

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА  
БІЗНЕСУ  
**Кафедра управління бізнесом**

**Гончаров Артур Геннадійович**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня магістра**  
на тему: **«Шляхи підвищення якості продукції промислового підприємства  
в сучасних умовах»**

ІНЗ–8–24–М1УПП(2.0з)

Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо–професійна програма: «Економіка»

**Рівень вищої освіти: другий (магістерський)**

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Гончаров А. Г.  
(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник**

К.Е.Н., ДОЦЕНТ  
(посада, науковий ступінь,  
вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Положенцева К.Л.  
(прізвище та ініціали)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА  
БІЗНЕСУ  
**Кафедра управління бізнесом**

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень  
 Ступінь вищої освіти: магістр  
 Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
 Спеціальність: 051 «Економіка»  
 Освітньо–професійна програма: «Економіка»  
 Освітня кваліфікація: магістр з економіки

**Завдання**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

Гончарову Артуру Геннадійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

**«Шляхи підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах»**

Керівник кваліфікаційної роботи  
кандидат економічних наук, доцент  
 (посада, науковий ступінь, вчене звання)  
Положенцева Катерина Леонідівна  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):  
Дослідити теоретико-методичні засади підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах, розкрити сутність якості продукції, її значення для конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ринкової репутації підприємства. Узагальнити основні чинники формування якості продукції, зокрема виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, економічні, кадрові, нормативно-правові та ринкові чинники. Розглянути методичні підходи до оцінювання якості продукції промислового підприємства з урахуванням відповідності стандартам, рівня браку, витрат на якість, реклами, стабільності виробничих процесів і споживчої оцінки.  
Надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як промислового підприємства харчової галузі, проаналізувати його виробничо-господарську діяльність, фінансово-економічні показники та систему забезпечення якості продукції.  
Дослідити проблеми підвищення якості продукції підприємства в сучасних умовах, зокрема вплив сировинного забезпечення, технологічної дисципліни, контролю якості, виробничих витрат, логістичних обмежень, зростання витрат і вимог споживачів.

Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», обґрунтувати організаційно-економічні заходи підвищення якості продукції, спрямовані на посилення контролю сировини, зниження рівня браку, оптимізацію виробничих процесів, підвищення відповідальності персоналу та стабілізацію якості готової продукції. Провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та визначити їх очікуваний вплив на виробничі витрати, обсяг втрат від браку, фінансові результати й конкурентні позиції підприємства.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:

рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

| №<br>п/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної<br>роботи | Строки виконання          |          | Примі<br>тки |
|----------|--------------------------------------------------|---------------------------|----------|--------------|
|          |                                                  | Планові                   | Фактичні |              |
| 1        | 2                                                | 3                         | 4        | 5            |
|          | Вступ                                            | 16.02.2026–<br>02.03.2026 |          |              |
|          | Розділ 1.                                        | 02.03.2026–<br>16.03.2026 |          |              |
|          | Розділ 2.                                        | 16.03.2026–<br>06.04.2026 |          |              |
|          | Розділ 3.                                        | 06.04.2026–<br>22.04.2026 |          |              |
|          | Висновки                                         | До<br>30.04.2026          |          |              |

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Гончаров А. Г.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Положенцева К.Л.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Гончаров А. Г. «Шляхи підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах» – Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу – Київ, 2026.*

**Актуальність теми дослідження** зумовлена зростанням ролі якості продукції як ключового чинника конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ринкової довіри до промислового підприємства. У сучасних умовах якість продукції вже не обмежується лише відповідністю стандартам, а охоплює стабільність виробничих процесів, безпечність, контроль сировини, технологічну дисципліну, економічну ефективність і здатність підприємства задовольняти вимоги споживачів. Особливого значення ця проблема набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі, де якість безпосередньо пов'язана з безпечністю продукції, репутацією виробника та стабільністю попиту.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У роботі розкрито сутність якості продукції та її значення в діяльності промислового підприємства, охарактеризовано чинники формування якості продукції, узагальнено методичні підходи до її оцінювання. Проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проаналізовано виробничо-господарську діяльність підприємства та систему забезпечення якості продукції, визначено основні проблеми підвищення якості в сучасних умовах. Запропоновано напрями удосконалення системи управління якістю продукції, обґрунтовано організаційно-економічні заходи та проведено оцінку їх очікуваної економічної ефективності.

**Методи дослідження**, використані у роботі: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичний метод, графічний метод, розрахунково-аналітичний метод, системний підхід.

**Ключові слова:** якість продукції, управління якістю, промислове підприємство, молочна продукція, ПрАТ «Тернопільський молокозавод», витрати на якість, брак, реклаमाції, економічна ефективність.

## ANNOTATION

**Honcharov A. H. “Ways to Improve Product Quality of an Industrial Enterprise in Modern Conditions” - Manuscript.**

*Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education - Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business - Kyiv, 2026.*

**The relevance of the research topic** is determined by the growing role of product quality as a key factor of competitiveness, financial stability and market trust in an industrial enterprise. In modern conditions, product quality is no longer limited only to compliance with standards, but also includes the stability of production processes, safety, raw material control, technological discipline, economic efficiency and the enterprise's ability to meet consumer requirements. This issue is especially important for food industry enterprises, particularly the dairy industry, where quality is directly related to product safety, the producer's reputation and the stability of demand.

**The purpose of the qualification** work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the product quality of an industrial enterprise in modern conditions using the example of PJSC “Ternopil Dairy Plant”.

The work reveals the essence of product quality and its importance in the activities of an industrial enterprise, characterizes the factors influencing product quality, and summarizes methodological approaches to its assessment. The organizational and economic characteristics of PJSC “Ternopil Dairy Plant” are presented, the production and economic activities of the enterprise and its product quality assurance system are analyzed, and the main problems of improving product quality in modern conditions are identified. The study proposes directions for improving the product quality management system, substantiates organizational and economic measures, and evaluates their expected economic efficiency.

**The research methods** used in the work include theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, economic and statistical methods, graphical method, calculation and analytical method, and a systematic approach.

**Keywords:** product quality, quality management, industrial enterprise, dairy products, PJSC “Ternopil Dairy Plant”, quality costs, defects, complaints, economic efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                    | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....               | 11  |
| 1.1. Сутність якості продукції та її значення в діяльності промислового підприємства.....                     | 11  |
| 1.2. Чинники формування якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах.....                     | 20  |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання якості продукції промислового підприємства.....                          | 31  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                    | 41  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....                                      | 43  |
| 2.1. Організаційно–економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....                           | 43  |
| 2.2. Оцінка виробничо–господарської діяльності та системи забезпечення якості продукції підприємства.....     | 53  |
| 2.3. Дослідження проблем підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в сучасних умовах..... | 61  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                    | 72  |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....                            | 74  |
| 3.1. Формування напрямів удосконалення системи управління якістю продукції підприємства.....                  | 74  |
| 3.2. Запровадження організаційно–економічних заходів підвищення якості продукції.....                         | 83  |
| 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення якості продукції.....             | 92  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                    | 99  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                 | 101 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                               | 107 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах якість продукції промислового підприємства є важливим чинником його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довіри споживачів. Для промислових підприємств якість уже не обмежується лише відповідністю продукції встановленим стандартам, а відображає рівень організації виробництва, ефективність використання ресурсів, надійність технологічних процесів, контроль сировини та здатність підприємства стабільно задовольняти потреби ринку.

Особливого значення проблема якості набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі. Молочна продукція є товаром щоденного споживання, тому її якість безпосередньо пов'язана з безпечністю, свіжістю, умовами зберігання, санітарним контролем, стабільністю технології та довірою покупців. У сучасних умовах на діяльність таких підприємств впливають воєнні ризики, зростання вартості сировини й енергоресурсів, логістичні ускладнення, посилення вимог торговельних мереж і зміна споживчих очікувань.

У цьому контексті актуальним є дослідження шляхів підвищення якості продукції на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – промислового підприємства харчової галузі, що спеціалізується на виробництві молочної продукції. Для такого підприємства якість формується не на одному окремому етапі, а в межах усього виробничо-збутового ланцюга: від контролю молочної сировини та технологічної дисципліни до пакування, зберігання, транспортування і взаємодії зі споживачами.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених управлінню якістю продукції, в сучасних умовах потребує подальшого дослідження питання економічного обґрунтування заходів щодо її підвищення. Для підприємства важливо не лише забезпечити належний рівень якості, а й оцінити, як витрати на контроль, модернізацію, навчання персоналу та зменшення виробничих втрат

можуть вплинути на фінансові результати й конкурентні позиції. Саме це зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

розкрити сутність якості продукції та визначити її значення в діяльності промислового підприємства;

охарактеризувати чинники формування якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах;

узагальнити методичні підходи до оцінювання якості продукції промислового підприємства;

надати організаційно–економічну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

проаналізувати виробничо–господарську діяльність та систему забезпечення якості продукції підприємства;

дослідити основні проблеми підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в сучасних умовах;

сформувати напрями удосконалення системи управління якістю продукції підприємства;

запропонувати організаційно–економічні заходи підвищення якості продукції;

оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення та підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з

урахуванням виробничих, економічних, технологічних та організаційних чинників.

**Базою дослідження** є ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – українське промислове підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві молочної продукції та функціонує в умовах високих вимог до якості, безпечності, технологічної стабільності й контролю сировини.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності якості продукції та систематизації підходів до її оцінювання. Метод аналізу і синтезу використано для дослідження складових системи забезпечення якості продукції промислового підприємства. Порівняльний метод застосовано під час аналізу виробничо–господарських показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Економіко–статистичні методи використано для оцінювання динаміки показників діяльності підприємства та виявлення тенденцій, що впливають на якість продукції. Графічний метод застосовано для наочного відображення схем, моделей і результатів дослідження. Розрахунково–аналітичний метод використано для обґрунтування очікуваної економічної ефективності запропонованих заходів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчі та нормативно–правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних дослідників з питань якості продукції, управління якістю, економіки підприємства, конкурентоспроможності та розвитку промислового виробництва, офіційна фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», матеріали підприємства, відкриті інформаційні ресурси, статистичні дані, аналітичні публікації та власні узагальнення автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні підходу до підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах, який передбачає поєднання технологічного контролю, економічного аналізу, управління витратами на якість, удосконалення внутрішніх виробничих процесів

і посилення орієнтації на вимоги споживачів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи забезпечення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема в частині посилення контролю сировини, зменшення виробничих втрат, удосконалення організації виробничого процесу, підвищення відповідальності персоналу та обґрунтування економічної доцільності заходів щодо підвищення якості.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використані під час обговорення проблем підвищення якості продукції промислових підприємств, а також у процесі підготовки аналітичних матеріалів, практичних занять і наукових повідомлень з дисциплін економічного спрямування.

**Структура кваліфікаційної роботи** зумовлена метою, завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико–методичні засади підвищення якості продукції промислового підприємства. У другому розділі проведено аналіз якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», його виробничо–господарської діяльності та проблем забезпечення якості. У третьому розділі обґрунтовано шляхи підвищення якості продукції підприємства та проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність якості продукції та її значення в діяльності промислового підприємства

Якість продукції належить до базових категорій економіки підприємства, оскільки вона поєднує виробничі, технічні, організаційні, споживчі та економічні характеристики результату діяльності промислового підприємства. У найпростішому розумінні якість продукції відображає здатність виробленого товару відповідати певним вимогам. Однак для сучасного промислового підприємства такого пояснення вже недостатньо, оскільки якість не обмежується лише відповідністю стандартам або відсутністю дефектів. Вона показує, наскільки продукція є корисною для споживача, безпечною у використанні, стабільною за своїми характеристиками, економічно доцільною для виробника та конкурентоспроможною на ринку.

У науковій літературі якість продукції найчастіше розглядається як комплексна характеристика, що формується під впливом багатьох чинників. Вона залежить не лише від кінцевого контролю готової продукції, а й від сировини, технології, обладнання, кваліфікації персоналу, організації виробництва, системи управління, стандартів, умов зберігання та транспортування. Саме тому якість продукції не можна розглядати як ізольований показник. Вона є результатом функціонування всієї виробничо–господарської системи підприємства.

