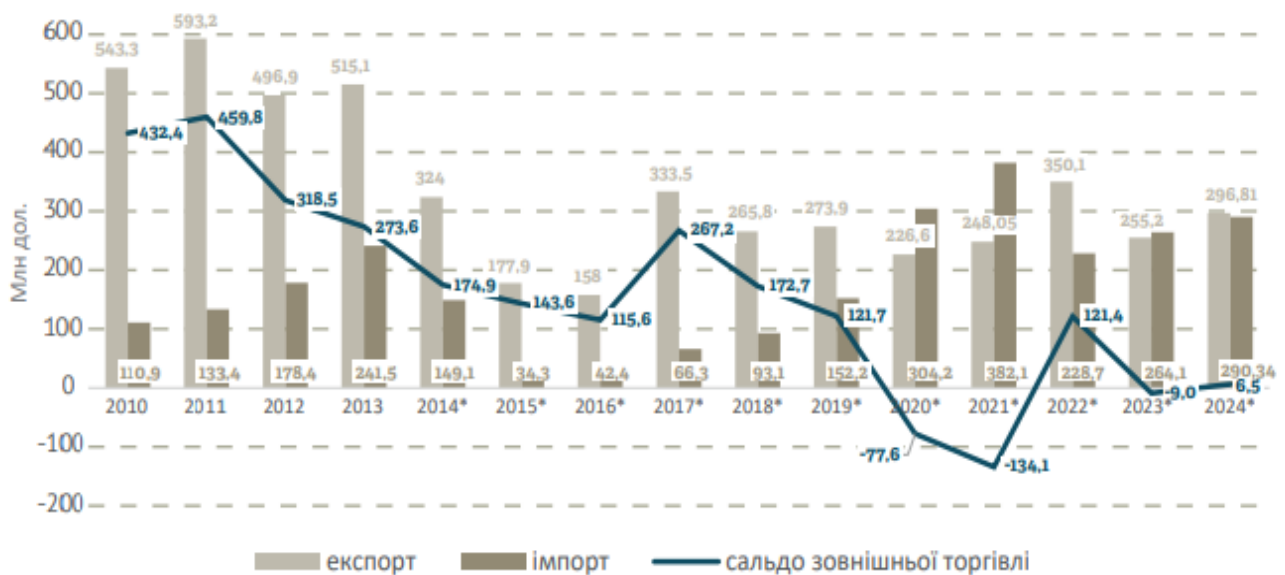


Рисунок 2.5 – Динаміка експорту-імпорту молочних продуктів в грошовому еквіваленті [18]

В грошовому еквіваленті імпорт становив 290,30 млн дол., що на 9% більше порівняно з 2023-м. З початку року імпорт вершкового масла в Україну в грошовому еквіваленті виріс на 10%, молока та вершків, згущених – на 11%, сирів – на 12%, а морозива – на 22% [33].

Також за даними АВМ, у 2024 р. експорт молочних продуктів удвічі перевищив імпорт, що вказує на зростання зовнішньоторговельної активності та конкурентоспроможності продукції українських підприємств на світовому ринку.

Таким чином, динаміка розвитку молочної промисловості України за 2020-2024 рр. відображає перехід від періодичного спаду виробництва до адаптації та часткового відновлення, що відбувається завдяки зростанню показників якості сировини, модернізації виробничих процесів та активізації експорту навіть в умовах складної геополітичної ситуації.

Специфіка виробництва та переробки молока породжує низку господарських, економічних та організаційних особливостей галузі. До них належать: короткий термін зберігання сировини, що вимагає швидкої логістики та переробки; наявність широкого та диверсифікованого асортименту продуктів переробки; а також необхідність тісної інтеграції та співпраці між виробниками сировини та переробними підприємствами.

Виходячи з цієї специфіки, ринок молока та молочних продуктів поділяється на такі ключові сегменти:

1. Споживчий ринок через приватні особи, які купують свіжі та перероблені продукти для особистих потреб.

2. Ринок виробників, що Підприємства громадського харчування або харчової промисловості, які купують молоко як сировину для подальшої переробки (наприклад, для кондитерських виробів).

3. Ринок проміжних продавців: Оптові та роздрібні торговельні точки, що купують продукцію для перепродажу.

4. Ринок державних установ: Державні організації, що закуповують продукцію для забезпечення медичних закладів, військових частин та соціальних установ.

5. Зовнішній ринок: Експорт продукції.

Отже, на формування та розвиток ринку молочної продукції впливають як фактори внутрішнього середовища (кількість корів, середньодобовий удій молока, стан технологічного обладнання), так і фактори зовнішнього середовища (державна політика та загальний стан економіки країни в цілому).

2.2 Загальна характеристика діяльності та середовище функціонування ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» визнаний виробник високоякісної молочної продукції, який займає провідні позиції на ринку Хмельницької області та має багаторічний досвід успішної роботи як в Україні, так і на міжнародних ринках. Підприємство спеціалізується на виробництві широкого асортименту продуктів з незбираного молока, таких як тверді і плавлені сири, сирні продукти, цільномолочна продукція, масло і спреди, задовольняючи потреби найвибагливіших споживачів молочної продукції.

Історія розвитку підприємства розпочалась в середині ХХ століття і охоплює основні етапи розвитку харчової промисловості України. За цей час компанія пройшла кілька етапів становлення і розвитку (табл.2.3).

Підприємство було засноване після визволення Хмельницького (Проскурова) від німецької окупації під час Другої світової війни у 1944 році. Його створення було частиною загальнодержавної програми з відновлення інфраструктури та забезпечення населення і армії критично важливою продовольчою продукцією

Ключовим етапом у новітній історії підприємства стало придбання контрольного пакету акцій структурами, пов'язаними з відомими українськими підприємцями та політиками Олександром та Андрієм Табаловими. Так, у 2013 році новими власниками підприємства стало чотири кіровоградських ТОВ, кожне з яких оформило у своїй власності рівно 24,5% акцій. Така схема придбання не вимагає звернення до Антимонопольного комітету України за дозволом, адже на кожного покупця припадає менше чверті статутного капіталу. [29] Ця подія дала поштовх для значних інвестицій та модернізації. Були залучені кошти для оновлення виробничих ліній, закупівлі сучасного європейського обладнання, що дозволило значно підвищити якість продукції та ефективність виробництва.

Таблиця 2.3 – Основні етапи становлення та розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Етапи розвитку	Характеристика етапів
1944 рік – заснування компанії	Підприємство було засноване у 1944 році, невдовзі після звільнення Хмельницького під час Другої світової війни. Воно відіграло важливу роль у забезпеченні населення та держави молочною продукцією
1944-1990рр. – радянський період	Протягом десятиліть маслосирбаза функціонувала як державне підприємство у системі харчової промисловості СРСР, спеціалізуючись на переробці молока, виробництві масла та сиру.
2000-ті - 2010-ті рр. – приватизація та зміни власників	Після здобуття Україною незалежності та переходу до ринкової економіки підприємство пройшло процес приватизації. У 2013 році компанії, пов'язані з народними депутатами Олександром та Андрієм Табаловими, придбали контрольний пакет акцій підприємства
2014 рр. – інвестування у якість продукції	З 2014 року компанія розпочала етап інвестування у якість своєї продукції. У зв'язку з цим проведена реконструкція ряду цехів, встановлено нове обладнання, що дозволило значно підвищити якість, безпечність та ефективність виробництва. Продукція відповідає стандартам якості ISO 9001: 2008, ISO 9001:2009 і має сертифікат кошерності.
2015 р. – модернізація та запуск нових торгових марок	На базі модернізованих виробничих потужностей у 2015 році була створена торгова марка «Зелений хутір». Продукція підприємства також випускається під торговою маркою «Вершковий рай».
Сертифікація та експорт	Підприємство активно впроваджує міжнародні стандарти якості, такі як ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005. Продукція експортується до країн Східної, Західної Європи та Азії.
Сучасний етап розвитку	На сьогодні ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є одним із найбільших виробників молочної продукції у Хмельницькій області, що використовує натуральну сировину та постійно розвиває асортимент

З 2014 року компанія розпочала етап інвестування у якість своєї продукції. У зв'язку з цим була проведена реконструкція ряду цехів, встановлено нове обладнання, що дозволило значно підвищити якість, безпечність та ефективність виробництва. Результатом масштабної модернізації 2015 року став запуск власної торгової марки «Зелений хутір», яка швидко завоювала популярність на

українському ринку завдяки акценту на натуральності сировини та якості кінцевого продукту. Також продукція випускається під торговою маркою «Вершковий рай».

Підприємство залишається ключовим гравцем на ринку молочної продукції, поєднуючи свою багату історію з сучасними технологіями виробництва. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» постійно розвивається, впроваджуючи інноваційні технології та найкращі практики галузі.

Крім внутрішнього ринку, компанія також активно займалась експортом своєї продукції до різних країн. Підприємство впровадило міжнародні системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, зокрема ISO 9001 та ISO 22000 (НАССР), що дозволило постачати продукцію до країн Східної та Західної Європи, а також на ринки Азії. Так, протягом тривалого періоду часу підприємство успішно експортувало свою продукцію в такі країни як Ізраїль, Вірменія, Грузія, Казахстан, Молдова і Єгипет. Однак, експортна діяльність була тимчасово призупинена у 2022 році. Відновлення експорту стало одним зі стратегічних пріоритетів компанії. У березні 2025 року ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» отримала єврономер і розпочала експорт своєї продукції на ринки Європейського Союзу. Серед продуктів до країн Європейського Союзу підприємство почало постачати солодковершкове масло 82,5% жирності (вагове по 25 кг та фасоване по 180 г), а також сухе знежирене молоко (1,5% жирності) [21].

Сьогодні ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є одним із провідних підприємств молочної галузі України, яке поєднує багаторічний досвід із сучасними технологіями виробництва, пропонуючи широкий асортимент молочної продукції.

Місія підприємства – задовольнити клієнта шляхом виробництва якісної молочної продукції.

Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України та Статутом [24], який розроблено відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про

акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Загальна характеристика ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Загальна характеристика ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»*

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Хмельницька маслосирбаза»
Скорочена назва	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
Код ЄДРПОУ	00447729
Адреса	29000, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Кооперативна, будинок 3
Дата заснування	31.12.2003
Керівник	Сакін Сергій Олександрович
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Статутний капітал	276 896,00 грн.
Установчий документ	Діє на підставі статуту
Орган управління	Загальні збори
Основний вид діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Засновники/бенефіціари	Акціонери, розмір внеску до статутного фонду: 276 896,00
Чисельність працівників	496

* Джерело: сформовано на основі [28]

Розмір статутного капіталу підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» складає 276 896 грн. [24].

Організаційна структура ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є класичним та найбільш ефективним підходом для великих виробничих підприємств харчової промисловості (рис. 2.6).

Така структура забезпечує чітке розділення обов'язків, пряму підпорядкованість та спеціалізацію підрозділів на конкретних функціях.



Рисунок 2.6 – Організаційна структура ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
(складено автором за [15; 24; 28;])

Вищим органом управління товариства, який приймає стратегічні рішення (зміни до Статуту, розподіл прибутку) є загальні збори акціонерів. Органом, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захищає права акціонерів виступає наглядова рада. Директор здійснює безпосереднє оперативне керівництво підприємством, забезпечуючи реалізацію стратегічних планів та виконання колективного договору.

Система взаємовідносин між адміністрацією та персоналом ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» базується на принципах соціального партнерства та

чіткої регламентації обов'язків. Колективний договір виступає фундаментальним нормативним актом, що регулює весь спектр виробничих, трудових та соціально-економічних відносин на підприємстві. Цей документ укладається на основі паритетності між виконавчим органом (в особі Дирекції) та трудовим колективом, представленим профспілковою організацією або іншим уповноваженим органом.