У стандартах управління якістю поняття якості має універсальний характер. Зокрема, у ДСТУ ISO 9000:2015 якість визначається як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги» [9]. Таке визначення є важливим, оскільки воно не зводить якість лише до технічних

параметрів продукції. У ньому наголошується на зв'язку між характеристиками об'єкта та вимогами, яким він має відповідати. Для промислового підприємства це означає, що якість продукції формується на перетині двох площин: з одного боку – внутрішніх властивостей продукції, а з іншого – очікувань споживачів, нормативних вимог, умов експлуатації та ринкових критеріїв оцінювання.

Водночас важливо враховувати, що вимоги до якості не є незмінними. Вони можуть змінюватися під впливом науково-технічного прогресу, розвитку стандартів, посилення конкуренції, зростання споживчих очікувань, зміни рівня доходів населення, екологічних вимог і загальної культури споживання. Те, що певний час вважалося прийнятним рівнем якості, у нових ринкових умовах може вже не забезпечувати конкурентних переваг. Тому якість продукції має динамічний характер і потребує постійного управління.

У сучасному розумінні якість продукції охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів. По-перше, це технічний аспект, який відображає відповідність продукції встановленим параметрам, стандартам, технічним умовам і нормативним вимогам. По-друге, це споживчий аспект, що показує, наскільки продукція задовольняє потреби й очікування покупців. По-третє, це економічний аспект, який пов'язаний із витратами на забезпечення якості, втратами від браку, рівнем цін, прибутковістю та ефективністю виробництва. По-четверте, це управлінський аспект, оскільки якість є результатом прийняття рішень, організації процесів, контролю, мотивації персоналу та постійного вдосконалення.

У науковій літературі підкреслюється, що система управління якістю має розглядатися не як другорядний елемент, а як складова ефективного управління підприємством. У працях з управління якістю наголошується на необхідності комплексного, системного підходу до управління якістю як елемента загальної системи управління підприємством [40, с. 129]. Це положення є принциповим для розуміння сутності якості продукції, оскільки воно переносить акцент із кінцевого контролю на всю систему управління. Іншими словами, якість не створюється лише на етапі перевірки готової продукції. Вона формується значно

раніше – у процесі планування, закупівель, виробництва, технологічного супроводу, організації праці та контролю результатів.

Для промислового підприємства якість продукції має особливе значення, оскільки саме промислове виробництво пов'язане з перетворенням ресурсів у готовий продукт. У цьому процесі будь-яке відхилення – неякісна сировина, порушення технології, зношеність обладнання, недостатній контроль або помилки персоналу – може безпосередньо вплинути на характеристики готової продукції. Тому якість у промисловості є не лише характеристикою результату, а й індикатором стану виробничої системи підприємства.

Разом із тим якість продукції не можна ототожнювати лише з якістю виробництва. Якість виробництва характеризує рівень організації технологічного процесу, дисципліну виконання операцій, стан обладнання, ефективність контролю та стабільність виробничих процедур. Якість продукції є ширшим результатом, оскільки вона включає не тільки виробничу точність, а й відповідність готового товару потребам споживачів, ринковим очікуванням, стандартам безпечності, експлуатаційним властивостям і ціновій доцільності. Тобто якісно організоване виробництво є необхідною, але не єдиною умовою високої якості продукції.

Для уникнення змішування близьких понять доцільно розмежувати якість продукції, якість виробництва, якість процесів і конкурентоспроможність продукції. Таке розмежування подано в таблиці 1.1.

Як показано в таблиці 1.1, якість продукції є центральним, але не єдиним поняттям у системі оцінювання результатів діяльності промислового підприємства. Вона тісно пов'язана з якістю виробництва та якістю процесів, але не зводиться до них. Якщо підприємство має нестабільні процеси, слабкий контроль або неузгоджену роботу підрозділів, забезпечити стійку якість продукції досить складно. Водночас навіть технічно якісна продукція не завжди є конкурентоспроможною, якщо вона не відповідає очікуванням споживачів, має невдале позиціонування, завищену ціну або поступається аналогам за сервісними характеристиками. Отже, якість продукції виступає основою

конкурентоспроможності, але потребує підтримки з боку всієї системи управління підприємством.

Таблиця 1.1 – Співвідношення понять, пов'язаних із якістю продукції промислового підприємства

| <b>Поняття</b>                   | <b>Зміст поняття</b>                                                                                                                  | <b>Основний акцент</b>                                      | <b>Значення для промислового підприємства</b>                                                                          |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Якість продукції                 | Сукупність властивостей і характеристик продукції, що визначають її здатність задовольняти встановлені та очікувані вимоги            | Властивості готового продукту та його відповідність вимогам | Визначає рівень задоволення споживачів, стабільність попиту, репутацію підприємства та можливість конкурувати на ринку |
| Якість виробництва               | Рівень організації виробничого процесу, дотримання технології, стан обладнання, контроль операцій і виробнича дисципліна              | Стабільність і керованість виробничого процесу              | Забезпечує зменшення браку, втрат, простоїв, технологічних відхилень і виробничих ризиків                              |
| Якість процесів                  | Здатність управлінських, виробничих, логістичних, контрольних та інших процесів забезпечувати стабільний результат                    | Узгодженість дій і процедур у системі підприємства          | Дає змогу підтримувати однаковий рівень якості не випадково, а системно й повторювано                                  |
| Конкурентоспроможність продукції | Здатність продукції бути привабливою для споживача порівняно з аналогами конкурентів за якістю, ціною, сервісом та іншими параметрами | Порівняльна ринкова перевага продукції                      | Впливає на обсяги реалізації, частку ринку, прибутковість і довгострокову позицію підприємства                         |

У теоретичному аспекті якість продукції можна розглядати через кілька підходів. Нормативний підхід виходить із того, що якість визначається відповідністю продукції стандартам, технічним умовам, нормативним

документам і встановленим вимогам. Такий підхід особливо важливий для промислових підприємств, продукція яких повинна відповідати певним параметрам безпечності, міцності, надійності, складу, функціональності або технологічної точності. Його перевага полягає в чіткості критеріїв, однак недоліком є те, що формальна відповідність стандарту ще не завжди означає повне задоволення споживача.

Споживчий підхід акцентує увагу на тому, що якість визначається не лише виробником або контролюючим органом, а й покупцем. Продукція може відповідати нормативним вимогам, але не задовольняти споживача за смаком, дизайном, зручністю використання, тривалістю служби, інформаційною прозорістю або співвідношенням ціни та цінності. Саме тому у сучасних умовах підприємство має враховувати не тільки офіційні стандарти, а й реальні очікування ринку.

У ДСТУ ISO 9000:2015 також наголошується, що «якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони» [9]. Це положення розширює традиційне розуміння якості. Воно показує, що якість пов'язана не лише з покупцем у вузькому значенні, а й із ширшим колом зацікавлених сторін – споживачами, партнерами, постачальниками, працівниками, торговельними мережами, регуляторами та суспільством. Для промислового підприємства це означає необхідність будувати якість як систему відповідальності перед усіма учасниками економічних відносин.

Виробничий підхід до якості продукції зосереджується на стабільності технологічного процесу. З цієї позиції якість залежить від того, наскільки підприємство здатне багаторазово виробляти продукцію з однаковими характеристиками, мінімізувати відхилення, попереджати дефекти, контролювати параметри виробництва й підтримувати технологічну дисципліну. Для промислового підприємства такий підхід має особливе значення, оскільки саме повторюваність результату є однією з ознак зрілої виробничої системи.

Економічний підхід розглядає якість продукції через співвідношення

витрат і результатів. З одного боку, підвищення якості потребує витрат на сировину, обладнання, контроль, сертифікацію, навчання персоналу, лабораторні дослідження, технічне обслуговування та вдосконалення процесів. З іншого боку, низька якість також має свою ціну: брак, повернення продукції, рекламації, простої, втрати матеріалів, зниження довіри покупців, падіння продажів і репутаційні ризики. Тому якість продукції є не лише виробничою, а й економічною проблемою.

У наукових працях звертається увага на зв'язок якості продукції з конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, В. В. Биба та Н. Б. Теницька підкреслюють, що «якість продукції стає головним чинником, який впливає на споживача і спонукає його до придбання» [28, с. 173]. Це твердження особливо важливе для сучасного ринку, де споживач часто має можливість порівнювати товари різних виробників. У такій ситуації якість перестає бути лише внутрішньою характеристикою підприємства і стає інструментом ринкового впливу.

Системний підхід до якості продукції поєднує нормативний, споживчий, виробничий та економічний аспекти. З позиції цього підходу якість формується не окремим підрозділом і не лише службою контролю, а всією системою підприємства. Вона залежить від стратегії, ресурсів, культури управління, відповідальності персоналу, інформаційного забезпечення, взаємодії з постачальниками, стабільності технологій і здатності підприємства вдосконалюватися. Саме системний підхід найбільшою мірою відповідає сучасним умовам діяльності промислових підприємств.

Порівняльну характеристику основних підходів до трактування якості продукції подано в таблиці 1.2.

Дані таблиці 1.2 свідчать, що жоден із підходів не може повністю розкрити сутність якості продукції самотійно. Нормативний підхід є необхідним для забезпечення відповідності стандартам, але він не пояснює ринкову оцінку продукції. Споживчий підхід дозволяє враховувати потреби покупців, але потребує постійного збору й аналізу інформації про ринок. Виробничий підхід

забезпечує технологічну стабільність, однак не завжди відображає економічну доцільність. Економічний підхід дає змогу оцінити витрати й результати, але не повністю охоплює соціальні та репутаційні наслідки якості. Найбільш обґрунтованим для промислового підприємства є системний підхід, оскільки він дозволяє розглядати якість як результат взаємодії процесів, ресурсів, управлінських рішень і ринкових вимог.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до трактування якості продукції промислового підприємства

| Підхід      | Сутність підходу                                                                                        | Переваги підходу                                                                   | Обмеження підходу                                                                    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативний | Якість визначається відповідністю продукції стандартам, технічним умовам і встановленим вимогам         | Дає чіткі критерії контролю, забезпечує формалізовану оцінку продукції             | Не завжди враховує фактичні очікування споживачів і ринкову привабливість продукції  |
| Споживчий   | Якість оцінюється через здатність продукції задовольняти потреби, очікування та досвід споживачів       | Орієнтує підприємство на ринок і реальну поведінку покупців                        | Може бути суб'єктивним, оскільки очікування різних груп споживачів відрізняються     |
| Виробничий  | Якість розглядається як результат стабільного технологічного процесу, контролю та виробничої дисципліни | Дозволяє зменшити брак, втрати, відхилення і забезпечити повторюваність результату | Може звужувати якість до внутрішніх виробничих параметрів                            |
| Економічний | Якість аналізується через витрати на її забезпечення та економічні наслідки неналежної якості           | Дає змогу оцінити фінансову доцільність заходів щодо підвищення якості             | Не всі наслідки якості легко виміряти у грошовій формі, зокрема репутацію та довіру  |
| Системний   | Якість трактується як результат узгодженої роботи всієї системи управління підприємством                | Найповніше враховує виробничі, ринкові, управлінські та економічні чинники         | Потребує високого рівня організації, культури управління та постійного вдосконалення |

Значення якості продукції в діяльності промислового підприємства можна розглядати у кількох площинах. Насамперед якість впливає на конкурентоспроможність. У сучасних умовах підприємства конкурують не лише ціною, а й надійністю, стабільністю характеристик продукції, безпечністю,

зручністю використання, репутацією бренду та довірою споживачів. Якщо продукція не відповідає очікуванням ринку, підприємство змушене або знижувати ціну, або втрачати частину споживачів. Натомість стабільно висока якість дає можливість утримувати ринкові позиції, формувати лояльність покупців і зменшувати залежність від цінової конкуренції.

Друге значення якості пов'язане з фінансовими результатами підприємства. На перший погляд, підвищення якості може сприйматися як додаткові витрати, оскільки воно потребує кращої сировини, якіснішого обладнання, контролю, навчання персоналу та організаційних змін. Проте в довгостроковому вимірі належна якість зменшує витрати на виправлення дефектів, повернення продукції, гарантійні зобов'язання, переробку, втрати матеріалів і репутаційні втрати. Тому якість не слід розглядати лише як статтю витрат. Вона є умовою економії ресурсів і підвищення ефективності.

У наукових джерелах наголошується, що управління якістю продукції є одним із важливих напрямів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Зокрема, О. В. Дикань зазначає, що управління якістю продукції виступає «одним із основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств» [35, с. 67]. Такий підхід є цілком обґрунтованим, оскільки якість безпосередньо впливає на ринкову поведінку підприємства, його можливості щодо збуту, формування довіри до продукції та довгострокового розвитку.

Третє значення якості продукції полягає у формуванні ділової репутації підприємства. Репутація промислового виробника створюється не деклараціями, а стабільністю характеристик продукції, дотриманням зобов'язань, відсутністю системних дефектів, відповідальністю перед споживачами та здатністю швидко реагувати на проблеми. Якщо підприємство тривалий час забезпечує належний рівень якості, ринок починає сприймати його продукцію як надійну. Це створює нематеріальний актив, який важко швидко відтворити конкурентам.

Четверте значення якості пов'язане з організацією внутрішніх процесів підприємства. Висока якість продукції неможлива без дисципліни виробництва,

налагодженого контролю, чітких процедур, відповідальності персоналу та координації між підрозділами. У цьому сенсі якість продукції є своєрідним показником управлінської зрілості підприємства. Якщо на підприємстві постійно виникають дефекти, рекламації, відхилення від технології або нестабільність параметрів продукції, це свідчить не лише про технічні проблеми, а й про недоліки в управлінні.

П'яте значення якості полягає у зменшенні ризиків. Для промислового підприємства неналежна якість може спричинити не лише прямі економічні втрати, а й юридичні, репутаційні, виробничі та ринкові ризики. Особливо це стосується продукції, яка пов'язана з безпечністю споживання, експлуатаційною надійністю або впливом на здоров'я людей. Тому управління якістю має бути спрямоване не тільки на виявлення дефектів, а й на їх попередження.

У сучасних умовах значення якості продукції посилюється також через зміну поведінки споживачів. Покупці дедалі частіше оцінюють продукцію не лише за ціною, а й за стабільністю якості, походженням сировини, екологічністю, безпечністю, прозорістю інформації, репутацією виробника та досвідом попереднього споживання. Це означає, що якість поступово переходить із суто виробничої площини у площину ринкової довіри. Підприємство, яке не здатне підтримувати стабільну якість, втрачає не лише окремі продажі, а й довгострокові відносини зі споживачами.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що якість продукції промислового підприємства є комплексною категорією, яка відображає відповідність продукції вимогам, очікуванням споживачів, стандартам, технологічним параметрам та економічній доцільності. Вона формується в межах усієї системи діяльності підприємства і залежить від якості ресурсів, процесів, управління, персоналу, обладнання, контролю та взаємодії з ринком. Саме тому якість продукції не можна зводити лише до кінцевої перевірки готового виробу або формального дотримання стандартів.

Отже, у діяльності промислового підприємства якість продукції виконує виробничу, економічну, ринкову, управлінську та репутаційну функції. Вона

забезпечує відповідність продукції вимогам, впливає на витрати й фінансові результати, формує конкурентоспроможність, зміцнює довіру споживачів і знижує ризики діяльності підприємства. Тому подальше дослідження потребує розгляду чинників, які формують якість продукції промислового підприємства в сучасних умовах, оскільки саме вони визначають можливості та обмеження для її підвищення.

## **1.2 Чинники формування якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах**

Якість продукції промислового підприємства формується під впливом складної системи чинників, які охоплюють виробничу, технологічну, кадрову, економічну, організаційну та ринкову площини діяльності. Якщо у спрощеному розумінні якість часто пов'язують лише з контролем готової продукції, то в сучасному управлінні такий підхід є недостатнім. Контроль дає змогу виявити відхилення, однак сам по собі він не створює якість. Якість формується значно раніше – на етапі проєктування продукції, вибору сировини, підготовки виробництва, організації технологічного процесу, забезпечення ресурсами, навчання персоналу та управління процесами.

У цьому контексті чинники формування якості продукції доцільно розглядати як сукупність умов, ресурсів, процесів і управлінських впливів, які визначають здатність підприємства стабільно виробляти продукцію з необхідними характеристиками. Частина таких чинників є внутрішньою, тобто безпосередньо залежить від самого підприємства. До них належать технологія, обладнання, персонал, організація виробництва, система контролю, управлінська дисципліна, мотивація працівників і культура якості. Інша частина має зовнішній характер і пов'язана з постачальниками, ринком, стандартами, державним регулюванням, конкуренцією, логістикою, поведінкою споживачів і загальним станом економічного середовища.

У науковій літературі підкреслюється, що якість не може бути забезпечена

лише через кінцеву перевірку продукції. Так, у ДСТУ ISO 9001:2015 зазначено: «організація повинна визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації» [10]. Це положення має принципове значення, оскільки переносить увагу з окремого контролю на процесний підхід. Для промислового підприємства це означає, що якість продукції залежить не від одного підрозділу, а від узгодженості всіх процесів, які прямо або опосередковано впливають на кінцевий результат.

Першу групу чинників формування якості продукції становлять сировинні та матеріальні чинники. Для промислового підприємства якість сировини, матеріалів, комплектуючих і допоміжних ресурсів є вихідною передумовою стабільної якості готової продукції. Якщо на виробництво надходять ресурси з нестабільними характеристиками, підприємство навіть за наявності сучасного обладнання й кваліфікованого персоналу стикається з ризиком браку, відхилень, збільшення витрат і погіршення споживчих властивостей продукції. Тому система управління якістю має починатися не на виробничій лінії, а ще на етапі вибору постачальників, перевірки вхідної сировини, оцінки її відповідності встановленим вимогам і контролю умов постачання.

Особливе значення має стабільність постачання. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше працюють у ситуації зростання цін на ресурси, порушення логістичних ланцюгів, зміни умов співпраці з постачальниками та необхідності пошуку альтернативних джерел сировини. Це може прямо впливати на якість продукції, оскільки заміна постачальника або використання сировини з іншими характеристиками потребує додаткового контролю, коригування технології, перегляду рецептури, режимів обробки або виробничих процедур. Отже, сировинний чинник є не лише технічним, а й економічним та організаційним.

Другою важливою групою є технологічні чинники. Технологія виробництва визначає послідовність операцій, параметри обробки, вимоги до режимів, допустимі відхилення, взаємозв'язок між етапами виробничого процесу та очікуваний результат. Навіть якісна сировина може втратити свої

властивості, якщо технологічний процес організований неправильно або нестабільно. Для промислового підприємства технологічна дисципліна означає дотримання встановлених режимів, своєчасне реагування на відхилення, контроль критичних точок і недопущення випадковості у виробництві.

У працях з управління якістю наголошується, що системний підхід до якості передбачає не ізольований контроль результату, а управління умовами його формування. Зокрема, у ДСТУ ISO 9000:2015 якість визначається як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги» [9]. Це визначення дозволяє зробити важливий висновок: якщо якість залежить від характеристик об'єкта, то підприємство має управляти тими процесами, які ці характеристики створюють. У промисловому виробництві такими процесами є технологічна підготовка, виробничі операції, контроль, зберігання, транспортування, обслуговування обладнання та управління персоналом.

Третю групу чинників становлять технічні чинники, насамперед стан обладнання, рівень автоматизації, точність вимірювальних засобів, надійність виробничих ліній, своєчасність технічного обслуговування та модернізації. Зношене або нестабільно працююче обладнання підвищує ймовірність дефектів, простоїв, відхилень від технологічних параметрів і збільшення виробничих втрат. Навпаки, сучасне обладнання, належний технічний догляд і автоматизований контроль дають змогу підвищити повторюваність результатів і зменшити залежність якості від випадкового людського чинника.

Технічні чинники особливо важливі для промислових підприємств, де якість продукції часто залежить від точності операцій, температурних режимів, тиску, дозування, швидкості обробки, пакування, складання, обробки поверхні або інших параметрів. Якщо обладнання не забезпечує потрібної точності, підприємство змушене компенсувати це посиленням ручним контролем, збільшенням витрат, частішими перевітками або переробкою продукції. Тому інвестиції в технічне оновлення можуть розглядатися як один із важливих напрямів підвищення якості.

Четверта група чинників пов'язана з персоналом. Навіть за наявності сучасної технології та обладнання якості продукції значною мірою залежить від кваліфікації працівників, їхньої відповідальності, дисципліни, уважності, здатності працювати за стандартами та вміння своєчасно виявляти відхилення. Людський чинник проявляється як у безпосередньому виконанні виробничих операцій, так і в управлінні, контролі, плануванні, обслуговуванні обладнання, комунікації між підрозділами та прийнятті рішень.

У сучасних умовах кадровий чинник стає ще вагомішим. Воєнні ризики, міграція працездатного населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, емоційне виснаження працівників, зміни режимів роботи та необхідність швидкого навчання нових співробітників можуть впливати на стабільність виробництва. Якщо працівники не розуміють значення своїх дій для кінцевої якості продукції, система контролю стає формальною. Саме тому важливо формувати не лише професійні навички, а й культуру якості, за якої кожен працівник усвідомлює свою участь у створенні кінцевого результату.

У наукових джерелах звертається увага на те, що управління якістю повинно бути пов'язане із залученням персоналу та узгодженістю внутрішніх процесів підприємства. Так, у матеріалах щодо систем управління якістю зазначено, що ДСТУ ISO 9001:2015 базується на таких принципах, як «орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення» [10]. Це положення важливе для розуміння того, що якість продукції формується не тільки технікою або стандартами. Вона залежить від того, наскільки керівництво здатне організувати процеси, залучити працівників і забезпечити постійне вдосконалення.

П'ята група чинників має організаційно–управлінський характер. До неї належать структура управління, розподіл відповідальності, наявність внутрішніх стандартів, регламентів, інструкцій, системи контролю, процедур аналізу невідповідностей, коригувальних дій і внутрішнього аудиту. Якщо підприємство не має чітко визначених процедур, то якість продукції залежить переважно від індивідуального досвіду працівників. Така ситуація є ризиковою, оскільки за

зміни персоналу, збільшення обсягів виробництва або ускладнення технології стабільність якості може знижуватися.

Організаційно–управлінські чинники мають особливе значення тому, що вони поєднують інші групи чинників у єдину систему. Саме управління визначає, які постачальники допускаються до співпраці, як здійснюється контроль сировини, хто відповідає за технологічні параметри, як фіксуються відхилення, які рішення приймаються у разі браку, як аналізуються рекламації та яким чином підприємство запобігає повторенню проблем. Отже, якість продукції значною мірою залежить від того, чи здатне підприємство перетворити окремі контрольні дії на системну управлінську практику.

Шосту групу становлять економічні чинники. Якість продукції завжди пов'язана з витратами, однак ці витрати можуть мати різний характер. Частина витрат спрямована на попередження дефектів: навчання персоналу, перевірку сировини, технічне обслуговування обладнання, сертифікацію, удосконалення технології. Інша частина виникає внаслідок неналежної якості: брак, повернення продукції, переробка, утилізація, претензії споживачів, зниження продажів і втрата репутації. Тому підприємство має оцінювати не лише прямі витрати на якість, а й економічні наслідки її недостатнього рівня.

Саме економічний чинник часто визначає реальні можливості підприємства щодо підвищення якості. Якщо підприємство має обмежені фінансові ресурси, воно може відкладати модернізацію обладнання, скорочувати витрати на навчання персоналу або обмежувати контрольні процедури. Проте надмірна економія у сфері якості може створити більші втрати у майбутньому. З позиції довгострокової ефективності витрати на якість слід розглядати не як другорядні витрати, а як інвестиції у стабільність виробництва, зменшення ризиків і підтримання конкурентоспроможності.