Ключові напрями, що охоплюються колективним договором та Статутом, включають:

- оплату та нормування праці, тобто встановлення тарифних ставок, систем преміювання та матеріального стимулювання, що безпосередньо корелює з результативністю торговельних та виробничих процесів;

- охорону праці та техніка безпеки, так як ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є об'єктом харчової промисловості з високим рівнем автоматизації, тому приділяється особлива увага створенню безпечних умов праці. Договір регламентує забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, проведення регулярних інструктажів та медичних оглядів, що є критичним для дотримання стандартів HASSP;

- соціальний пакет та гарантії, що передбачають додаткові виплати, умови оздоровлення працівників та підтримку ветеранів підприємства, що сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню лояльного кадрового ядра;

- режим роботи та відпочинку, адаптація графіків роботи змін до сезонних коливань надходження молочної сировини, що дозволяє оптимізувати трудові витрати.

Така структурована взаємодія забезпечує стабільність внутрішнього середовища підприємства. В умовах стратегічної трансформації колективний договір стає інструментом мотивації персоналу до впровадження інновацій та підвищення якості продукції, оскільки він гарантує захист прав кожного працівника в процесі організаційних змін.

Основним видом діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є перероблення молока, виробництво масла та сиру (10.51). До інших видів діяльності відносять:

- виробництво маргарину і подібних харчових жирів (10.42)
- виробництво морозива (10.52)
- виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- виробництво безалкогольних напоїв
- виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту,
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- оптова торгівля хімічними продуктами,
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами,
- вантажний автомобільний транспорт [24, 28]

Для реалізації виготовленої продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» проводить активну тендерну діяльність (більше 1227 тендерів проведено за останні роки) [28]

Серед основних замовників продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» територіальні громади, селищні ради, відділи освіти (табл. 2.5), що свідчить про довіру до якості продукції підприємства

Таблиця 2.5 – Топ 10 замовників продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [28]

Топ	Замовники продукції	Сума замовлення, грн
1	2	3
1	Розсошанська сільська рада	6 950 283
2	Управління освіти Могилів-Подільської міської ради	6 203 250

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
3	Чорноострівська селищна рада	4 282 454
4	Управління освіти, молоді та спорту Хмельницької міської ради	4 060 000
5	ВП ХАЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»»	3 189 878
6	Відділ освіти, культури, молоді та спорту Сатанівської селищної ради	2 782 223
7	Меджибізька селищна рада Хмельницького району Хмельницької області	1 997 977
8	Управління освіти, молоді та спорту Чопської міської ради	1 884 103
9	Відділ освіти, молоді та спорту Красилівської міської ради	1 884 940
10	Лісовогринівецька сільська рада	1 811 250

Зазначені в табл.2.5 замовники віддають перевагу продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» перед ключовими конкурентами підприємства на теренах Хмельницької області (табл.2.6).

Як видно з табл.2.6 ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» прямо конкурує зі Старокостянтинівським молочним заводом в сегменті твердих та плавлених сирів. Обидва підприємства мають широкий асортимент (понад 15 видів), що вимагає постійної боротьби за місце на полицях ритейлу (АТБ, Сільпо, Таврія). Хмельниччина є одним із лідерів України за обсягами виробництва промислового молока (зростання на 9% у 2024 році). Проте конкуренція за «екстра» гатунок між «Хмельницькою маслосирбазою» та Деражнянським заводом є дуже гострою. Деражнянський завод часто виграє за рахунок вищої операційної гнучкості та швидкості розрахунків з фермерами.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика ключових конкурентів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Підприємства конкуренти	Торгова марка / Бренд	Ключова спеціалізація	Конкурентні переваги
ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	«Наш молочник», «Вершковий рай»	Масло, спреди, сухе молоко, тверді та плавлені сири	Потужна база з виробництва сухого молока; широка дистрибуція спредів та масла по всій Україні
ПрАТ «Деражнянський молочний завод»	«Здоровий світ»	Цільномолочна продукція, масло, м'які та тверді сири, казеїн.	Висока рентабельність та лояльність постачальників сировини завдяки стабільним виплатам
ТОВ «Городоцький молочноконсервний комбінат»	ТМ «Milkavita» (експортні позиції)	Молочні консерви (згущене молоко), масло, сухі продукти	Вузька спеціалізація на консервах та сухих продуктах, що дає стійкість при коливаннях попиту на фреш-категорію

Продукція досліджуваного підприємства знаходиться в одному ціновому діапазоні з конкурентами, що робить нецінові методи боротьби (якість, пакування, діджитал-маркетинг) вирішальними. Також в умовах 2024–2025 років всі конкуренти, включаючи Городоцький МКК, намагаються наростити експорт (сири, масло, казеїн). Перевагою ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» може стати саме впровадження глибокої переробки сироватки, що дозволить запропонувати ринку дефіцитні інгредієнти (WPC).

Отже, конкурентне середовище Хмельницької області характеризується середнім рівнем концентрації, де ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» утримує лідерські позиції в сегменті сирів. Основним стратегічним викликом є випередження конкурентів у технологічній модернізації та діджиталізації торговельних процесів, що дозволить знизити логістичні витрати та підвищити лояльність з боку великих ритейлерів.

Для аналізу середовища функціонування ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» доцільно використовувати класичний підхід (PEST-аналіз), розподіляючи фактори

на зовнішні (макро- та мікросередовище) та внутрішні. Це дозволяє зрозуміти, як глобальні тенденції та локальні особливості впливають на стратегічну стійкість підприємства. Аналіз макросередовища (PEST-аналіз), або зовнішнього середовища дає можливість визначити фактори та ефект впливу на діяльність підприємства (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Фактори	Характеристика впливу	Вплив на підприємство
Політичні	Удосконалення державної політики підтримки агропромислового комплексу. Євроінтеграційні процеси, гармонізація стандартів якості з вимогами ЄС. Нестабільність у податковому законодавстві та ризики через воєнний стан. Підтримка експортерів молочної продукції	Високий. Підприємство має адаптувати систему управління якістю до європейських стандартів і враховувати регуляторні зміни.
Економічні	Інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв та сировини. Коливання курсу гривні, що впливає на експорт та імпорт компонентів. Зниження купівельної спроможності населення.	Середньо-негативний. Витрати виробництва зростають швидше, ніж доходи, що знижує рентабельність продукції.
Соціальні	Підвищення попиту на натуральну та екологічно чисту продукцію. Зростання свідомості споживачів щодо якості та безпечності харчових продуктів. Міграційні процеси скорочують кількість кваліфікованих працівників.	Позитивний для розвитку бренду якісної продукції, але потребує посилення кадрової політики.
Технологічні	Активне впровадження автоматизованих систем контролю якості. Розвиток технологій фасування, охолодження та зберігання молочної продукції. Можливість цифровізації виробництва та логістики.	Високий позитивний вплив. Інноваційні технології дозволяють підвищити якість продукції та знизити собівартість.

PEST-аналіз свідчить, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, де поєднуються як загрози, так і можливості для розвитку. Найбільш значущими чинниками є політичні

(регулювання, стандарти, війна) та економічні (інфляція, енергоносії, валютні коливання). Разом із тим соціальні тренди на користь натуральної продукції та технологічні інновації створюють потенціал для зростання.

Внутрішнє середовище функціонування ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» включає аналіз виробничого потенціалу підприємства (потужностей з переробки молока, стану холодильного та сироробного обладнання), кадрового потенціалу (кваліфікації технологів, майстрів сироваріння, менеджерів з продажу), фінансового стану підприємства (оборотності капіталу, рівня дебіторської заборгованості, інвестиційних можливостей) та організаційної культури (системи управління, традицій виробництва, репутації бренду).

Аналіз внутрішнього середовища свідчить, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» функціонує в умовах високої невизначеності. Головною точкою напруги є розрив між вимогами макросередовища (європейські стандарти якості) та реальним станом мікросередовища (дефіцит якісної сировини). Водночас ключовими внутрішніми проблемами залишаються обмежена інноваційна активність, недостатня гнучкість управління та зростання витрат. Подолання цих обмежень потребує модернізації виробничих процесів, посилення стратегічного управління та інтеграції принципів сталого розвитку.

Трансформація торговельних процесів підприємства має бути спрямована на нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища через впровадження цифрових інструментів контролю за ланцюгом постачання та диверсифікацію ринків збуту.

З метою визначення напрямів розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін (внутрішнє середовище) функціонування підприємства (табл.2.8)

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має стійкі позиції у регіональному сегменті молочної промисловості, що зумовлено багаторічним досвідом діяльності, сформованими каналами постачання сировини та відомістю торговельної марки.

Важливою конкурентною перевагою є орієнтація на якість та дотримання санітарно-гігієнічних норм, що створює передумови для розвитку системи управління якістю.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Тривалий досвід роботи у молочній галузі України	- Висока залежність від сезонності сировинної бази
- Налагоджені зв'язки з локальними постачальниками молока-сировини	- Обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації
- Впроваджені елементи системи управління якістю (контроль, стандартизація процесів)	- Зношеність окремих виробничих потужностей
- Відомий регіональний бренд та стабільна клієнтська база	- Обмежена диверсифікація асортименту продукції
- Досвід відповідності санітарним і якісним нормам	- Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
- Географічна близькість до сировинної зони	- Залежність від коливань закупівельних цін на молоко
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на якісну та безпечну молочну продукцію	- Посилення конкуренції з боку великих національних та міжнародних виробників
- Гармонізація стандартів якості з вимогами ЄС	- Нестабільність цін на енергоносії та сировину
- Впровадження повноцінної СУЯ за ISO 9001:2015	- Скорочення поголів'я ВРХ у приватному секторі
- Розширення асортименту (функціональні та нішеві продукти)	- Посилення регуляторних вимог до харчової безпеки
- Державні та міжнародні програми підтримки АПК	- Зниження платоспроможності населення
- Впровадження принципів сталого розвитку	- Логістичні ризики та перебої постачання

Водночас підприємство стикається з низкою структурних обмежень, зокрема високою залежністю від сезонних коливань обсягів молока-сировини, недостатнім рівнем технічної модернізації та обмеженими інвестиційними можливостями. Це знижує гнучкість підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Серед ключових можливостей слід виокремити зростання попиту на сертифіковану, безпечну та якісну молочну продукцію, а також перспективи адаптації до європейських стандартів управління якістю. Впровадження ISO 9001:2015 у поєднанні з принципами сталого розвитку може стати інструментом підвищення конкурентоспроможності та довіри споживачів.

Разом із тим підприємство функціонує в умовах посилення конкурентного тиску, нестабільності цін на ресурси та загального скорочення сировинної бази в аграрному секторі. Значні ризики формуються також через зміну регуляторних вимог та макроекономічну нестабільність.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності підприємству доцільно зосередитися на підвищенні якості продукції, модернізації виробництва, сертифікації за стандартами ISO 9001 та HACCP, а також зміцненні партнерських зв'язків на європейському ринку.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Фінансовий стан є важливим показником організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (табл.2.9). Для більш детальної інформації щодо розвитку внутрішнього середовища функціонування підприємства зупинимось на аналізі основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Оцінка фінансового стану підприємства здійснюється на основі аналізу динаміки ключових показників результативності, ресурсного забезпечення та соціально-кадрових характеристик. Дані за 2020–2024 роки дозволяють виявити як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти функціонування підприємства.