Сьому групу чинників формують ринкові умови. Споживачі, конкуренти, торговельні посередники, партнери та загальна кон'юнктура ринку визначають, який рівень якості є прийнятним або бажаним. Якщо на ринку зростає конкуренція, підприємство змушене підвищувати якість не лише для

формального дотримання стандартів, а й для збереження привабливості продукції. При цьому якість оцінюється покупцем у комплексі з ціною, доступністю, брендом, сервісом, пакуванням, інформаційною прозорістю та досвідом попереднього споживання.

У науковій літературі якість продукції прямо пов'язується з поведінкою споживачів і ринковими результатами. Зокрема, В. В. Биба та Н. Б. Теницька зазначають, що «якість продукції стає головним чинником, який впливає на споживача і спонукає його до придбання» [28, с. 173]. Це твердження показує, що якість є не лише внутрішнім виробничим критерієм, а й зовнішнім ринковим сигналом. Для промислового підприємства стабільна якість означає можливість утримувати споживача, зменшувати чутливість до цінової конкуренції та формувати довгострокову довіру до продукції.

Окремої уваги потребують нормативно–правові чинники. Промислові підприємства працюють у межах певних стандартів, технічних регламентів, санітарних, екологічних, безпекових та інших вимог. Для окремих галузей дотримання таких вимог є не просто умовою конкурентоспроможності, а необхідною передумовою допуску продукції на ринок. Посилення нормативних вимог може стимулювати підприємства до модернізації, поліпшення контролю, впровадження систем управління якістю та підвищення прозорості виробничих процесів.

Водночас нормативно–правові чинники можуть створювати і додаткове навантаження. Підприємство повинно витратити ресурси на сертифікацію, лабораторні дослідження, документацію, внутрішні аудити, підтвердження відповідності й підготовку персоналу. Проте ці витрати мають не лише формальне значення. Вони створюють основу для довіри до продукції, полегшують співпрацю з партнерами, зменшують ризик претензій і дозволяють підприємству працювати у більш вимогливих сегментах ринку.

Важливим чинником формування якості продукції є логістика. У сучасних умовах логістичні процеси впливають не лише на швидкість доставки або витрати, а й на збереження якості продукції. Для багатьох видів промислової

продукції важливими є умови транспортування, температура, вологість, цілісність пакування, строки доставки, складське зберігання та контроль руху товарів. Якщо логістика організована неналежно, продукція може втратити частину своїх властивостей уже після завершення виробництва.

Особливої ваги логістичні чинники набули в умовах воєнної та економічної нестабільності. Порушення транспортних маршрутів, зростання вартості перевезень, ризики затримок, обмеження доступу до окремих регіонів, перебої з паливом або енергопостачанням можуть ускладнювати підтримання стабільної якості. Це свідчить про те, що якість продукції залежить не лише від виробничого цеху, а й від здатності підприємства управляти всім ланцюгом руху продукції.

Сучасні умови також посилюють значення інноваційних чинників. Нові технології, автоматизовані системи контролю, цифровий моніторинг параметрів виробництва, аналітика даних, сучасні методи пакування, енергоефективне обладнання та інформаційні системи управління можуть суттєво підвищити здатність підприємства забезпечувати стабільну якість. Інновації у сфері якості не обов'язково означають повну заміну виробництва. Іноді достатньо запровадити точніший контроль критичних параметрів, електронну фіксацію відхилень, регулярний аналіз рекламацій або цифрове відстеження партій продукції.

Разом із тим інноваційні чинники мають і обмеження. Їх використання потребує інвестицій, підготовки персоналу, зміни внутрішніх процедур і готовності керівництва працювати з даними. Якщо інноваційні рішення впроваджуються формально, без реальної інтеграції у виробничі процеси, вони не дають очікуваного ефекту. Тому інновації мають бути пов'язані з конкретними проблемами якості та економічно обґрунтованими цілями підприємства.

Для узагальнення розглянутих положень доцільно подати класифікацію чинників формування якості продукції промислового підприємства у табличній формі. Така систематизація дозволяє показати, що якість є результатом взаємодії

різних груп впливу, а не наслідком лише одного управлінського рішення.

Таблиця 1.3 – Класифікація чинників формування якості продукції промислового підприємства

| Група чинників             | Зміст чинників                                                                                       | Вплив на якість продукції                                                                                       |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сировинні                  | Якість сировини, матеріалів, комплектуючих, стабільність постачання, умови зберігання ресурсів       | Визначають вихідні властивості продукції та можливість забезпечення стабільних характеристик готового виробу    |
| Технологічні               | Технологічні режими, рецептури, послідовність операцій, контроль критичних параметрів                | Забезпечують відповідність продукції встановленим вимогам і зменшують ризик відхилень у виробництві             |
| Технічні                   | Стан обладнання, рівень автоматизації, точність вимірювань, технічне обслуговування                  | Впливають на повторюваність результату, точність операцій і зниження виробничих дефектів                        |
| Кадрові                    | Кваліфікація персоналу, дисципліна, відповідальність, навчання, культура якості                      | Визначають якість виконання операцій, уважність до відхилень і здатність підтримувати стандарти                 |
| Організаційно–управлінські | Регламенти, внутрішні стандарти, розподіл відповідальності, контроль, аудит, коригувальні дії        | Формують системність управління якістю та забезпечують узгодженість дій між підрозділами                        |
| Економічні                 | Витрати на якість, фінансові ресурси, ціна сировини, витрати на брак, модернізацію і контроль        | Визначають можливості підприємства інвестувати у підвищення якості та зменшувати втрати від невідповідностей    |
| Ринкові                    | Попит, конкуренція, очікування споживачів, вимоги торговельних мереж, репутація бренду               | Змушують підприємство підтримувати якість на рівні, що відповідає очікуванням ринку та конкурентному середовищу |
| Нормативно–правові         | Стандарти, технічні регламенти, санітарні, екологічні та безпекові вимоги                            | Встановлюють обов’язкові межі якості та визначають умови допуску продукції на ринок                             |
| Логістичні                 | Транспортування, складське зберігання, пакування, строки доставки, збереження властивостей продукції | Впливають на збереження якості після виробництва та на стабільність постачання продукції споживачам             |
| Інноваційні                | Нові технології, цифровий контроль, автоматизація, сучасне обладнання, аналітика даних               | Створюють можливості для підвищення точності контролю, зниження дефектності та постійного вдосконалення         |

Як показано в таблиці 1.3, чинники формування якості продукції мають різну природу, але діють взаємопов’язано. Наприклад, якісна сировина не забезпечить належного результату без стабільної технології, а сучасне

обладнання не дасть очікуваного ефекту без підготовленого персоналу та належного технічного обслуговування. Так само нормативна відповідність не гарантує ринкового успіху, якщо продукція не відповідає очікуванням споживачів або програє конкурентам за співвідношенням якості й ціни.

Після узагальнення основних груп чинників доцільно подати їх у вигляді схеми, оскільки якість продукції промислового підприємства формується не під впливом одного окремого елемента, а внаслідок взаємодії виробничих, технічних, кадрових, управлінських, економічних і зовнішніх складових. Такий підхід дозволяє показати, що якість є результатом роботи всієї системи підприємства, а не лише функцією кінцевого контролю готової продукції. На рисунку 1.1 наведено систему чинників формування якості продукції промислового підприємства.



Рисунок 1.1 – Система чинників формування якості продукції промислового підприємства

Як видно з рисунка 1.1, у центрі системи перебуває якість продукції промислового підприємства, а навколо неї групуються основні чинники, які

визначають її рівень. Внутрішні чинники – сировина, технологія, обладнання, персонал, контроль якості та управління процесами – формують безпосередні умови виробництва якісної продукції. Водночас зовнішні чинники – ринкові вимоги, нормативне регулювання, логістика та загальне економічне середовище – визначають вимоги, обмеження й ризики, у межах яких підприємство має забезпечувати стабільну якість. Ця схема підтверджує, що підвищення якості продукції не може бути зведене до посилення контролю на завершальному етапі виробництва. Більш результативним є комплексний підхід, за якого підприємство одночасно працює із сировинною базою, технологічною дисципліною, технічним станом обладнання, кваліфікацією персоналу, внутрішніми регламентами, витратами на якість і вимогами ринку. Саме така системна логіка забезпечує не випадкову, а стабільну якість продукції.

Особливість сучасного етапу полягає в тому, що вплив багатьох чинників став менш передбачуваним. Підприємства змушені працювати в умовах воєнних ризиків, перебоїв з енергопостачанням, зростання цін, кадрового дефіциту, логістичних ускладнень і зміни поведінки споживачів. Це означає, що управління якістю має бути не статичним, а адаптивним. Підприємство повинно не лише один раз встановити стандарти, а постійно переглядати процеси, аналізувати ризики, контролювати критичні ділянки та шукати резерви підвищення якості без надмірного зростання витрат.

У сучасному управлінні якістю дедалі більшого значення набуває ризик-орієнтоване мислення. Його сутність полягає в тому, що підприємство має не лише реагувати на вже виявлені дефекти, а й передбачати можливі джерела відхилень. У ДСТУ ISO 9001:2015 зазначено, що стандарт дає змогу організації використовувати «процесний підхід, поєднаний з циклом PDCA та ризик-орієнтованим мисленням» [10]. Для промислового підприємства це означає необхідність завчасно оцінювати, які чинники можуть погіршити якість продукції, і формувати систему попереджувальних дій.

Ризик-орієнтований підхід особливо важливий у сучасних умовах, коли зовнішнє середовище змінюється швидко, а помилки у сфері якості можуть мати

значні економічні наслідки. Наприклад, нестабільність постачання може підвищити ризик використання сировини з іншими характеристиками; дефіцит кадрів – ризик помилок у виробничих операціях; перебої з електропостачанням – ризик порушення технологічних режимів; логістичні затримки – ризик погіршення властивостей продукції; зростання витрат – ризик скорочення витрат на контроль. Отже, сучасна система управління якістю повинна враховувати не тільки фактичний стан продукції, а й потенційні загрози її стабільності.

Важливо підкреслити, що чинники формування якості продукції можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. За наявності належного управління вони стають джерелом підвищення якості, зниження втрат і зміцнення конкурентних позицій. За відсутності системного підходу ті самі чинники перетворюються на джерело проблем. Наприклад, персонал може бути як ресурсом забезпечення якості, так і джерелом помилок; постачальники можуть забезпечувати стабільну сировину або створювати ризики відхилень; технологія може гарантувати повторюваність результату або, навпаки, спричиняти нестабільність через застарілість і недостатній контроль.

Тому ключовим завданням промислового підприємства є не лише ідентифікація чинників якості, а й формування механізму управління ними. Такий механізм має включати вибір і оцінювання постачальників, контроль вхідних ресурсів, підтримання технологічної дисципліни, модернізацію обладнання, навчання персоналу, внутрішній аудит, аналіз рекламацій, управління витратами на якість і постійне вдосконалення процесів. Лише за таких умов якість продукції може бути стабільною, а не випадковою.

Узагальнення теоретичних положень дає змогу стверджувати, що якість продукції промислового підприємства формується під впливом багаторівневої системи чинників. До них належать сировинні, технологічні, технічні, кадрові, організаційно–управлінські, економічні, ринкові, нормативно–правові, логістичні та інноваційні чинники. Їхній вплив не є ізольованим, оскільки кожна група посилює або послаблює дію інших. Саме тому підвищення якості продукції потребує не окремих несистемних заходів, а комплексного

управлінського підходу.