Таблиця 2.9– Фінансові показники ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [28].

Фінансовий показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2022/2021%	Зміна 2023/2022%	Зміна 2024/2023 %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	769628	1002479	1086163	704829	943405	108,3	64,9	133,8
Чистий прибуток	2777	-4775	23429	-103722	8815	490,7	442,7	8,5
Активи	440753	748543	1039846	802244	1109909	138,9	77,2	138,4
Зобов'язання	415492	689347	974221	858882	949814	141,3	88,2	110,6
Середня зарплата до оподаткування	-	5351	5807	5918	12030	108,5	101,9	203,3
Кількість працівників	-	562	516	508	496	91,8	98,4	97,6

Аналізуючи представлені дані, у період 2020-2024 рр. спостерігається певна нестабільність фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Дохід у 2024 р. становив 943,4 млн. грн., що на 22,6% більше, ніж у 2020 р., проте на 13,1% менше, ніж у 2022 р. (рис. 2.7). Це свідчить про зниження обсягів реалізації після пікового 2022 р., імовірно через коливання попиту або зміну ринкових умов, порушення логістичних процесів, ускладнення експорту та зростання виробничих витрат.

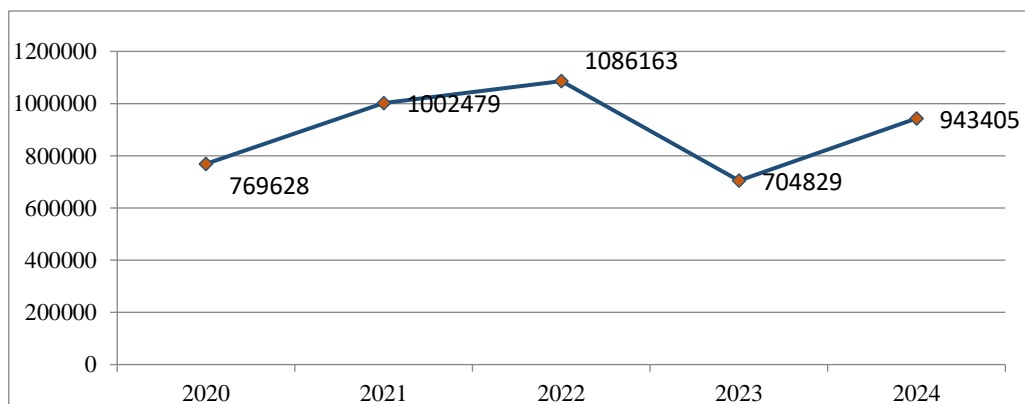


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», тис. грн

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2021–2024 роках свідчить про суттєву нестабільність формування прибутку, що зумовлено коливаннями обсягів реалізації, зростанням собівартості продукції та високим рівнем операційних витрат.

Чистий прибуток підприємства характеризується значними коливаннями (рис.2.7), тобто після збитків у 2021 р. (–4,8 млн. грн) та різкого падіння у 2023 р. (–103,7 млн. грн) у 2024 р. отримано прибуток 8,8 млн. грн.

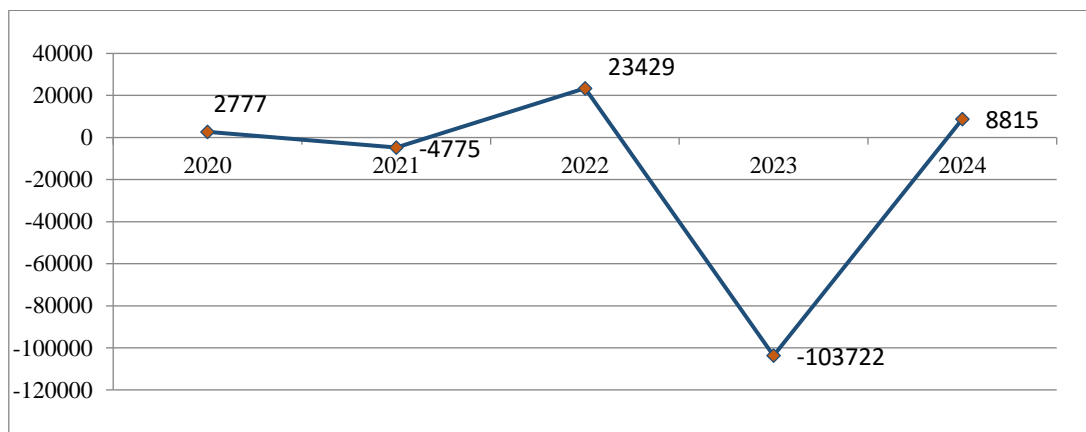


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку (збиток) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», тис. грн

Як видно з рис.2.7, порівняно з 2020 р. показник чистого прибутку зріс у 3,2 рази, але відносно 2022 р. – зменшився більш ніж у 2,6 рази (до 37,6 %). Це свідчить про відновлення прибутковості, проте на тлі суттєвих фінансових ризиків і нестабільності рентабельності. Прибуток 2024 року демонструє позитивну тенденцію, однак його рівень залишається недостатнім для сталого інвестиційного розвитку.

Значно зросла вартість активів підприємства – з 440,8 млн грн у 2020 р. до 1109,9 млн грн у 2024 р., тобто у 2,5 рази. Порівняно з 2022 р. зростання становило 6,7%, що свідчить про поступове нарощування виробничого потенціалу та інвестиції в розвиток матеріальної бази, виробничу інфраструктуру. Водночас

коливання у 2023 році (зменшення активів до 802 244 тис. грн) вказують на нестабільність структури балансу.

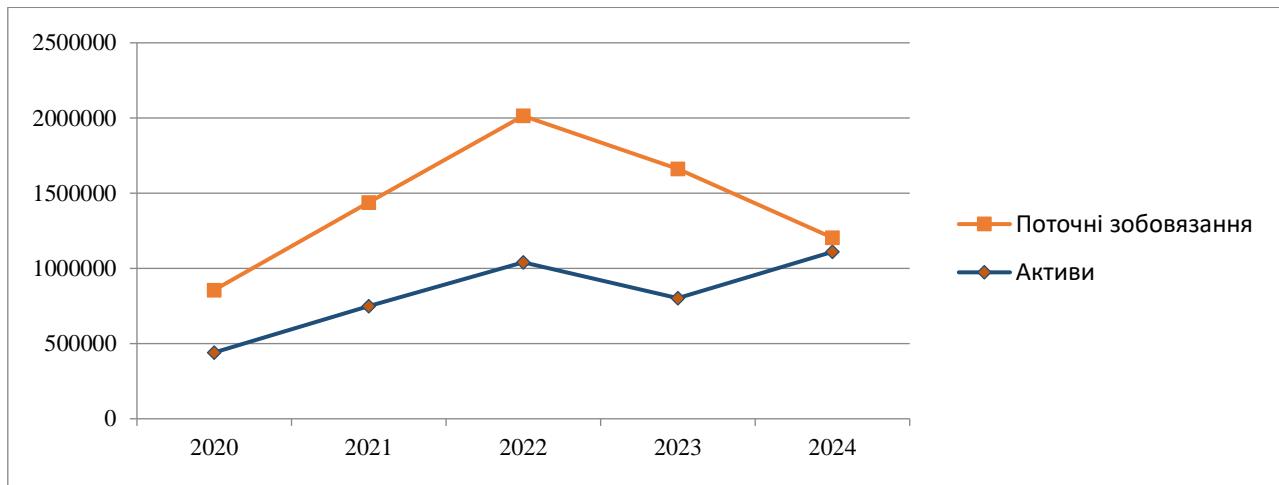


Рисунок 2.8 – Динаміка активів та поточних зобов'язань
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», тис. грн

Разом із тим, суттєво зросли і поточні зобов'язання (рис.2.8), тобто у 2024 р. вони склали 949,8 млн грн, що у 2,5 рази перевищує рівень 2020 р. Зростання короткострокової заборгованості при незначному підвищенні прибутку свідчить про посилення фінансового навантаження та можливі проблеми з ліквідністю. Частка зобов'язань у загальній вартості активів є критично високою (понад 80–85%), що свідчить про високу залежність від залучених коштів, зниження фінансової автономії та підвищені фінансові ризики. Особливо проблемним був 2023 рік, коли зобов'язання перевищили активи, що означає негативну величину власного капіталу.

Середня заробітна плата поступово зростає, що є позитивним чинником з точки зору соціальної відповідальності підприємства для збереження кадрового потенціалу. Водночас чисельність працівників поступово скорочується з 562 осіб у 2021 році до 496 осіб у 2024 році. Зменшення штату може свідчити про оптимізацію витрат, автоматизацію процесів або кадрові втрати через демографічні та міграційні фактори.

Зупинимося на аналізі змін техніко-економічних показників фінансової результативності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за останні чотири роки (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Основні техніко-економічні показники фінансових результатів діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2021-2024 роки

Показники	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	1002479	1086163	704829	943405
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	981021	1092083	806656	843981
Валовий прибуток (збиток)	21458	-5920	-101827	99424
Інші операційні доходи	7709	158289	61395	13999
Адміністративні витрати	10150	12131	12005	48343
Витрати на збут	36991	49653	44668	41906
Інші операційні витрати	20585	63388	6187	6539
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-38559	27197	-103292	16635
Фінансові витрати	5275	3380	1351	15
Інші витрати	5	2	7975	8805
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-21775	23429	-112603	8815

Незважаючи на зростання доходів у 2022 році, собівартість реалізованої продукції перевищила чистий дохід (рис. 2.9), що зумовило формування від'ємного валового результату (-5 920 тис. грн). У 2023 році ситуація суттєво погіршилася: собівартість становила 806 656 тис. грн при доході 704 829 тис. грн, унаслідок чого валовий збиток досяг 101 827 тис. грн. Лише у 2024 році підприємству вдалося досягти позитивного валового прибутку в розмірі 99 424 тис. грн, що є наслідком зниження відносної собівартості та оптимізації виробничих витрат.

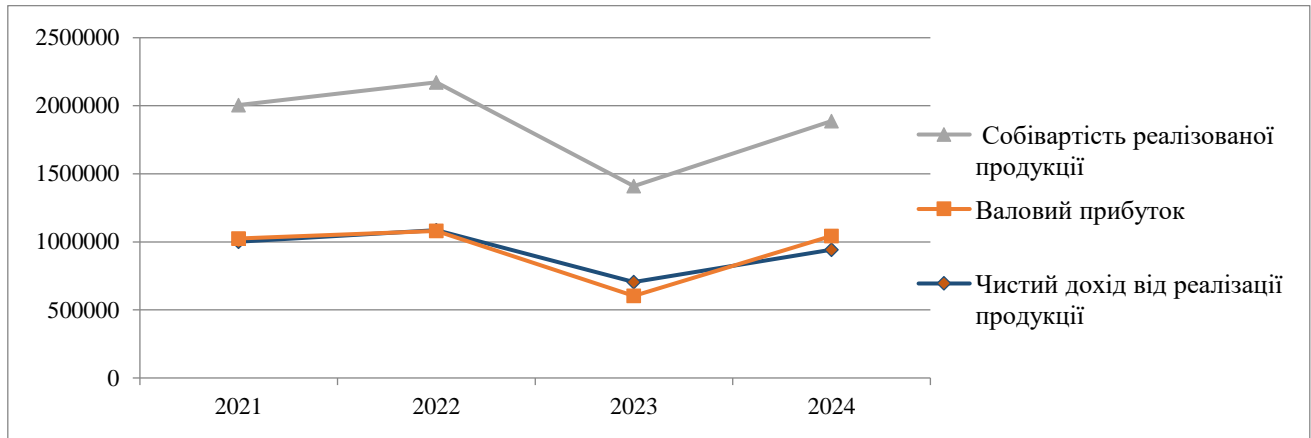


Рисунок 2.9 – Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, валового прибутку та собівартості ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», тис. грн

Вагомий вплив на формування операційного результату мали інші операційні доходи, які у 2022 році зросли до 158 289 тис. грн, що дозволило підприємству компенсувати негативний валовий результат та отримати прибуток від операційної діяльності (27 197 тис. грн). У наступні роки обсяги інших операційних доходів істотно скоротилися, що негативно позначилося на фінансових результатах, зокрема у 2023 році.