Отже, у сучасних умовах формування якості продукції промислового підприємства залежить від здатності підприємства поєднувати внутрішню виробничу стабільність із гнучкою реакцією на зовнішні зміни. Якість продукції визначається не тільки сировиною, технологією та обладнанням, а й управлінською культурою, персоналом, економічними можливостями, ринковими вимогами, стандартами, логістикою та інноваціями. Такий підхід створює основу для подальшого розгляду методичних підходів до оцінювання якості продукції промислового підприємства, оскільки саме оцінювання дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство управляє зазначеними чинниками.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання якості продукції промислового підприємства**

Оцінювання якості продукції є необхідною складовою управління промисловим підприємством, оскільки саме воно дає змогу встановити, наскільки продукція відповідає нормативним вимогам, очікуванням споживачів, технологічним параметрам і економічним цілям підприємства. Якщо сутність якості розкриває її зміст як економічної та виробничої категорії, то оцінювання якості показує, якими методами, показниками й інструментами можна визначити її фактичний рівень. Без належного оцінювання управління якістю стає переважно інтуїтивним, оскільки підприємство не має достатньої інформації для виявлення проблем, порівняння результатів, обґрунтування витрат і прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах оцінювання якості продукції промислового підприємства не може обмежуватися лише перевіркою готової продукції або фіксацією браку. Такий підхід дає змогу побачити наслідки проблеми, але не завжди пояснює її причини. Для підприємства важливо не просто встановити, що певна частина продукції не відповідає вимогам, а з'ясувати, чому це сталося:

через сировину, технологічні відхилення, обладнання, помилки персоналу, недостатній контроль, порушення логістики або невідповідність очікуванням споживачів. Саме тому методичні підходи до оцінювання якості повинні охоплювати як технічні, так і економічні, організаційні та ринкові аспекти.

У науковій літературі підкреслюється, що якість має оцінюватися з урахуванням вимог, які висувуються до продукції та процесів її створення. У ДСТУ ISO 9000:2015 зазначено, що якість – це «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги» [9]. З цього визначення випливає, що оцінювання якості має спиратися не лише на внутрішні параметри продукції, а й на вимоги, з якими ці параметри порівнюються. Такими вимогами можуть бути стандарти, технічні умови, очікування споживачів, умови використання продукції, вимоги торговельних партнерів, безпекові норми та економічні критерії ефективності.

Першим методичним підходом до оцінювання якості продукції є нормативний підхід. Його сутність полягає у встановленні відповідності продукції стандартам, технічним регламентам, технічним умовам, санітарним, екологічним, безпековим та іншим вимогам. Цей підхід є базовим для промислових підприємств, оскільки будь-яка продукція повинна відповідати мінімально допустимим параметрам якості та безпечності. Нормативний підхід дає змогу формалізувати оцінювання, тобто визначити конкретні критерії, за якими продукція може бути визнана придатною або непридатною.

Разом із тим нормативний підхід має певні обмеження. Відповідність стандартам є необхідною умовою якості, але не завжди достатньою для забезпечення конкурентоспроможності продукції. Продукція може формально відповідати встановленим вимогам, однак поступатися конкурентам за споживчими характеристиками, дизайном, зручністю використання, стабільністю властивостей, інформаційною прозорістю або співвідношенням ціни й цінності. Тому нормативне оцінювання повинно доповнюватися іншими підходами, які дозволяють оцінити продукцію ширше.

Другим підходом є техніко-виробничий підхід. Він передбачає

оцінювання якості через показники, що характеризують стабільність виробничого процесу, рівень дефектності, частку браку, кількість відхилень від технології, повторюваність параметрів продукції та ефективність виробничого контролю. У межах цього підходу основна увага приділяється не лише кінцевому результату, а й процесам, які формують якість продукції. Саме техніко–виробничий підхід дає змогу виявити, на якому етапі виробництва виникають найбільші ризики для якості.

У працях з управління якістю наголошується на необхідності процесного підходу, за якого результат діяльності розглядається як наслідок керованих і взаємопов'язаних процесів. Зокрема, у ДСТУ ISO 9001:2015 зазначено, що організація повинна «визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації» [10]. Це положення має важливе методичне значення, оскільки оцінювання якості продукції повинно включати аналіз не тільки готового виробу, а й тих процесів, у межах яких він створюється.

Третім підходом є споживчий підхід. Його сутність полягає в оцінюванні якості продукції через рівень задоволеності споживачів, кількість рекламаций, частку повернень, повторні покупки, відгуки покупців, рівень довіри до продукції та сприйняття її цінності на ринку. Цей підхід особливо важливий у сучасних умовах, коли споживач має широкий вибір товарів і може швидко змінити свої переваги у разі незадоволення якістю. На відміну від нормативного підходу, споживчий підхід дозволяє побачити не лише те, чи відповідає продукція документально встановленим вимогам, а й те, як її сприймає ринок.

У науковій літературі слушно зазначається, що якість продукції безпосередньо впливає на поведінку покупців. Зокрема, В. В. Биба та Н. Б. Теницька підкреслюють, що «якість продукції стає головним чинником, який впливає на споживача і спонукає його до придбання» [28, с. 174]. Це дає підстави стверджувати, що оцінювання якості не може бути повним без аналізу споживчої реакції. Для промислового підприємства рекламация, повторні покупки, відгуки, стабільність попиту та лояльність споживачів є важливими сигналами щодо фактичного рівня якості продукції.

Четвертим підходом є економічний підхід. Він передбачає оцінювання якості через витрати та економічні результати. У межах цього підходу аналізуються витрати на забезпечення якості, витрати на контроль, сертифікацію, лабораторні дослідження, навчання персоналу, технічне обслуговування обладнання, а також втрати від браку, повернень, переробки, утилізації продукції, рекламаций і зниження довіри споживачів. Економічний підхід дозволяє оцінити якість не тільки як технічну характеристику, а й як фактор фінансових результатів підприємства.

Важливість економічного підходу полягає в тому, що підвищення якості завжди потребує ресурсів. Підприємство має вирішувати, які заходи є економічно доцільними, який ефект вони можуть дати, чи виправдані витрати на модернізацію, посилення контролю, навчання персоналу або зміну постачальників. Водночас низька якість також має економічну ціну. Вона проявляється у виробничих втратах, зниженні продуктивності, поверненнях, втраті клієнтів і погіршенні репутації. Тому економічне оцінювання якості повинно враховувати не лише витрати на її підвищення, а й втрати, яких підприємство може уникнути завдяки поліпшенню якості.

П'ятим підходом є конкурентний підхід. Він передбачає порівняння якості продукції підприємства з якістю продукції конкурентів. Таке оцінювання може здійснюватися за технічними характеристиками, споживчими властивостями, ціною, пакуванням, сервісом, доступністю продукції, репутацією виробника та загальним сприйняттям товару на ринку. Конкурентний підхід є важливим тому, що якість у ринковому середовищі завжди має відносний характер. Споживач оцінює продукцію не ізольовано, а в порівнянні з альтернативами.

Шостим підходом є комплексний підхід. Його сутність полягає у поєднанні нормативного, техніко–виробничого, споживчого, економічного та конкурентного оцінювання. Саме комплексний підхід є найбільш доцільним для магістерського дослідження, оскільки він дозволяє уникнути однобічності. Якщо аналізувати якість лише через стандарти, можна не побачити ринкових проблем. Якщо оцінювати її тільки через рекламаций, можна не врахувати приховані

технологічні ризики. Якщо зосередитися лише на витратах, можна недооцінити значення репутації та довіри споживачів. Тому для промислового підприємства найобґрунтованішим є поєднання різних груп показників.

Для систематизації розглянутих підходів доцільно подати їх у табличній формі. Це дозволяє чітко показати, які саме показники можуть використовуватися в межах кожного підходу та яке практичне значення вони мають для управління якістю продукції.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання якості продукції промислового підприємства

| Методичний підхід  | Зміст підходу                                                                                       | Основні показники                                                                                                                       | Практичне значення                                                                                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативний        | Оцінювання відповідності продукції стандартам, технічним умовам, регламентам і встановленим вимогам | Відповідність стандартам, результати сертифікації, кількість невідповідностей, результати лабораторного контролю                        | Дає змогу визначити, чи може продукція бути допущена до реалізації та чи відповідає вона обов'язковим вимогам |
| Техніко–виробничий | Оцінювання стабільності технологічного процесу та рівня дефектності продукції                       | Частка браку, кількість дефектів, відхилення від технологічних параметрів, стабільність виробничих режимів                              | Дозволяє виявити виробничі причини погіршення якості та визначити критичні ділянки процесу                    |
| Споживчий          | Оцінювання якості через сприйняття продукції споживачами та їхню реакцію                            | Кількість рекламаций, частка повернень, рівень задоволеності, повторні покупки, відгуки споживачів                                      | Дає змогу оцінити фактичну ринкову оцінку продукції та рівень довіри до неї                                   |
| Економічний        | Оцінювання якості через витрати на її забезпечення та втрати від неналежної якості                  | Витрати на контроль, витрати на попередження дефектів, втрати від браку, витрати на повернення, економічний ефект від поліпшення якості | Дозволяє обґрунтувати економічну доцільність заходів щодо підвищення якості                                   |
| Конкурентний       | Порівняння якості продукції підприємства з продукцією конкурентів                                   | Порівняльні характеристики продукції, ціна, споживчі властивості, репутація, позиція на ринку                                           | Дає змогу оцінити, чи забезпечує якість продукції конкурентні переваги                                        |

|             |                                                                                |                                                                                                     |                                                                                         |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Комплексний | Поєднання технічних, нормативних, економічних, споживчих і ринкових показників | Узагальнена система показників якості, інтегральна оцінка, поєднання кількісних і якісних критеріїв | Забезпечує найбільш повне уявлення про рівень якості продукції та напрями її підвищення |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

Як показано в таблиці 1.4, кожен методичний підхід має власне призначення, переваги та сферу використання. Нормативний підхід потрібний для встановлення відповідності продукції обов'язковим вимогам. Техніко–виробничий підхід дозволяє оцінити стабільність процесів і виявити виробничі джерела дефектів. Споживчий підхід показує, як продукцію сприймає ринок. Економічний підхід дає змогу визначити фінансові наслідки якості або її недостатнього рівня. Конкурентний підхід дозволяє порівняти продукцію з аналогами інших виробників. Комплексний підхід поєднує ці напрями й тому є найбільш придатним для практичного аналізу якості продукції промислового підприємства.

У межах оцінювання якості продукції важливо сформувати систему показників, яка дозволяє аналізувати її не фрагментарно, а всебічно. Таку систему доцільно поділити на технічні, виробничі, економічні, споживчі та організаційні показники. Технічні показники відображають властивості продукції, її відповідність стандартам, стабільність характеристик, безпечність, надійність, функціональність і придатність до використання. Виробничі показники характеризують процес створення продукції: рівень браку, кількість дефектів, повторюваність параметрів, частоту технологічних відхилень, стабільність обладнання та якість виконання операцій.

Економічні показники дозволяють визначити, як якість впливає на витрати й фінансові результати підприємства. До них належать витрати на контроль якості, витрати на попередження дефектів, втрати від браку, витрати на повернення або переробку продукції, витрати на сертифікацію, економія від зниження дефектності та очікуваний ефект від впровадження заходів щодо підвищення якості. Саме економічні показники мають особливе значення для обґрунтування управлінських рішень, оскільки вони дають змогу показати, що

якість є не лише виробничою, а й фінансово–економічною категорією.

Споживчі показники відображають реакцію покупців на продукцію. До них можна віднести кількість скарг, кількість рекламаций, частку повернень, оцінки споживачів, повторні покупки, зміну попиту та рівень лояльності. Такі показники не завжди є повністю формалізованими, однак вони мають значну управлінську цінність, оскільки дозволяють побачити, як продукція сприймається за межами підприємства. Якщо технічні показники дають відповідь на питання, чи відповідає продукція встановленим параметрам, то споживчі показники показують, чи задовольняє вона реальні очікування ринку.

Організаційні показники характеризують стан системи управління якістю. До них належать кількість внутрішніх аудитів, кількість виявлених невідповідностей, швидкість реагування на дефекти, частка виконаних коригувальних дій, рівень документування процесів, регулярність навчання персоналу, кількість пропозицій щодо поліпшення якості. Такі показники важливі тому, що вони дозволяють оцінити не тільки продукцію, а й здатність підприємства системно підтримувати її якість.