Витратна складова діяльності характеризується зростанням адміністративних витрат і витрат на збут (рис. 2.10). Особливо суттєвим є зростання адміністративних витрат у 2024 році до 48 343 тис. грн, що майже у чотири рази перевищує рівень 2023 року. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на управління, оплату праці адміністративного персоналу та супутні організаційні витрати. Витрати на збут залишаються стабільно високими протягом усього періоду, що свідчить про значне навантаження маркетингово-логістичної складової на фінансові результати підприємства.

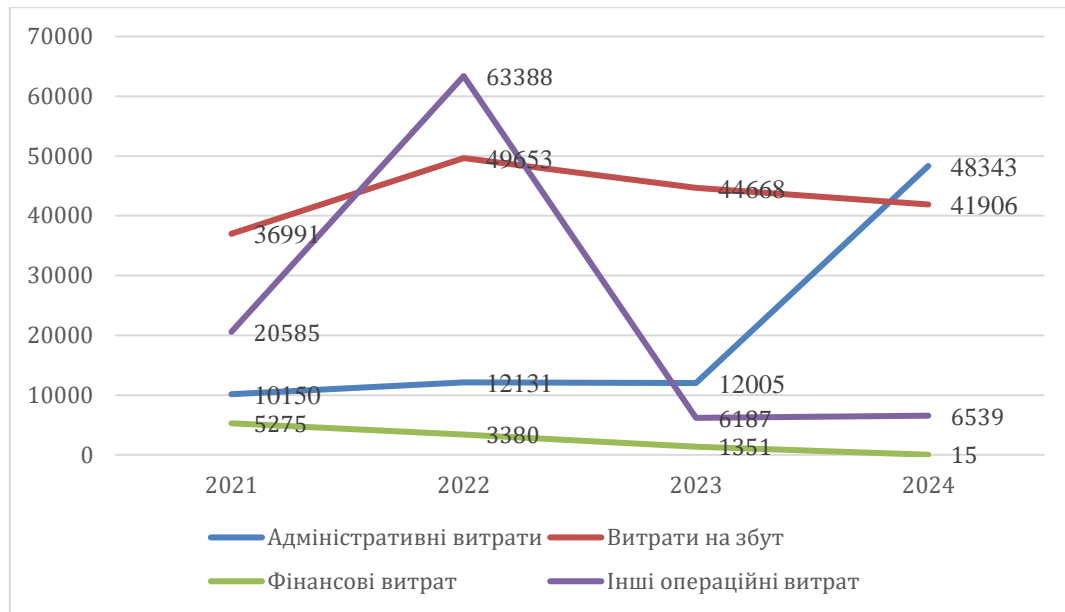


Рисунок 2.10 – Динаміка витратної складової діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», тис. грн

У результаті поєднання негативного валового результату та високих операційних витрат фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 та 2023 роках був від’ємним (–38 559 тис. грн та –103 292 тис. грн відповідно). Позитивне значення цього показника зафіксовано у 2022 та 2024 роках, однак його величина залишається недостатньою для забезпечення стабільного фінансового розвитку.

Фінансові витрати підприємства (рис. 2.10) мають тенденцію до скорочення – з 5 275 тис. грн у 2021 році до 15 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зменшення кредитного навантаження або оптимізацію структури запозичень. Водночас зростання інших витрат у 2023–2024 роках також негативно вплинуло на чистий фінансовий результат. У підсумку чистий фінансовий результат діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» характеризується значною волатильністю: збитки у 2021 та 2023 роках змінювалися прибутком у 2022 та 2024 роках. Отриманий у 2024 році прибуток у розмірі 8 815 тис. грн свідчить про часткову стабілізацію діяльності підприємства, однак його рівень залишається недостатнім для формування потужної інвестиційної бази та підвищення фінансової автономії

Проведений аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2021–2024 роки дозволив виявити ключові внутрішні диспропорції, які безпосередньо визначають потребу у впровадженні управлінських рішень стратегічного та оперативного характеру.

По-перше, нестабільна динаміка чистого доходу від реалізації та різке його скорочення у 2023 році засвідчують високу чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища та недостатню диверсифікацію каналів збуту. Це обумовлює доцільність управлінських рекомендацій, спрямованих на розвиток альтернативних каналів реалізації продукції, удосконалення маркетингової політики та зменшення залежності від обмеженої кількості контрагентів.

По-друге, перевищення собівартості над чистим доходом у 2022–2023 роках, що призвело до формування від’ємного валового результату, свідчить про неефективність управління виробничими витратами. Саме це обґрунтовує оптимізацію технологічних процесів, впровадження енергоощадних рішень та перегляду структури собівартості продукції.

По-третє, значна залежність фінансового результату від інших операційних доходів, особливо у 2022 році, вказує на ситуативний характер прибутковості та відсутність стабільної операційної ефективності. Така ситуація підтверджує необхідність концентрації управлінських зусиль не на компенсаційних доходах, а на підвищенні ефективності основної діяльності підприємства, що відображено в рекомендаціях щодо розвитку високорентабельних сегментів продукції та вдосконалення асортиментної політики.

По-четверте, зростання адміністративних витрат і стабільно високі витрати на збут зумовлюють потребу в раціоналізації управлінської та збутової інфраструктури. Саме ці результати аналізу стали підставою для пропозицій щодо оптимізації організаційної структури, впровадження бюджетування витрат і підвищення контролю за ефективністю маркетингово-логістичних витрат.

По-п'яте, нестійкий фінансовий результат від операційної діяльності та коливання чистого прибутку свідчать про обмежену фінансову стійкість підприємства, що логічно обумовлює рекомендації, спрямовані на підвищення ліквідності, зменшення боргового навантаження та нарощування власного капіталу.

Таким чином, результати фінансового аналізу не лише виявили проблемні зони у функціонуванні ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», а й сформували об'єктивну аналітичну основу для розроблення комплексу управлінських рекомендацій. Запропоновані заходи є логічно обґрунтованими, цілеспрямованими та орієнтованими на досягнення фінансової стабілізації, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової економічної безпеки підприємства.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 роки показує, що підприємство функціонує в умовах високої фінансової напруги та нестабільності результатів. Попри зростання доходів і активів у довгостроковій перспективі, ключовими проблемами залишаються висока частка зобов'язань, нестійка прибутковість та обмежений власний капітал. Разом з тим, позитивними тенденціями є відновлення прибутковості у 2024 році та підвищення рівня оплати праці, що створює передумови для подальшого фінансового оздоровлення за умови вдосконалення управління витратами та фінансової стратегії.

У цілому, динаміка показників свідчить про активний розвиток підприємства за рахунок розширення активів, однак фінансові результати залишаються нестійкими, що вказує на необхідність удосконалення системи управління, зокрема – підвищення ефективності виробничих процесів і контролю якості продукції, які безпосередньо впливають на прибутковість

Висновки до другого розділу

У результаті дослідження середовища функціонування підприємств молочної промисловості встановлено, що їх діяльність формується під впливом складної сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають рівень економічної стійкості, конкурентоспроможності та перспективи розвитку галузі. Молочна промисловість характеризується високою соціальною значущістю, залежністю від сировинної бази, сезонністю виробництва та чутливістю до змін макроекономічної кон'юнктури. Динаміка розвитку молочної промисловості України за 2020-2024 рр. відображає перехід від періодичного спаду виробництва до адаптації та часткового відновлення, що відбувається завдяки зростанню показників якості сировини, модернізації виробничих процесів та активізації експорту навіть в умовах складної геополітичної ситуації.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що ключовими стримуючими чинниками розвитку підприємств галузі є нестабільність економічного середовища, зростання виробничих витрат, енергетична залежність, порушення логістичних ланцюгів та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів. Водночас серед можливостей слід відзначити поступову адаптацію підприємств до нових ринкових умов, зростання попиту на якісну та безпечну продукцію, а також інтеграцію принципів сталого розвитку й європейських стандартів якості.

Дослідження внутрішнього середовища підприємств молочної промисловості засвідчило, що визначальну роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграють виробничий потенціал, фінансовий стан, кадрове забезпечення та система управління. На прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» встановлено наявність сформованої виробничої бази та кадрового ядра, проте виявлено низку внутрішніх проблем, зокрема нестабільність фінансових результатів, високу

залежність від позикового капіталу, низький рівень ліквідності та недостатню гнучкість управлінських рішень.

Проведений аналіз фінансових показників підприємства підтвердив, що коливання обсягів реалізації, перевищення собівартості над доходами в окремі роки та зростання операційних витрат негативно впливають на формування прибутку і фінансову стійкість. Водночас позитивні тенденції, зафіксовані у 2024 році, свідчать про наявність потенціалу для фінансового відновлення за умови впровадження ефективних управлінських заходів.

Отже, результати дослідження середовища функціонування підприємств молочної промисловості дозволяють зробити висновок, що подальший розвиток галузі та окремих підприємств потребує комплексного підходу, який поєднує вдосконалення внутрішніх механізмів управління, оптимізацію витрат, підвищення фінансової стійкості та адаптацію до зовнішніх викликів

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА»

3.1 Система управління якістю продукції та необхідність її вдосконалення

У сучасних умовах господарювання система управління якістю продукції є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості, оскільки якість харчових продуктів безпосередньо пов'язана з безпекою споживачів, рівнем довіри до виробника та стабільністю його ринкових позицій. Високі вимоги до якості та безпечності молочної продукції зумовлені як очікуваннями споживачів, так і жорстким нормативно-правовим регулюванням у сфері харчової безпеки. Для ринку молочної продукції дотримання стандартів якості та безпечності є не лише регуляторною вимогою, а й важливим інструментом підвищення довіри споживачів і забезпечення стабільного попиту (рис. 3.1)

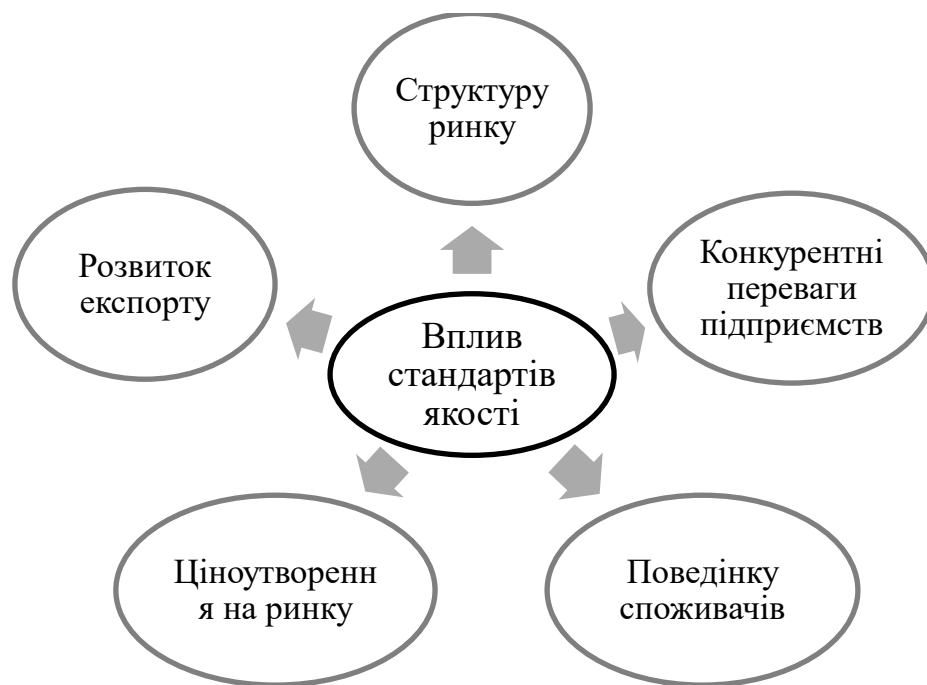


Рисунок 3.1 – Вплив стандартів якості на ринок молочної продукції

У сучасних умовах розвитку агропродовольчих ринків стандарти якості відіграють ключову роль у формуванні конкурентного середовища, поведінки споживачів та стратегій розвитку підприємств молочної промисловості. Так, запровадження стандартів ISO 9001, ISO 22000, HACCP, а також вимог ДСТУ та європейських регламентів сприяє структурним змінам на ринку молочної продукції. Підприємства, які не здатні забезпечити відповідність встановленим вимогам, поступово втрачають доступ до організованих каналів збуту, тоді як виробники з сертифікованими системами управління якістю зміцнюють свої позиції. У результаті ринок молочної продукції стає більш концентрованим і орієнтованим на промислових переробників.