У наукових працях наголошується, що управління якістю продукції повинно бути пов'язане не лише з контролем, а й із постійним поліпшенням процесів. У ДСТУ ISO 9001:2015 підкреслюється, що організація повинна «постійно поліпшувати придатність, адекватність і результативність системи управління якістю» [10]. Це положення має методичне значення для оцінювання, оскільки показники якості мають використовуватися не лише для фіксації стану, а й для визначення напрямів удосконалення. Інакше оцінювання перетворюється на формальну процедуру, яка не впливає на управлінські рішення.

Для практичного аналізу якості продукції промислового підприємства можуть використовуватися як абсолютні, так і відносні показники. Абсолютні показники показують фактичний обсяг браку, кількість рекламаций, суму втрат або витрат на контроль. Відносні показники дозволяють порівнювати результати у динаміці, між видами продукції, виробничими дільницями або підприємствами. Саме відносні показники є більш зручними для аналізу

тенденцій, оскільки вони враховують масштаб виробництва.

Одним із базових показників є рівень браку продукції. Він може розраховуватися як відношення обсягу бракованої продукції до загального обсягу виробленої продукції:

$$P_6 = \frac{\text{Обсяг бракованої продукції}}{\text{Загальний обсяг виробленої продукції}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де  $P_6$  – рівень браку продукції, %.

Цей показник дає змогу оцінити частку продукції, яка не відповідає встановленим вимогам. Його зростання свідчить про наявність проблем у виробничому процесі, контролі сировини, технологічній дисципліні, роботі обладнання або кваліфікації персоналу. Водночас сам по собі рівень браку не пояснює причину проблеми, тому його потрібно аналізувати разом з іншими показниками.

Важливим економічним показником є втрати від браку. Вони можуть включати вартість зіпсованої сировини, витрати на переробку, утилізацію, додаткову працю, простої обладнання, повернення продукції та інші витрати. У загальному вигляді втрати від браку можна визначити так:

$$B_6 = B_m + B_p + B_y + B_d, \quad (1.2)$$

де  $B_6$  – загальні втрати від браку;

$B_m$  – вартість матеріальних ресурсів, втрачених через брак;

$B_p$  – витрати на переробку або виправлення дефектів;

$B_y$  – витрати на утилізацію або списання продукції;

$B_d$  – додаткові витрати, пов'язані з поверненнями, простоем або рекламаціями.

Ця формула має важливе практичне значення, оскільки дозволяє побачити, що брак є не лише технічною проблемою, а й джерелом економічних втрат. Чим точніше підприємство обліковує такі втрати, тим обґрунтованішими можуть бути рішення щодо інвестування в заходи з підвищення якості.

Для оцінювання результативності заходів щодо підвищення якості може використовуватися показник економічного ефекту від зниження браку:

$$Eя = Bб_0 - Bб_1, \quad (1.3)$$

де  $Eя$  – економічний ефект від підвищення якості;

$Bб_0$  – втрати від браку до впровадження заходів;

$Bб_1$  – втрати від браку після впровадження заходів.

Якщо після реалізації заходів втрати від браку зменшуються, підприємство отримує економічний ефект. Однак у практичному аналізі важливо враховувати не лише пряме скорочення втрат, а й витрати на впровадження відповідних заходів. Тому доцільно також визначати чистий економічний ефект:

$$ЧЕя = Eя - Bз, \quad (1.4)$$

де  $ЧЕя$  – чистий економічний ефект від заходів щодо підвищення якості;

$Eя$  – економічний ефект від зниження втрат;

$Bз$  – витрати на реалізацію заходів щодо підвищення якості.

Цей показник дозволяє оцінити, чи є запропоновані заходи економічно доцільними. Якщо чистий економічний ефект має додатне значення, це свідчить про те, що скорочення втрат перевищує витрати на впровадження заходів. Якщо ж витрати перевищують очікуваний ефект, підприємство має або переглянути заходи, або оцінити їхній довгостроковий вплив, який може проявитися не одразу.

Окрім показників браку та втрат, важливе значення має оцінювання рекламаций. Рекламачії відображають зовнішній прояв проблем якості, оскільки надходять уже після реалізації продукції. Їх аналіз дозволяє виявити дефекти, які не були зафіксовані на етапі внутрішнього контролю, а також оцінити реакцію споживачів або партнерів. Рівень рекламаций можна визначити так:

$$P_p = \frac{\text{Кількість рекламаций}}{\text{Загальна кількість реалізованих одиниць продукції}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де  $P_p$  – рівень рекламаций, %.

Зниження цього показника може свідчити про підвищення стабільності якості продукції, поліпшення контролю, кращу відповідність очікуванням споживачів або ефективність коригувальних дій. Водночас його потрібно аналізувати обережно, оскільки низька кількість рекламаций не завжди означає

повну відсутність проблем. Частина споживачів може не подавати офіційних скарг, але змінити виробника або відмовитися від повторної покупки.

Для більшої наочності логіку комплексного оцінювання якості продукції промислового підприємства доцільно подати у вигляді схеми. Вона має показати, що оцінювання починається зі збору вихідної інформації, далі охоплює технічні, економічні, споживчі й організаційні показники, після чого результати узагальнюються і використовуються для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості.



Рисунок 1.2 – Логіка комплексного оцінювання якості продукції промислового підприємства

Як видно з рисунка 1.2, комплексне оцінювання якості продукції має послідовний характер. Спочатку підприємство повинно зібрати вихідні дані про продукцію, виробничі процеси, витрати, рекламації та результати контролю. Далі ці дані аналізуються за різними групами показників, що дозволяє не лише встановити фактичний рівень якості, а й визначити проблемні ділянки. Завершальним етапом є узагальнення результатів і прийняття управлінських рішень. Саме цей етап є ключовим, оскільки оцінювання якості має практичну цінність лише тоді, коли воно стає основою для конкретних дій.

У процесі оцінювання важливо уникати формального підходу. Якщо показники збираються лише для звітності, але не використовуються для вдосконалення процесів, управлінський ефект від оцінювання буде низьким. Натомість результативна система оцінювання має забезпечувати зворотний зв'язок: виявлення проблеми – аналіз причини – визначення заходів – реалізація рішень – повторне оцінювання результату. Така логіка відповідає принципу постійного поліпшення, який є одним із ключових у сучасних системах

управління якістю.

Узагальнюючи методичні підходи до оцінювання якості продукції, можна зазначити, що для промислового підприємства найбільш доцільним є комплексний підхід. Він дозволяє одночасно врахувати відповідність продукції нормативним вимогам, стабільність виробничого процесу, рівень браку, економічні втрати, витрати на якість, реакцію споживачів, конкурентні переваги та стан системи управління. Саме така багатовимірна оцінка створює основу для обґрунтованого управління якістю.

Отже, методичні підходи до оцінювання якості продукції промислового підприємства мають охоплювати нормативний, техніко–виробничий, споживчий, економічний, конкурентний і комплексний напрями. Кожен із них виконує окрему функцію, але лише їх поєднання дозволяє отримати повну картину якості продукції. Для подальшого дослідження це має важливе значення, оскільки аналіз конкретного промислового підприємства повинен спиратися не на один показник, а на систему взаємопов'язаних критеріїв, які відображають як виробничий, так і економічний та ринковий аспекти якості.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретико–методичні засади підвищення якості продукції промислового підприємства. Визначено, що якість продукції є комплексною економічною та виробничою категорією, яка відображає не лише відповідність продукції встановленим стандартам, а й її здатність задовольняти потреби споживачів, забезпечувати конкурентоспроможність підприємства, стабільність збуту, позитивну репутацію та належні фінансові результати.

Установлено, що якість продукції формується не лише на завершальному етапі контролю готового виробу, а в межах усієї системи діяльності підприємства. Вона залежить від якості сировини, технологічної дисципліни, технічного стану обладнання, кваліфікації персоналу, організації управління,

економічних можливостей, ринкових вимог, нормативно–правового регулювання, логістики та інновацій. Тому підвищення якості продукції потребує комплексного підходу, за якого підприємство управляє не окремими дефектами, а всією сукупністю чинників, що впливають на кінцевий результат.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах значення управління якістю продукції посилюється через воєнні ризики, зростання вартості ресурсів, нестабільність логістики, кадрові проблеми, зміну споживчих очікувань і посилення конкуренції. За таких обставин якість продукції стає не тільки умовою відповідності стандартам, а й важливим інструментом збереження ринкових позицій, мінімізації втрат і забезпечення стійкості промислового підприємства.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання якості продукції промислового підприємства, зокрема нормативний, техніко–виробничий, споживчий, економічний, конкурентний і комплексний. Визначено, що найбільш доцільним є комплексний підхід, який дозволяє оцінювати якість не за одним окремим показником, а через систему взаємопов’язаних критеріїв: відповідність стандартам, рівень браку, витрати на якість, втрати від неналежної якості, кількість рекламаций, споживчу оцінку та конкурентні позиції продукції.

Отже, теоретичне узагальнення показало, що підвищення якості продукції промислового підприємства має розглядатися як системний управлінський процес, що поєднує виробничі, технологічні, економічні, організаційні та ринкові аспекти. Це створює методичну основу для подальшого аналізу діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінювання стану забезпечення якості його продукції у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 2.1 Організаційно–економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із промислових підприємств харчової галузі України, діяльність якого пов'язана з виробництвом молочної продукції під торговельною маркою «Молокія». Для теми дослідження це підприємство є показовим, оскільки якість продукції у молочній промисловості залежить не лише від завершального контролю готового продукту, а від усього виробничо–збутового ланцюга: сировини, постачання, лабораторного контролю, технологічної обробки, пакування, зберігання, транспортування та взаємодії з торговельними мережами.

За даними консолідованої фінансової звітності, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розпочав свою діяльність у 1957 році, у 2000 році було створено ЗАТ «Тернопільський молокозавод», а у 2011 році підприємство стало приватним акціонерним товариством. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво молочної продукції, зокрема молока, кефірів, сметани, йогуртів, масла та кисломолочного сиру; продукція випускається під торговельною маркою «Молокія». Юридична адреса підприємства: вул. Лозовецька, 28, м. Тернопіль, Україна, 46000. У консолідованій звітності також зазначено, що до групи входить дочірня компанія ТОВ «Мілкія», зареєстрована у Польщі, основними напрямками діяльності якої є перепродаж молочної продукції, зокрема казеїну та масла.

Загальну організаційно–правову характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно–правова характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Показник                                                   | Характеристика                                              |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Повна назва підприємства                                   | Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» |
| Скорочена назва                                            | ПрАТ «Тернопільський молокозавод»                           |
| Код ЄДРПОУ                                                 | 30356917                                                    |
| Організаційно–правова форма                                | Приватне акціонерне товариство                              |
| Місцезнаходження                                           | вул. Лозовецька, 28, м. Тернопіль, Україна, 46000           |
| Основний напрям діяльності                                 | Виробництво молочної продукції                              |
| Основні види продукції                                     | Молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло, кисломолочний сир  |
| Торговельна марка                                          | «Молокія»                                                   |
| Галузь діяльності                                          | Харчова промисловість, молочна галузь                       |
| Середньооблікова чисельність працівників групи у 2024 році | 1240 осіб                                                   |

Як видно з таблиці 2.1, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є не локальним виробником вузького асортименту, а достатньо великим промисловим підприємством молочної галузі. Його діяльність поєднує виробничу, збутову, логістичну та контрольну складові, що має безпосереднє значення для теми дослідження. Середньооблікова чисельність працівників групи у 2024 році становила 1240 осіб, що свідчить про значний масштаб операційної діяльності та потребу в чітко організованій системі управління виробництвом, якістю, персоналом і збутом.

Специфіка діяльності підприємства визначається особливостями молочної продукції як товару щоденного споживання. На відміну від багатьох інших промислових товарів, молочна продукція має коротші строки придатності, підвищені вимоги до безпечності, чутливість до температурного режиму, санітарного контролю та якості сировини. Тому організаційно–економічна характеристика такого підприємства повинна розглядатися не лише через фінансові показники, а й через здатність підприємства забезпечувати стабільність виробничого процесу й контроль якості на всіх етапах.

Продукція виготовляється з молока від перевірених фермерських господарств, а після надходження на завод молоко проходить низку

лабораторних досліджень. Також підкреслюється контроль відповідно до міжнародного стандарту ISO 22000, що є важливим для характеристики системи безпечності та якості продукції.

Основні напрями діяльності підприємства та їх значення для забезпечення якості продукції доцільно подати у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх значення для якості продукції

| Напрямок діяльності                               | Зміст напрямку                                                                                         | Значення для якості продукції                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закупівля молочної сировини                       | Взаємодія з постачальниками молока, фермерськими господарствами, формування сировинної бази            | Визначає вихідні властивості продукції, стабільність її складу, безпечність і можливість дотримання технологічних параметрів    |
| Вхідний лабораторний контроль                     | Перевірка молока після надходження на підприємство, оцінювання його відповідності встановленим вимогам | Дозволяє не допустити до виробництва сировину, що не відповідає вимогам якості та безпечності                                   |
| Технологічна обробка                              | Очищення, нормалізація, пастеризація, сквашування, фасування та інші виробничі операції                | Забезпечує формування споживчих властивостей продукції, її безпечність, стабільність смаку, консистенції та строків придатності |
| Пакування продукції                               | Використання пакувальних матеріалів, маркування, підготовка продукції до транспортування та реалізації | Впливає на збереження властивостей продукції, інформаційну відкритість для споживача та захист від зовнішніх впливів            |
| Складське зберігання                              | Дотримання умов температурного режиму, термінів зберігання, внутрішнього переміщення продукції         | Забезпечує збереження якості готової продукції після виробництва                                                                |
| Логістика та дистрибуція                          | Доставка продукції до торговельних мереж, магазинів та інших клієнтів                                  | Впливає на своєчасність постачання, свіжість продукції та стабільність її характеристик у процесі руху до споживача             |
| Робота зі споживачами та торговельними партнерами | Взаємодія з ринком, аналіз попиту, повернень, рекламаций і вимог торговельних мереж                    | Дає змогу виявляти проблеми якості, коригувати асортимент і підвищувати відповідність продукції очікуванням покупців            |

Як показано в таблиці 2.2, діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має чітко виражений виробничо–логістичний характер. Якість молочної

продукції формується не лише в межах виробничого цеху, а ще до початку виробництва – на етапі вибору сировини та її перевірки. Після виробництва якість також потребує підтримання через пакування, зберігання, транспортування та контроль термінів реалізації. Саме тому для такого підприємства особливо важливою є узгодженість роботи виробничих, контрольних, постачальницьких, логістичних і комерційних підрозділів.

Організаційна структура підприємства має забезпечувати не лише адміністративне управління, а й стабільну взаємодію між підрозділами, які впливають на якість продукції. У роботі доцільно використати узагальнену функціональну організаційну структуру, побудовану з урахуванням специфіки молокопереробного промислового підприємства. Вона дозволяє показати основні управлінські та виробничі ланки, які забезпечують діяльність підприємства (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Запропонована на рисунку 2.1 організаційна структура відображає функціональну логіку управління промисловим молокопереробним підприємством. Центральну роль у ній відіграє керівництво підприємства, яке координує виробничу, фінансову, комерційну та адміністративну діяльність. Виробничий підрозділ забезпечує безпосереднє виготовлення продукції, служба якості та лабораторного контролю відповідає за перевірку сировини й готової продукції, відділ постачання впливає на стабільність сировинної бази, а логістично–складський підрозділ забезпечує збереження якості продукції після виробництва. Тому організаційна структура має прямий зв'язок із системою забезпечення якості.

Роль основних функціональних підрозділів у забезпеченні якості продукції подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Функціональні підрозділи та їх роль у забезпеченні якості продукції

| Підрозділ                               | Основні функції                                                                                     | Вплив на якість продукції                                                                                            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Керівництво підприємства                | Загальне управління, визначення цілей, розподіл ресурсів, контроль результатів                      | Формує політику якості, визначає пріоритети розвитку та забезпечує ресурсну підтримку заходів щодо підвищення якості |
| Виробничий підрозділ                    | Організація виробничого процесу, виконання технологічних операцій, дотримання виробничої дисципліни | Забезпечує стабільність технологічних параметрів, дотримання рецептур і зменшення ризику виробничих відхилень        |
| Служба якості та лабораторного контролю | Контроль сировини, напівфабрикатів і готової продукції, фіксація невідповідностей                   | Дозволяє своєчасно виявляти проблеми якості та не допускати до реалізації продукцію з відхиленнями                   |
| Відділ постачання сировини              | Робота з постачальниками, організація надходження молока та інших ресурсів                          | Впливає на стабільність сировинної бази, якість вхідних ресурсів і безперервність виробничого процесу                |
| Логістично–складський підрозділ         | Зберігання, транспортування, контроль умов переміщення продукції                                    | Забезпечує збереження властивостей готової продукції після виробництва та своєчасність постачання                    |
| Комерційний відділ                      | Робота з клієнтами, торговельними мережами, замовленнями, збутом і ринковими вимогами               | Передає підприємству інформацію про очікування споживачів, вимоги партнерів, повернення та реклаमाції                |

|                                         |                                                                                    |                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансово–<br>економічна служба         | Планування витрат, аналіз<br>фінансових результатів, оцінка<br>ефективності рішень | Визначає можливості<br>фінансування заходів з<br>модернізації, контролю,<br>навчання персоналу та<br>зменшення втрат |
| Кадрова та<br>адміністративна<br>служба | Підбір, навчання, мотивація<br>персоналу, організаційний<br>супровід діяльності    | Впливає на кваліфікацію<br>працівників, трудову дисципліну<br>та формування культури якості                          |

Дані таблиці 2.3 свідчать, що забезпечення якості продукції не може бути функцією лише одного підрозділу. Хоча служба якості та лабораторного контролю відіграє ключову роль у перевірці відповідності сировини й готової продукції, фактичний рівень якості залежить від взаємодії всіх функціональних ланок. Наприклад, навіть ефективний контроль не усуне проблеми, якщо постачання сировини є нестабільним, обладнання працює з відхиленнями, персонал не дотримується технологічних вимог, а логістика не забезпечує належних умов транспортування. Саме тому організаційна характеристика підприємства має важливе значення для подальшого аналізу якості продукції.

Економічна характеристика підприємства дозволяє оцінити масштаби його діяльності, фінансову динаміку, ресурсну базу та можливості щодо впровадження заходів з підвищення якості. У таблиці 2.4 наведено основні техніко–економічні показники діяльності групи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 роки за даними консолідованої фінансової звітності. Показники дають змогу оцінити не лише динаміку доходів і витрат підприємства, а й зміни у його матеріально–технічній базі, запасах і чисельності персоналу, що має безпосереднє значення для аналізу можливостей забезпечення якості продукції.

Як показано в таблиці 2.4, у 2022–2024 роках підприємство демонструвало зростання загального доходу. За три роки він збільшився на 1 331 930 тис. грн, або на 37,5%. Ще більш динамічно зростав дохід від продажу продуктів харчування та напоїв: у 2024 році він перевищив рівень 2022 року на 1 532 166 тис. грн, тобто на 63,7%. Така динаміка свідчить про посилення основного виробничо–збутового напрямку підприємства та зростання значення готової

молочної продукції у структурі доходів.

Таблиця 2.4 – Основні техніко–економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 рр.

| Показник                                                   | 2022 р.   | 2023 р.   | 2024 р.   | Відхилення<br>2024/2022 | Темп зміни<br>2024/2022,<br>% |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------------|
| Загальний дохід від договорів з клієнтами, тис. грн        | 3 548 787 | 4 084 540 | 4 880 717 | +1 331 930              | 137,5                         |
| Дохід від продажу продуктів харчування та напоїв, тис. грн | 2 406 152 | 3 095 894 | 3 938 318 | +1 532 166              | 163,7                         |
| Дохід від продажу напівфабрикатів, тис. грн                | 954 034   | 734 381   | 658 498   | –295 536                | 69,0                          |
| Дохід від надання транспортних послуг, тис. грн            | 178 347   | 238 043   | 265 021   | +86 674                 | 148,6                         |
| Собівартість реалізації, тис. грн                          | 2 887 075 | 3 497 028 | 4 396 886 | +1 509 811              | 152,3                         |
| Витрати на збут, тис. грн                                  | 189 250   | 216 630   | 289 212   | +99 962                 | 152,8                         |
| Адміністративні витрати, тис. грн                          | 68 116    | 106 446   | 131 347   | +63 231                 | 192,8                         |
| Загальна сума витрат за характером, тис. грн               | 3 261 656 | 3 867 773 | 4 870 552 | +1 608 896              | 149,3                         |
| Основні засоби, тис. грн                                   | 687 974   | 993 839   | 1 183 425 | +495 451                | 172,0                         |
| Поточні запаси, тис. грн                                   | 222 198   | 196 821   | 295 074   | +72 876                 | 132,8                         |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб             | 1 245     | 1 188     | 1 240     | –5                      | 99,6                          |

Водночас у таблиці видно і проблемний аспект: собівартість реалізації зростала швидше, ніж загальний дохід. Якщо загальний дохід за 2022–2024 роки зріс на 37,5%, то собівартість реалізації – на 52,3%. Це означає, що підприємство функціонувало в умовах посилення витратного навантаження, що може бути пов’язано зі зростанням цін на сировину, енергоресурси, оплату праці, логістику, пакування та обслуговування виробничих процесів. Для теми дослідження цей висновок є важливим, оскільки підвищення якості продукції має бути економічно обґрунтованим і не повинно зводитися лише до механічного збільшення витрат.

Окремої уваги потребує зміна структури доходів. Дохід від продажу напівфабрикатів зменшився з 954 034 тис. грн у 2022 році до 658 498 тис. грн у 2024 році, тобто на 295 536 тис. грн. Водночас дохід від продажу продуктів харчування та напоїв істотно зріс. Така динаміка може свідчити про посилення орієнтації групи на готову продукцію з вищою споживчою цінністю та більш прямим зв'язком із кінцевим ринком. Для управління якістю це означає зростання ролі стабільності характеристик готової продукції, її пакування, безпечності, логістики та споживчого сприйняття.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання вартості основних засобів. У 2024 році порівняно з 2022 роком їх вартість збільшилася на 495 451 тис. грн, або на 72,0%. Це свідчить про посилення матеріально-технічної бази підприємства, що є важливою передумовою стабільності виробничих процесів. Для молокопереробного підприємства стан основних засобів має пряме значення для якості продукції, оскільки обладнання, виробничі лінії, системи охолодження, фасування, зберігання та контролю впливають на дотримання технологічних параметрів і зменшення виробничих відхилень.

Поточні запаси у 2024 році порівняно з 2022 роком зросли на 72 876 тис. грн, або на 32,8%. Така динаміка може свідчити про збільшення потреби підприємства у сировині, матеріалах, готовій продукції та інших ресурсах для забезпечення безперервності виробництва. Водночас для підприємства молочної галузі запаси потребують особливо уважного управління, оскільки частина продукції та сировини має обмежені строки зберігання і чутлива до умов транспортування та температурного режиму. Тому зростання запасів має оцінюватися не лише як ресурсне забезпечення діяльності, а й як фактор, що потребує належного контролю якості та логістичної дисципліни.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році майже не змінилася порівняно з 2022 роком і становила 1240 осіб проти 1245 осіб у 2022 році. Водночас у 2023 році цей показник знижувався до 1188 осіб, після чого у 2024 році знову зріс. Така динаміка свідчить про певне відновлення кадрового потенціалу підприємства. Для забезпечення якості продукції це має важливе

значення, оскільки стабільність виробничих процесів залежить не лише від обладнання та сировини, а й від кваліфікації працівників, дотримання технологічної дисципліни, навчання персоналу та відповідальності на кожному етапі виробництва.