На сучасному етапі функціонування ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» базовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності є дотримання міжнародного стандарту ISO 9001. Дана система управління якістю регламентує суворий контроль на всіх ієрархічних рівнях виробничого циклу – від аудиту постачальників сировини до фінальної реалізації продукції. Оскільки сертифікація за стандартами ISO має циклічний характер (терміном на три роки), підприємство підтримує високу культуру виробництва через регулярне підтвердження відповідності умов праці та технологічних процесів чинним нормативам. Такий підхід гарантує стабільність характеристик продукту, проте в умовах євроінтеграції виникає потреба у переході до більш спеціалізованих систем управління.

З огляду на стратегічні плани підприємства щодо розширення присутності в ритейлі та виходу на зовнішні ринки, критично важливим є впровадження системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) через сертифікацію за стандартом ISO 22000. На відміну від загальних принципів менеджменту, ISO 22000 фокусується виключно на харчовій безпеці, інтегруючи методи аналізу ризиків та управління критичними точками контролю. Для «Хмельницької маслосирбази» це означає індивідуальну розробку алгоритмів моніторингу на кожному етапі – від

мікробіологічного аналізу вхідного молока до температурних режимів у камерах дозрівання сиру.

Впровадження HACCP дозволить підприємству не лише мінімізувати ймовірність випуску невідповідної продукції, а й забезпечити «прозорість» ланцюга постачання. Адаптація системи до специфічних технологічних ліній підприємства створить надійний фундамент для побудови лояльності споживачів, оскільки наявність сертифіката ISO 22000 є обов'язковим маркером надійності для міжнародних партнерів та великих торговельних мереж. Таким чином, перехід від загального управління якістю до комплексної системи управління безпекою стане вирішальним кроком у трансформації торговельних процесів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Дотримання стандартів якості дозволяє молокопереробним підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, зокрема: підвищення стабільності якості продукції; зниження ризиків відкликання продукції з ринку; доступ до торговельних мереж і міжнародних ринків; можливість позиціонування продукції як безпечної та високоякісної. Для підприємств молочної галузі, зокрема таких як ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», стандарти якості стають основою конкурентної стратегії та інструментом розширення ринків збуту продукції.

Стандарти якості також безпосередньо впливають на споживчі переваги на ринку молочної продукції. Наявність маркування про відповідність стандартам якості та безпеки підвищує рівень довіри споживачів, знижує інформаційну асиметрію та стимулює попит на сертифіковану продукцію. В умовах зростання обізнаності споживачів якість і безпека молочних продуктів дедалі частіше стають вирішальними критеріями вибору.

Запровадження та дотримання стандартів якості супроводжується додатковими витратами на модернізацію виробництва, лабораторний контроль і навчання персоналу. Це, у свою чергу, впливає на собівартість молочної продукції. Водночас сертифікована продукція має вищу ринкову ціну та стабільніший попит,

що дозволяє підприємствам компенсувати витрати на впровадження стандартів і підвищувати рентабельність у середньостроковій перспективі.

На міжнародному ринку молочної продукції стандарти якості є обов'язковою умовою доступу до країн Європейського Союзу та інших розвинених ринків. Гармонізація національних вимог із міжнародними стандартами сприяє зростанню експортного потенціалу українських молокопереробних підприємств, розширенню географії збуту та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Таким чином, стандарти якості мають комплексний вплив на ринок молочної продукції, формуючи його структуру, рівень конкуренції, споживчу поведінку та експортні можливості підприємств. Для молокопереробних підприємств дотримання стандартів якості виступає не лише вимогою регуляторного середовища, а й стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Враховуючи зазначене визначимо напрями впливу стандартів якості на діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Напрями впливу стандартів якості на діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Напрями впливу	Характеристика	Можливості та результати
1	2	3
Виробнича діяльність підприємства	Впровадження систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог НАССР, ISO 9001 та ISO 22000 забезпечує системний контроль критичних точок виробництва	Мінімізація ризиків виробничих відхилень. Підвищення стабільності фізико-хімічних і мікробіологічних показників молочної продукції. Зниження питомої ваги браку. Можливість забезпечувати сталу якість продукції незалежно від коливань обсягів виробництва та сезонності постачання сировини.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Формування конкурентних переваг	Дотримання стандартів якості (сертифікованих систем) створює для підприємства суттєві конкурентні переваги на внутрішньому ринку молочної продукції	Підвищення довіри з боку торговельних мереж, гуртових покупців і кінцевих споживачів. Можливість розширення каналів збуту, стабілізацію контрактних відносин та посилення позицій у сегменті продукції з підвищеними вимогами до якості.
Фінансово-економічні результати діяльності	Запровадження стандартів якості на підприємстві потребує додаткових інвестицій у модернізацію обладнання, лабораторний контроль та підвищення кваліфікації персоналу. Ці витрати компенсуються за рахунок зниження виробничих втрат, скорочення реклаमाцій і підвищення рентабельності продукції.	Сертифікована продукція має стабільніший попит і здатна реалізовуватися за вищою ціною, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства
Споживча довіра та бренд підприємства	Стандарти якості відіграють важливу роль у формуванні іміджу підприємства як надійного виробника безпечної молочної продукції.	Дотримання стандартів якості сприяє підвищенню лояльності споживачів і зміцненню бренду підприємства на регіональному та національному рівнях.
Перспективи розвитку	Поглибленням інтеграції стандартів якості в систему стратегічного управління	Гармонізація внутрішніх стандартів підприємства з європейськими вимогами відкриває можливості для розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту та підвищення експортного потенціалу підприємства.

Як видно із табл.3.1, стандарти якості мають комплексний вплив на діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», визначаючи рівень виробничої ефективності, фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку молочної продукції. Їх дотримання є стратегічною передумовою сталого розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та євроінтеграційних процесів.

Для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» система управління якістю продукції є важливим елементом забезпечення стабільності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції. Специфіка молочної промисловості, яка характеризується швидким псуванням сировини, жорсткими санітарно-гігієнічними вимогами та високими очікуваннями споживачів щодо безпечності продукції, зумовлює необхідність функціонування ефективної системи управління якістю на всіх етапах виробничо-збутового процесу.

На підприємстві впроваджено базові елементи системи управління якістю відповідно до вимог харчової безпеки, зокрема принципи НАССР, що дозволяє ідентифікувати критичні точки контролю під час приймання молочної сировини, її переробки, зберігання та реалізації готової продукції. Дотримання технологічних режимів і санітарних норм сприяє підтриманню належного рівня якості продукції та зменшенню виробничих ризиків. Разом з тим, на практиці система управління якістю на багатьох підприємствах має переважно формальний характер і зосереджується на дотриманні мінімальних нормативних вимог, а не на постійному вдосконаленні процесів. Це проявляється у недостатньому рівні інтеграції управління якістю в загальну систему стратегічного управління підприємством, обмеженому використанні інструментів внутрішнього аудиту, а також недостатній залученості персоналу до процесів забезпечення якості.

Водночас результати фінансово-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» свідчать, що система управління якістю має переважно підтримувальний, а не стратегічний характер. Нестабільність фінансових результатів, перевищення собівартості над доходами в окремі роки та значні втрати від операційної діяльності опосередковано вказують на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, зокрема за рахунок зниження браку, повернень продукції та непрямих витрат, пов'язаних із якістю.

Необхідність удосконалення системи управління якістю продукції обумовлена низкою внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх належать зростання витрат виробництва, нестабільність фінансових результатів і потреба у підвищенні операційної ефективності, що вимагає зменшення втрат, браку та повернень продукції. Зовнішні фактори включають посилення конкуренції, гармонізацію стандартів із європейськими вимогами, підвищення вимог споживачів до якості, екологічності та простежуваності продукції.

Удосконалення системи управління якістю повинно ґрунтуватися на переході від контролю кінцевого результату до процесного та превентивного підходу, що передбачає управління якістю на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга – від постачання сировини до реалізації готової продукції. Важливого значення набуває впровадження елементів міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 9001, а також інтеграція принципів сталого розвитку та відповідальності перед споживачами.

Крім того, ефективна система управління якістю передбачає постійне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток культури якості на підприємстві та використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу показників якості. Це дозволяє не лише знизити ризики виробництва неякісної продукції, а й забезпечити економічний ефект за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та зміцнення репутації підприємства.

Отже, система управління якістю продукції є стратегічно важливим елементом функціонування підприємств молочної промисловості. Необхідність удосконалення системи управління якістю на підприємстві зумовлена також посиленням конкуренції на ринку молочної продукції та гармонізацією національних стандартів із європейськими вимогами. У цих умовах якість продукції має розглядатися не лише як відповідність нормативам, а як інструмент підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

3.2 Напрями підвищення ефективності системи управління якістю на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за умов забезпечення сталого розвитку

Удосконалення системи управління якістю ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» доцільно здійснювати на основі процесного підходу з інтеграцією елементів стандарту ISO 9001, що передбачає постійне поліпшення, управління ризиками та залучення персоналу до процесів забезпечення якості. Особливу увагу слід приділити формуванню системи практичних індикаторів якості та ключових показників ефективності (КПІ), які дозволять кількісно оцінювати результативність управління якістю.

До основних індикаторів якості та КПІ для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» доцільно віднести (табл. 3.2):

- частку бракованої продукції у загальному обсязі виробництва, % (цільове значення – не більше 1–1,5%);
- кількість рекламаций споживачів на 1 т готової продукції (ціль – щорічне скорочення не менше ніж на 10%);
- відсоток повернень продукції з торговельної мережі, % (ціль – мінімізація до рівня <1%);
- відхилення фактичної собівартості від планової, % (ціль – не більше $\pm 3\%$);
- частка сертифікованої сировини у загальному обсязі закупівель, % (ціль – понад 90%);
- рівень виконання внутрішніх аудитів системи якості, % (ціль – 100% відповідно до графіка);
- витрати на забезпечення якості у структурі операційних витрат, % (ціль – оптимізація без погіршення показників якості).

Таблиця 3.2 – Ключові показники ефективності (КРІ) системи управління якістю продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Показник	Формула розрахунку	Цільове значення	Відповідальний
Частка бракованої продукції, %	$(\text{Обсяг бракованої продукції} / \text{Загальний обсяг виробництва}) \times 100$	$\leq 1,5 \%$	Начальник виробництва
Рівень рекламаций споживачів	$\text{Кількість рекламаций} / \text{Обсяг реалізованої продукції}$	Щорічне зниження $\geq 10 \%$	Відділ якості
Частка повернень продукції, %	$(\text{Обсяг поверненої продукції} / \text{Обсяг реалізації}) \times 100$	$\leq 1 \%$	Відділ збуту
Відхилення фактичної собівартості від планової, %	$(\text{Факт} - \text{План}) / \text{План} \times 100$	$\pm 3 \%$	Фінансовий відділ
Частка сертифікованої молочної сировини, %	$(\text{Обсяг сертифікованої сировини} / \text{Загальний обсяг закупівель}) \times 100$	$\geq 90 \%$	Відділ постачання
Виконання внутрішніх аудитів НАССР та ISO, %	$\text{Кількість проведених аудитів} / \text{Запланована кількість}$	100 %	Служба внутрішнього контролю
Витрати на забезпечення якості у структурі операційних витрат, %	$\text{Витрати на якість} / \text{Операційні витрати} \times 100$	Оптимізація без погіршення КРІ	Керівник служби якості
Частка персоналу, що пройшов навчання з якості, %	$\text{Кількість навчених працівників} / \text{Загальна чисельність персоналу} \times 100$	$\geq 80 \%$	Відділ кадрів

Запровадження зазначених КРІ дозволить не лише підвищити контроль за якістю продукції, а й забезпечити прямий зв'язок між якісними показниками та фінансовими результатами діяльності підприємства. Це сприятиме зниженню операційних витрат, стабілізації прибутковості та зміцненню довіри споживачів до продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) у сфері управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має безпосередній та опосередкований економічний ефект, що проявляється через

зниження витрат, підвищення операційної ефективності, стабілізацію фінансових результатів і зменшення ризиків діяльності підприємства. (табл.3.3)

Таблиця 3.3 – КРІ системи управління якістю продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» з оцінкою економічного ефекту

Показник	Цільове значення	Очікуваний економічний ефект (тис. грн / рік)
Частка бракованої продукції, %	$\leq 1,5 \%$	1 500 (економія на сировині та переробці бракованої продукції)
Рівень рекамацій споживачів	Щорічне зниження $\geq 10 \%$	800 (зменшення витрат на повернення продукції та компенсації)
Частка повернень продукції, %	$\leq 1 \%$	600 (зниження втрат від повернень)
Відхилення фактичної собівартості від планової, %	$\pm 3 \%$	1 200 (оптимізація витрат на виробництво)
Частка сертифікованої молочної сировини, %	$\geq 90 \%$	500 (доступ до нових ринків, преміальні ціни)
Виконання внутрішніх аудитів НАССР та ISO, %	100 %	400 (зниження ризику штрафів та виробничих інцидентів)
Витрати на забезпечення якості, %	Оптимізація без погіршення КРІ	300 (ефективне використання ресурсів)
Частка персоналу, що пройшов навчання з якості, %	$\geq 80 \%$	500 (зменшення браку, підвищення продуктивності)

Як показують розрахунки табл. 3.3 зменшення частки бракованої продукції та виробничих відходів унаслідок впровадження КРІ, орієнтованих на контроль якості сировини й технологічних процесів, забезпечує прямий ефект у вигляді скорочення втрат молочної сировини, енергоресурсів і допоміжних матеріалів. Для підприємства молочної промисловості, де собівартість значною мірою залежить від вартості сировини, навіть незначне скорочення рівня браку (до $\leq 1,5 \%$) дозволяє досягти суттєвої економії витрат. Крім того, збільшення частки сертифікованої сировини знижує ризики простоїв, повернень і штрафних санкцій, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

KPI, спрямовані на зниження рівня рекламаций та повернень продукції, а також на підвищення кваліфікації персоналу, формують економічний ефект через зростання довіри споживачів і підвищення продуктивності праці. Зменшення кількості рекламаций дозволяє скоротити витрати на логістику, компенсації та переробку поверненої продукції, а також опосередковано сприяє зростанню обсягів реалізації за рахунок зміцнення репутації бренду. Інвестиції у навчання персоналу, хоча й потребують початкових витрат, забезпечують довгостроковий ефект у вигляді зниження браку, скорочення плинності кадрів і підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Запровадження KPI, пов'язаних із внутрішнім контролем, фінансовою дисципліною та аудитами за стандартами HACCP і ISO, забезпечує зниження управлінських і операційних ризиків. Контроль відхилень фактичної собівартості від планової (не більше $\pm 3\%$) дозволяє своєчасно виявляти неефективні витрати та приймати коригувальні управлінські рішення. Це сприяє стабілізації прибутковості та зменшенню ймовірності збиткової діяльності, що є критично важливим для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» з огляду на нестабільні фінансові результати в окремі роки.

Синергія KPI системи управління якістю та ESG-підходу забезпечує мультиплікативний економічний ефект, коли поліпшення екологічних і соціальних показників одночасно сприяє зростанню фінансової ефективності. За розрахунками, впровадження запропонованої системи KPI дозволяє отримати сукупний економічний ефект у розмірі понад 5 млн грн на рік, що формується за рахунок зниження собівартості продукції, скорочення втрат від браку та повернень, оптимізації витрат на забезпечення якості й підвищення продуктивності праці.

У сучасних умовах функціонування підприємств молочної промисловості система управління якістю продукції виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію, безпосередньо впливаючи на реалізацію принципів сталого розвитку та розглядається як ключовий елемент реалізації концепції сталого розвитку та ESG-

підходу. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, якість продукції має забезпечуватися на основі процесного підходу, управління ризиками та безперервного вдосконалення, що створює передумови для інтеграції економічних, екологічних і соціальних цілей діяльності підприємства. Для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» впровадження системи KPI у сфері управління якістю виступає інструментом практичної реалізації принципів сталого розвитку та інтеграції екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) компонентів ESG у загальну систему управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – ESG-матриця взаємозв'язку з KPI системи управління якістю

KPI / Показник	Компонента ESG	Напрямок впливу	Очікуваний ефект для підприємства
Зменшення частки бракованої продукції	E (Environmental) – екологічна складова	Скорочення харчових відходів та втрат сировини	Зниження собівартості, економія ресурсів
Частка сертифікованої сировини		Контроль походження та якості сировини	Підвищення екологічної відповідальності, доступ до нових ринків
Рівень рекламаций споживачів	S (Social) – соціальна складова	Підвищення безпечності та довіри споживачів	Зміцнення репутації бренду, зростання лояльності
Частка повернень продукції		Захист прав споживачів	Скорочення непрямих втрат, стабілізація збуту
Навчання персоналу з питань якості		Розвиток людського капіталу	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Виконання внутрішніх аудитів	G (Governance) – управлінська складова	Підвищення прозорості та контролю	Зниження управлінських і операційних ризиків
Контроль відхилень собівартості		Підвищення фінансової дисципліни	Стабілізація прибутковості
Витрати на якість		Ефективне управління ресурсами	Баланс між витратами та фінансовим результатом

Ключові KPI, зокрема частка бракованої продукції та частка сертифікованої молочної сировини, безпосередньо формують екологічний вимір діяльності підприємства. Зниження рівня браку сприяє скороченню обсягів харчових відходів, втрат сировини та енергоресурсів, що є особливо актуальним для молочної галузі з високою ресурсомісткістю виробництва. Контроль якості та походження молочної сировини через використання сертифікованих постачальників дозволяє ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» зменшувати екологічні ризики, пов'язані з неякісною сировиною, та підвищувати відповідність продукції екологічним стандартам. У довгостроковій перспективі це забезпечує зниження собівартості продукції та формує підґрунтя для виходу на ринки з підвищеними екологічними вимогами.

Екологічний вимір ESG у діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» формується через KPI, спрямовані на зменшення виробничих втрат і раціональне використання ресурсів. Зокрема, показник частки бракованої продукції відповідає вимогам стандарту ISO 14001:2015, який акцентує увагу на зниженні негативного впливу на довкілля та мінімізації відходів виробництва. Скорочення браку у молочній промисловості означає не лише зменшення кількості харчових відходів, а й зниження непрямих екологічних втрат, пов'язаних з використанням води, енергії та сировини.

Показник частки сертифікованої молочної сировини також узгоджується з екологічними цілями сталого розвитку, зокрема ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво», оскільки сприяє підвищенню прозорості ланцюга постачання та контролю екологічних ризиків на етапі закупівлі сировини.

Соціальна відповідальність підприємства реалізується через KPI, орієнтовані на безпечність продукції та розвиток людського капіталу. Рівень рекламаций споживачів і частка повернень продукції виступають індикаторами задоволеності клієнтів та якості продукції, що безпосередньо впливає на довіру до бренду підприємства. Зменшення цих показників свідчить про підвищення безпечності та стабільності якості молочної продукції, що є критично важливим для захисту прав

споживачів. Водночас показник частки персоналу, який пройшов навчання з питань якості, відображає інвестиції підприємства в розвиток працівників. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє зниженню виробничих помилок, зростанню продуктивності праці та формуванню корпоративної культури якості, що в комплексі зміцнює соціальну стійкість підприємства

Соціальна компонента ESG у системі управління якістю продукції підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» реалізується через КРІ, що відображають безпечність продукції та розвиток людського капіталу. Показники рівня рекламацій споживачів і частки повернень продукції є індикаторами відповідності продукції очікуванням ринку та вимогам безпечності харчових продуктів, що відповідає принципам стандартів серії ISO 9001 та концепції захисту прав споживачів.

Крім того, показник частки персоналу, який пройшов навчання з питань якості, безпосередньо корелює з ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», оскільки сприяє підвищенню кваліфікації працівників, зростанню продуктивності праці та формуванню культури відповідальності за якість. Для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» це має особливе значення в умовах скорочення чисельності персоналу та необхідності підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Управлінський компонент ESG формується через КРІ, орієнтовані на внутрішній контроль, фінансову дисципліну та прозорість управлінських процесів. Виконання внутрішніх аудитів за принципами НАССР та вимогами ISO 9001 забезпечує системний контроль якості, ідентифікацію ризиків і запобігання виробничим відхиленням. Контроль відхилень фактичної собівартості від планової та оптимізація витрат на забезпечення якості відповідають підходам корпоративного управління, закладеним у концепції ESG (Governance), і сприяють підвищенню відповідальності менеджменту за результати діяльності. Для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» це є особливо важливим з огляду на нестабільні

фінансові результати в окремі роки, що вимагає посилення управлінської відповідальності та системності прийняття рішень.

З огляду на нестабільність фінансових результатів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у попередні роки, посилення управлінської складової через КРІ дозволяє знизити операційні та фінансові ризики, що узгоджується з ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура».

Таким чином, система КРІ управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» формує комплексний вплив на всі компоненти ESG. Вона забезпечує екологічну ефективність через раціональне використання ресурсів, соціальну відповідальність через підвищення безпеки продукції та розвиток персоналу, а також управлінську стійкість через прозорість і контроль витрат. Інтеграція КРІ та ESG-підходу створює передумови для зниження ризиків, підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в молочній галузі (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Модель взаємодії ключових показників КРІ управління якістю продукції та ESG-компонентів

Система KPI управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є практичним механізмом реалізації міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 14001, принципів ESG та Цілей сталого розвитку ООН. Вона забезпечує комплексний вплив на екологічну, соціальну та управлінську складові діяльності підприємства, створюючи передумови для підвищення економічної ефективності, зміцнення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства в умовах трансформації ринку молочної продукції.

Запропонована система KPI та ESG-матриця демонструють, що управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має багатовимірний ефект і виходить за межі суто технологічного контролю. Показники якості безпосередньо впливають на екологічну складову діяльності підприємства через скорочення відходів і раціональне використання ресурсів, на соціальну – через забезпечення безпеки продукції та розвиток персоналу, а також на управлінську – через підвищення прозорості, контроль витрат і зниження ризиків. Таким чином, інтеграція KPI системи управління якістю з ESG-підходом створює підґрунтя для підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Отже, удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, спрямований не лише на виконання нормативних вимог, а й на підвищення економічної ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості.

3.3 Організаційно-економічні умови впровадження системи удосконалення якості на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Ефективне впровадження системи удосконалення якості продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можливе за наявності комплексу взаємопов'язаних організаційних та економічних умов, які забезпечують узгодженість управлінських рішень із принципами сталого розвитку та вимогами міжнародних стандартів якості. В умовах підвищення конкурентного тиску на ринку молочної продукції та зростання вимог споживачів до безпечності й екологічності продукції особливої актуальності набуває інтеграція системи управління якістю з ESG-підходом.

Ключовою організаційною передумовою є формування чіткої управлінської структури, відповідальної за функціонування системи управління якістю та її постійне вдосконалення. На ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» доцільним є закріплення функцій управління якістю за спеціалізованим підрозділом або уповноваженою особою з якості, яка координує впровадження KPI, контроль дотримання стандартів ISO 9001, НАССР та вимог екологічного менеджменту ISO 14001.

Важливою умовою є запровадження процесного та ризик-орієнтованого підходів до управління якістю, що дозволяє ідентифікувати критичні точки виникнення браку, екологічних та соціальних ризиків і своєчасно застосовувати коригувальні заходи. Забезпечення регулярних внутрішніх аудитів, управлінських переглядів і документування результатів контролю якості сприяє підвищенню прозорості управління та відповідності принципам корпоративного управління (G).

Економічною основою впровадження системи удосконалення якості є обґрунтоване планування витрат на забезпечення якості як інвестицій у сталий розвиток підприємства. Для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» такими витратами є витрати на сертифікацію, навчання персоналу, модернізацію лабораторного

обладнання, цифровізацію контролю показників якості та екологічних параметрів виробництва.

Важливою умовою є впровадження системи КРІ, що дозволяє кількісно оцінювати економічну доцільність заходів із підвищення якості та забезпечувати контроль ефективності використання ресурсів. Зіставлення витрат на якість з досягнутими результатами (зниження браку, скорочення повернень продукції, стабілізація собівартості) дає змогу приймати управлінські рішення, спрямовані на максимізацію економічного ефекту за мінімальних витрат.

Забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає узгодження системи удосконалення якості з екологічними, соціальними та управлінськими цілями. У екологічному аспекті це проявляється через скорочення втрат сировини, зменшення обсягів відходів та енергоємності виробництва. Соціальна складова реалізується шляхом підвищення рівня безпечності продукції, створення належних умов праці та розвитку професійних компетенцій персоналу. Управлінська складова забезпечується через підвищення прозорості контролю якості, відповідальності менеджменту та орієнтації на довгострокову ефективність.

Таким чином, організаційно-економічні умови впровадження системи удосконалення якості на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» формують необхідне підґрунтя для підвищення результативності підприємницької діяльності, зниження ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства відповідно до сучасних вимог ринку та міжнародних стандартів та дає можливість сформувати організаційно-економічний механізм удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві.

Організаційно-економічний механізм удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» являє собою цілісну сукупність управлінських, економічних та інституційних елементів, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції, підвищення ефективності діяльності та

досягнення цілей сталого розвитку. Його функціонування базується на інтеграції стандартів управління якістю, системи KPI та ESG-підходу (табл.3.5)

Таблиця 3.5 – Структурні елементи організаційно-економічного механізму удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Блок механізму	Основні елементи	Функціональне призначення	ESG-компонента
Організаційний	ISO 9001, HACCP, внутрішні аудита	Забезпечення стабільної якості продукції	G
Економічний	KPI, контроль витрат, бюджетування якості	Підвищення фінансової ефективності	G
Екологічний	Зниження браку, відходів, енерговитрат	Мінімізація екологічного впливу	E
Соціальний	Навчання персоналу, безпечність продукції	Підвищення довіри споживачів	S
Управлінський	Моніторинг, аналіз, коригування	Стратегічна стійкість підприємства	G

Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечує системність управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та дозволяє узгодити оперативні управлінські рішення з довгостроковими цілями сталого розвитку. Інтеграція KPI з ESG-компонентами формує замкнений цикл «планування – реалізація – контроль – економічний ефект», що сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

Механізм формується під впливом зовнішнього середовища, що включає ринкові умови, нормативно-правові вимоги, міжнародні стандарти управління якістю та ESG-орієнтири. На вході механізму задіяні фінансові, матеріально-технічні, трудові та інформаційні ресурси підприємства, які забезпечують можливість реалізації заходів з удосконалення якості продукції.

Центральне місце в механізмі займає організаційно-економічний блок, що об'єднує організаційні інструменти (систему управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 і HACCP, процесний та ризик-орієнтований підходи, внутрішні аудити й розподіл відповідальності), економічні інструменти (планування та контроль витрат на якість, систему ключових показників ефективності, моніторинг собівартості продукції) та елементи інтеграції ESG-підходу.

Інтеграція ESG-компонентів у механізм удосконалення якості забезпечує реалізацію екологічної складової через скорочення виробничих відходів і втрат ресурсів, соціальної складової — через підвищення безпечності продукції та розвиток персоналу, управлінської складової — через посилення прозорості управління й фінансової дисципліни.

Результатом функціонування запропонованого організаційно-економічного механізму є підвищення якості продукції, зниження собівартості виробництва, стабілізація прибутковості, зростання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

У розділі 3 кваліфікаційної роботи здійснено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» в контексті підвищення ефективності підприємницької діяльності та забезпечення сталого розвитку. Проведене дослідження дозволило зробити такі узагальнюючі висновки.

По-перше, аналіз фінансово-економічних показників підприємства засвідчив наявність нестабільних результатів діяльності упродовж досліджуваного періоду,

зокрема коливання обсягів чистого доходу та наявність збиткових років. Це свідчить про необхідність посилення внутрішніх механізмів управління, одним із ключових елементів яких є ефективна система управління якістю продукції.

По-друге, обґрунтовано доцільність використання системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту операційного та стратегічного контролю якості. Запропонована система KPI охоплює виробничі, фінансові, кадрові та управлінські аспекти діяльності підприємства й дозволяє кількісно оцінювати вплив управління якістю на результати господарської діяльності.

По-третє, доведено, що система управління якістю на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має багатовимірний вплив на екологічну, соціальну та управлінську складові діяльності підприємства. Інтеграція KPI з ESG-підходом забезпечує скорочення виробничих відходів і втрат ресурсів (E), підвищення безпечності продукції та розвиток людського капіталу (S), а також зміцнення прозорості управління й фінансової дисципліни (G).

По-четверте, запропоновані напрями підвищення ефективності системи управління якістю — інтеграція стандартів ISO 9001 та ISO 14001, розвиток процесного та ризик-орієнтованого підходів, удосконалення системи KPI, підвищення кваліфікації персоналу, цифровізація процесів контролю якості та орієнтація на принципи сталого розвитку — є взаємопов'язаними та такими, що підсилюють один одного.

По-п'яте, встановлення кількісних цільових орієнтирів за кожним напрямом удосконалення системи управління якістю дозволяє перейти від декларативних управлінських рішень до практично орієнтованої, вимірюваної моделі управління. Реалізація запропонованих заходів забезпечує очікуваний сукупний економічний ефект у розмірі понад 5 млн грн на рік за рахунок зниження собівартості, скорочення браку, зменшення витрат на повернення продукції та підвищення продуктивності праці.

По-шосте, узгодження системи управління якістю з вимогами міжнародних стандартів та Цілями сталого розвитку ООН створює для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» передумови для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ділової репутації та розширення ринків збуту, що є особливо актуальним в умовах трансформації молочної галузі та зростання вимог споживачів до якості та безпечності продукції.

По-сьоме, запропоновано організаційно-економічний механізм механізму удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», який дозволяє узгодити оперативні управлінські рішення з довгостроковими цілями сталого розвитку. Інтеграція KPI з ESG-компонентами формує замкнений цикл «планування – реалізація – контроль – економічний ефект», що сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що вдосконалення системи управління якістю продукції на засадах KPI та ESG є ефективним інструментом підвищення економічної стійкості, результативності та довгострокового розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що формування та удосконалення системи управління якістю продукції є одним із ключових чинників забезпечення економічної ефективності та сталого розвитку підприємств молочної промисловості в сучасних умовах господарювання. Узагальнення теоретичних підходів дозволило обґрунтувати позицію, що система управління якістю продукції виступає не лише інструментом забезпечення відповідності стандартам, а й важливим елементом стратегічного управління, який безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, рівень конкурентоспроможності та його довгострокову стійкість.

У межах теоретичного розділу доведено, що ефективна система управління якістю базується на поєднанні процесного та ризик-орієнтованого підходів, використанні сучасних методів і інструментів управління якістю та імплементації міжнародних стандартів і моделей (ISO 9001, TQM, EFQM). Їх застосування створює передумови для зниження витрат на брак, оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та раціонального використання ресурсів, що формує стійкий економічний ефект і водночас відповідає принципам сталого розвитку.

Аналіз середовища функціонування підприємств молочної промисловості та діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» підтвердив, що дотримання стандартів якості стає визначальним чинником ринкової стабільності та фінансової результативності. Дослідження фінансово-економічних показників підприємства засвідчило наявність резервів підвищення ефективності, реалізація яких можлива через удосконалення системи управління якістю продукції, зокрема шляхом мінімізації виробничих втрат, підвищення рівня задоволеності споживачів та зміцнення партнерських відносин з постачальниками.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», реалізація яких спрямована на досягнення комплексного економічного ефекту та забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропоновані заходи передбачають інтеграцію СУЯ зі стратегічними цілями підприємства, орієнтацію на Цілі сталого розвитку ООН, підвищення енерго- та ресурсоефективності виробництва, зниження екологічного навантаження та розвиток людського капіталу. Це дозволяє трансформувати управління якістю у джерело довгострокового зростання вартості підприємства.

Розроблено практичні пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві з використанням ключових показників ефективності (КРІ), спрямовані на підвищення якості продукції, зниження рівня браку, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та залученості персоналу. Запропоновані заходи інтегрують принципи міжнародних стандартів якості зі стратегічними цілями розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Оцінено економічну ефективність і очікувані результати від упровадження запропонованих заходів, що засвідчило їх доцільність та практичну значущість. Очікуваний економічний ефект проявляється у зростанні рентабельності діяльності, підвищенні фінансової стійкості, зниженні втрат від неякісної продукції та зміцненні конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції, що в сукупності забезпечує його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, результати дослідження підтверджують, що удосконалена система управління якістю продукції є ефективним інструментом досягнення економічної результативності, конкурентоспроможності та сталого розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», а також може бути використана як практична модель для інших підприємств молочної промисловості України.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Амоша О.І. Економіка промислових підприємств. Донецьк: ІЕП НАН України, 2010.
- 2 Баєва О. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*, (190), 2024. С.132-135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
- 3 Геєць В.М. Інноваційний розвиток економіки України. К.: Наукова думка, 2015.
- 4 Глебова А.О., Карчевський Б.О. Система управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015 Випуск 8. С.352-356
- 5 Денисюк О.Г., & Майданович В.В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(103), 2023. С.26–35. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-26-35](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-26-35)
- 6 Донець, Л. Я., Родіна, О. В., & Курбацька, Л. М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). 2024 URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>
- 7 ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Чинний від 2015-12-21. Вид. офіц. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
- 8 ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 31 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
- 9 ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. (ISO 9004:2000, IDT). Київ, 2001. 70 с. URL: https://dnaop.com/html/34051/doc-ISO_9004-2001

10 Івченко В.М., Зірнзак О.С, Солошонок А.Л., & Полонська О.М. Тенденції розвитку молочного ринку України в умовах сьогодення. *Food Industry Economics*, 16(1), 2024. С.13-25. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2887>

11 Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій. Суми: Університетська книга, 2013.

12 Ельгувірі, Х. Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (57), 2020. С.112–124. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-112-124>

13 Козловський В.О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. *Економіка і організація управління*. №3(55), 2024. С.62-71. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7>

14 Коленда Н., & Дитина О. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). 2021 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-53>

15 Комарницький І.М., Гурман О.М., Боровиков О.В., Лугівська О.П. Комплексне оцінювання як організаційно-мотиваційний інструмент визначення пріоритетів розвитку персоналу виробничо-торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. №9. С.36-47 URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-9-6369>

16 Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2018.

17 Майданович В.В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. №15, 2024. С.183-87

18 Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati>

19 Молочно-товарні ферми збільшили обсяги надою молока у першому півріччі 2025 року. Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/264496.html

20 Названо Топ-5 регіонів за темпами приросту виробництва молока на фермах. URL:<https://agronews.ua/news/nazvano-top-5-regioniv-za-tempamy-pryrostu-vyrobnytva-moloka-na-fermah/>

21 Романов Д. Хмельницька маслосирбаза отримала єврономер і розпочала експорт продукції до ЄС. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2025-04-21/5906306-khmelnitska-maslosirbaza-otrimala-evronomer-i-rozpochala-eksport-produktsii-do-es>

22 Русавська В. Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю. *Економіка та суспільство*, (71). 202 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-91>

23 Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50. URL: [10.32702/2306-6792.2021.4.45](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.45)

24 Статут ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

25 Сімченко Н.О., Мохонько Г.А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. С. 2–8. 11.

26 Тарасова О.В., Левицька О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 24–27

27 Федулова Л.І. Менеджмент організацій. – К.: Либідь, 2016.

28 Фінансова звітність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» URL: <https://opendatabot.ua/c/00447729?from=search>

29 Хмельницьку маслосирбазу викупили. URL: <https://vsim.ua/Groshi/hmelnitsku-maslosirbazu-vikupili-10272573.html>

30 Череп А.В. Менеджмент якості. – К.: КНЕУ, 2014.

31 Чухрай Н.В. Менеджмент якості. – Львів: Львівська політехніка, 2012.

32 Шереметинська О.В., Захарченко А.А. Формування системи якості підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 1. (24), 2021. С.140-145

33 Україна наростила молочний експорт в 2024 році. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257258.html

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

35 ISO 9000:2015. Quality management system – Fundamentals and vocabulary URL: <http://www.iso.org>.

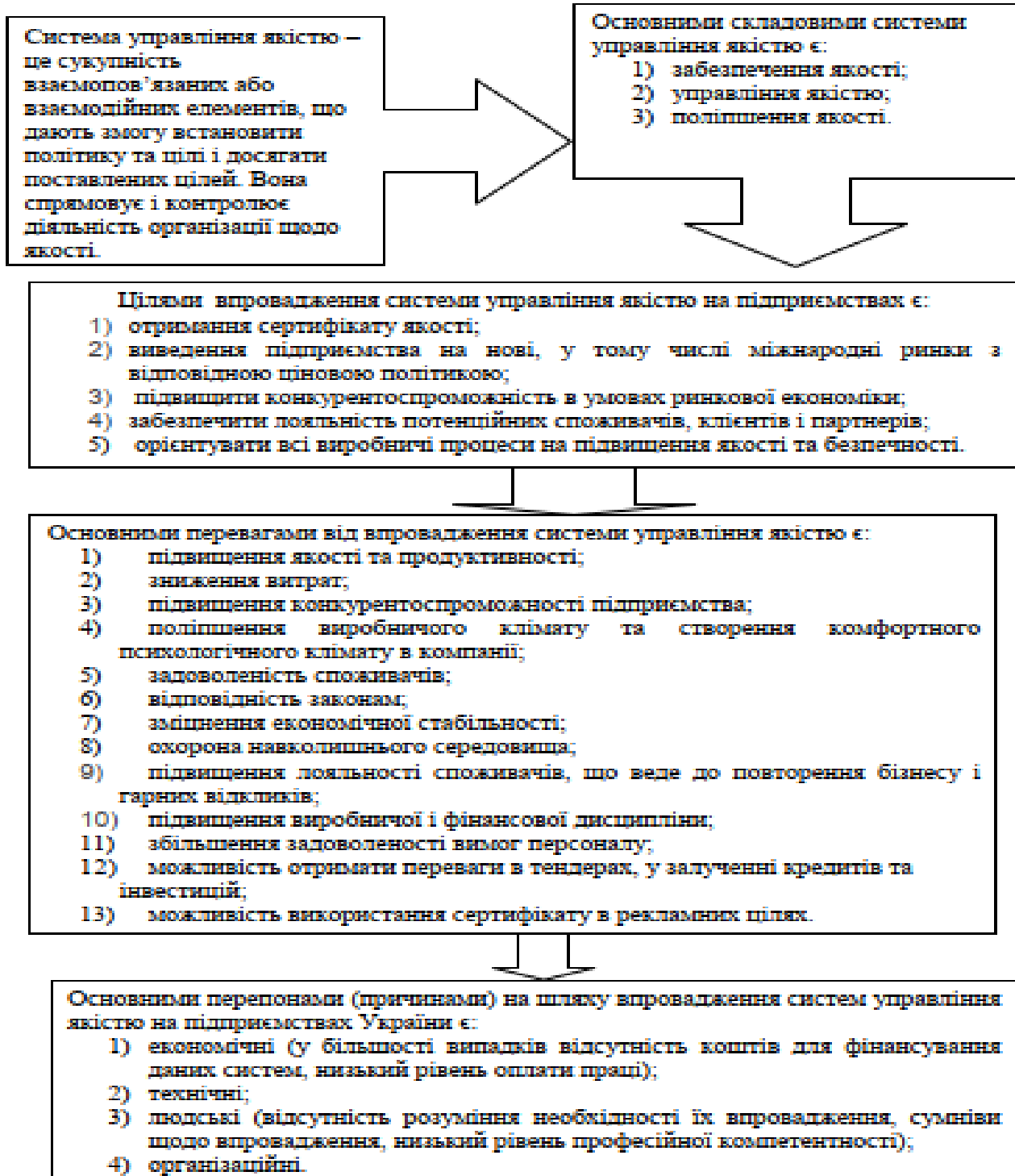
36 ISO 9001:2016. Quality management system – Requirements URL: <http://www.iso.org>.

37 ISO 14001:2016 Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво щодо застосування URL: <http://www.iso.org>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Складові системи управління якістю на підприємстві [4]



Статут ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
річними загальними зборами акціонерів
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
"ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА"
Протокол №1/2023 від 13 листопада 2023 року

СТАТУТ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА
"ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА"
нова редакція
(ідентифікаційний код 00447729)

2023 рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Статут прийнятий зі змінами та доповненнями в новій редакції, відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 року № 2465-IX, замість Статуту, затвердженого річними загальними зборами акціонерів "ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА" 18.04.2019 року, ідентифікаційний код 00447729.

1.1. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА" (надалі Товариство) – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

1.2. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА" (надалі "Товариство"), яке з метою приведення діяльності до вимог Закону України "Про акціонерні товариства" змінило своє найменування на "ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА" з "ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА", та являється правонаступником прав та обов'язків ЗАКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА".

1.3. Товариство здійснює діяльність на підставі та у повній відповідності до Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України "Про акціонерні товариства", "Про цінні папери та фондовий ринок", «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», "Про депозитарну систему" та інших законодавчих актів, які діють на території України (надалі за текстом – «законодавство України»), на підставі положень цього Статуту, а також внутрішніх документів Товариства.

1.4 Найменування Товариства:

1.4.1. Українською мовою:

• повне найменування – ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА";

• скорочене найменування – ПрАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА".

1.4.2. Англійською мовою:

• повне найменування – PRIVATE JOINT STOCK COMPANY "KHMELNITSKAYA MASLOSIRBAZA";

• скорочене найменування – PJSC "KHMELNITSKAYA MASLOSIRBAZA".

1.5. Тип Товариства – *приватне акціонерне товариство*.

1.6. Місцезнаходження Товариства визначається згідно відомостей, що містяться у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах акціонерів шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та здійснення іншої господарської діяльності, не забороненої чинним законодавством.

2.2. *Метою діяльності Товариства є:*

- одержання прибутку;
- ефективне використання власних та залучених коштів;
- задоволення потреб населення в його товарах, послугах, роботах;
- реалізації на основі отриманого доходу інтересів Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу;
- забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства.

2.3. *Предметом діяльності Товариства є:*

- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- виробництво маргарину і подібних харчових жирів;
- виробництво морозива;
- виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- оптова торгівля хімічними продуктами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- Хмельницький

Місто Хмельницький, Хмельницька область, Україна, тринадцятого листопада дві тисячі двадцять третього року. Я, Семенов О.М., приватний нотаріус Хмельницького міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису Сергія Сакіна, який зроблено у моїй присутності.

Особу Сергія Сакіна, який підписав документ, встановлено, його дієздатність перевірено.



Зареєстровано в реєстрі за № 4699

Приватний нотаріус

[Handwritten signature]



Всього прийнято документів: _____
з них нотаріально засвідчено: _____
зареєстровано: _____
Приватний нотаріус

[Handwritten signature]

Фінансова звітність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2022-2024 роки



Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА"
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. КООПЕРАТИВНА, БУД. 3
(ПРАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА")

Код за ЄДРПОУ: [00447729](#)

Дата звіту	01.03.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Хоманець Любов Вікторівна
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	516

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	99.00	1 353.00
Основні засоби	1010	32 863.00	35 668.00
первісна вартість	1011	103 496.00	114 312.00
знос	1012	70 633.00	78 644.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	



Фінансова звітність за 2023 рік

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА"
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. КООПЕРАТИВНА, БУД. 3
(ПРАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА")**

Код за ЄДРПОУ: [00447729](#)

Дата звіту	31.07.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	508

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 353.00	7 370.00
Основні засоби	1010	35 668.00	58 715.00
первісна вартість	1011	114 312.00	147 814.00
знос	1012	78 644.00	89 099.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА"
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. КООПЕРАТИВНА, БУД. 3
(ПРАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА")

Код за ЄДРПОУ: [00447729](#)

Дата звіту	21.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ропот Марія Андріївна
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	496

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 639.00	1 542.00
первісна вартість	1001	1 639.00	1 779.00
накопичена амортизація	1002	0.00	237.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	295 436.00	291 807.00
первісна вартість	1011	1 084 606.00	1 108 689.00
знос	1012	789 170.00	816 882.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	