Отже, аналіз техніко–економічних показників свідчить, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 роках нарощувало масштаби діяльності, збільшувало дохід від реалізації готової продукції та посилювало матеріально–технічну базу. Разом із тим випереджальне зростання собівартості, витрат на збут і адміністративних витрат вказує на посилення економічного навантаження. За таких умов підвищення якості продукції має розглядатися не лише як технологічне завдання, а як економічно обґрунтований напрям зменшення втрат, підвищення стабільності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для глибокої оцінки фінансово–економічних результатів діяльності доцільно окремо розглянути динаміку доходів і витрат за 2023–2024 роки, оскільки саме цей період відображає найсвіжіші зміни в діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансово–економічних результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023–2024 рр.

| Показник                                                   | 2023 р.   | 2024 р.   | Абсолютне відхилення | Темп зміни, % |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------------|---------------|
| Загальний дохід від договорів з клієнтами, тис. грн        | 4 084 540 | 4 880 717 | +796 177             | 119,5         |
| Дохід від продажу продуктів харчування та напоїв, тис. грн | 3 095 894 | 3 938 318 | +842 424             | 127,2         |
| Дохід від продажу напівфабрикатів, тис. грн                | 734 381   | 658 498   | –75 883              | 89,7          |
| Дохід від надання транспортних послуг, тис. грн            | 238 043   | 265 021   | +26 978              | 111,3         |
| Собівартість реалізації, тис. грн                          | 3 497 028 | 4 396 886 | +899 858             | 125,7         |
| Витрати на збут, тис. грн                                  | 216 630   | 289 212   | +72 582              | 133,5         |
| Адміністративні витрати, тис. грн                          | 106 446   | 131 347   | +24 901              | 123,4         |
| Загальна сума витрат за характером, тис. грн               | 3 867 773 | 4 870 552 | +1 002 779           | 125,9         |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб             | 1 188     | 1 240     | +52                  | 104,4         |

Дані таблиці 2.5 свідчать, що у 2024 році підприємство наростило обсяги діяльності, однак одночасно зіткнулося з випереджальним зростанням витрат. Загальний дохід збільшився на 19,5%, а собівартість реалізації – на 25,7%. Витрати на збут зросли ще швидше – на 33,5%, що може бути пов'язано з активнішою роботою на ринку, більшим логістичним навантаженням, витратами на просування продукції, взаємодію з торговельними мережами та доставку. Це має пряме значення для дослідження якості, оскільки якість молочної продукції потребує не лише якісного виробництва, а й належного супроводу після виходу продукції з підприємства.

Зростання середньооблікової чисельності працівників групи з 1188 осіб у 2023 році до 1240 осіб у 2024 році свідчить про розширення або ускладнення операційної діяльності. Для системи якості це має подвійне значення. З одного боку, більша чисельність персоналу дає змогу підтримувати виробничі та логістичні процеси в умовах зростання масштабів діяльності. З іншого боку, збільшення кількості працівників потребує посилення навчання, внутрішньої комунікації, стандартизації процедур і контролю виконання технологічних вимог. Саме персонал є одним із ключових чинників стабільності якості продукції.

У консолідованій звітності за 2024 рік також зазначено, що група здійснює продаж продукції для великих магазинів, торгових мереж та інших клієнтів, а контроль над активом, як правило, передається замовнику при доставці товару. Крім того, за договорами купівлі–продажу клієнти можуть мати право на повернення продукції та/або бонуси й знижки, що впливає на визнання доходу. Це є важливим для теми якості, оскільки співпраця з великими торговельними мережами зазвичай передбачає підвищені вимоги до стабільності постачання, строків придатності, пакування, маркування, умов транспортування та відсутності системних рекламацій.

Загалом організаційно–економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить, що підприємство має значний виробничий, трудовий і ринковий потенціал. Його діяльність характеризується

зростанням доходів, розширенням продажу готової молочної продукції, наявністю міжнародного елементу через дочірню компанію у Польщі, а також високою залежністю від якості сировини, виробничої дисципліни, логістики та взаємодії з торговельними мережами. Водночас випереджальне зростання собівартості, витрат на збут і загальних витрат показує, що підприємство працює в умовах суттєвого економічного навантаження.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є промисловим підприємством харчової галузі, для якого якість продукції має стратегічне значення. З одного боку, саме якість забезпечує довіру споживачів, стабільність продажів і можливість роботи з торговельними мережами. З іншого боку, підтримання якості потребує витрат на сировину, контроль, обладнання, персонал, пакування, логістику та управління процесами. Тому подальший аналіз має бути спрямований на оцінку виробничо–господарської діяльності та системи забезпечення якості продукції підприємства, що дозволить визначити сильні сторони, проблеми та резерви підвищення якості.

## **2.2 Оцінка виробничо–господарської діяльності та системи забезпечення якості продукції підприємства**

Виробничо–господарська діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має безпосередній зв'язок із якістю продукції, оскільки підприємство працює у сфері виробництва молочних продуктів, для яких особливе значення мають якість сировини, стабільність технологічних процесів, санітарно–гігієнічні вимоги, умови пакування, зберігання і транспортування. У такій галузі якість не може бути забезпечена лише на завершальному етапі контролю готової продукції. Вона формується поступово – від моменту надходження молочної сировини до підприємства і до моменту реалізації продукції кінцевому споживачеві.

Особливість молочної продукції полягає у її чутливості до виробничих і логістичних умов. На відміну від товарів тривалого зберігання, молочна

продукція потребує дотримання температурного режиму, оперативного транспортування, якісного пакування, постійного лабораторного контролю та чіткої технологічної дисципліни. Тому виробничо–господарську діяльність підприємства доцільно оцінювати не лише через фінансові показники, а й через те, як окремі етапи виробничого ланцюга впливають на кінцеву якість продукції.

У консолідованій фінансовій звітності за 2024 рік зазначено, що група здійснює продаж продукції для великих магазинів, торгових мереж та інших клієнтів, а контроль над активом, як правило, передається замовнику під час доставки товару. Також у звітності зазначено, що клієнти можуть мати право на повернення продукції та/або бонуси і знижки, що враховується під час визнання доходу. Це важливо для аналізу якості, оскільки робота з торговельними мережами й іншими клієнтами висуває підвищені вимоги до стабільності характеристик продукції, строків придатності, пакування, маркування, логістики та мінімізації повернень.

Виробничо–господарський ланцюг забезпечення якості продукції підприємства можна подати як послідовність взаємопов'язаних етапів: постачання молочної сировини, вхідний лабораторний контроль, технологічна обробка, фасування і пакування, складське зберігання, логістика та дистрибуція, реалізація через торговельні мережі й отримання зворотного зв'язку щодо якості. Кожен із цих етапів має самостійне значення, але їхній вплив на якість продукції проявляється саме у взаємозв'язку.

Після характеристики основних етапів виробничо–господарського циклу доцільно подати його у вигляді схеми. Це дозволяє наочно показати, що якість продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формується не в одному окремому підрозділі, а в межах усього ланцюга руху сировини, напівфабрикатів і готової продукції.

Як видно з рисунка 2.2, система забезпечення якості продукції має послідовний характер. На початковому етапі якість залежить від постачальників молочної сировини та результатів вхідного контролю. Далі вирішальне значення мають технологічна обробка, дотримання виробничих режимів і контроль

критичних параметрів. Після завершення виробництва важливими стають пакування, складське зберігання, температурний режим і логістика. Завершальним елементом є зворотний зв'язок від торговельних мереж і споживачів, який дозволяє виявляти проблеми, що могли не проявитися на етапі внутрішнього контролю.

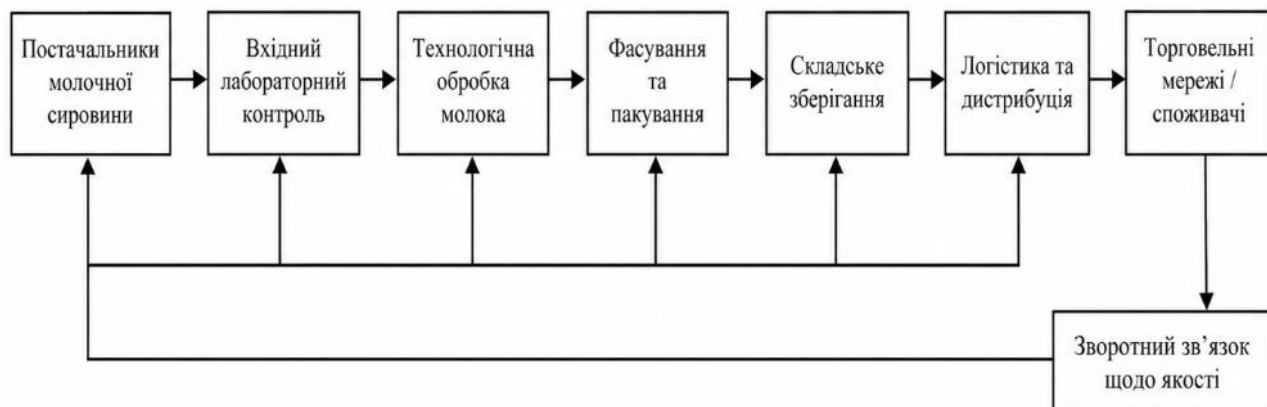


Рисунок 2.2 – Виробничо–господарський ланцюг забезпечення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для оцінки виробничо–господарської діяльності, пов'язаної із забезпеченням якості продукції, доцільно використати показники, які відображають масштаби реалізації, витрати, стан матеріально–технічної бази, запаси, збутову активність і кадрове забезпечення. Їх подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники виробничо–господарської діяльності, що впливають на якість продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 рр.

| Показник                                                   | 2022 р.   | 2023 р.   | 2024 р.   | Відхилення<br>2024/2022 | Вплив на якість<br>продукції                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дохід від продажу продуктів харчування та напоїв, тис. грн | 2 406 152 | 3 095 894 | 3 938 318 | +1 532 166              | Зростання реалізації готової продукції посилює вимоги до стабільності якості, пакування, логістики та контролю партій |

|                                                |           |           |           |            |                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Собівартість реалізації, тис. грн              | 2 887 075 | 3 497 028 | 4 396 886 | +1 509 811 | Зростання собівартості потребує пошуку резервів зниження втрат без погіршення якості продукції                                  |
| Витрати на збут, тис. грн                      | 189 250   | 216 630   | 289 212   | +99 962    | Зростання збутових витрат підвищує значення логістики, роботи з торговельними мережами та збереження якості після виробництва   |
| Основні засоби, тис. грн                       | 687 974   | 993 839   | 1 183 425 | +495 451   | Посилення матеріально–технічної бази створює передумови для стабільності технологічних процесів і зниження виробничих відхилень |
| Поточні запаси, тис. грн                       | 222 198   | 196 821   | 295 074   | +72 876    | Зростання запасів потребує посиленого контролю умов зберігання сировини, матеріалів і готової продукції                         |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 1 245     | 1 188     | 1 240     | –5         | Стабільність кадрового складу впливає на дотримання технологічної дисципліни, якість операцій і культуру виробництва            |

Як показано в таблиці 2.6, виробничо–господарська діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 роках характеризувалася зростанням обсягів реалізації готової продукції, збільшенням собівартості, нарощуванням основних засобів і зростанням поточних запасів. Дохід від продажу продуктів харчування та напоїв збільшився на 1 532 166 тис. грн, що

свідчить про посилення ролі готової продукції у діяльності підприємства. Водночас таке зростання означає, що підприємство має забезпечувати стабільну якість не для обмежених обсягів виробництва, а для ширшого ринкового охоплення.

Собівартість реалізації за аналізований період збільшилася на 1 509 811 тис. грн. Це є суттєвим фактором для системи управління якістю, оскільки витратне навантаження може обмежувати можливості підприємства щодо модернізації, розширення лабораторного контролю, навчання персоналу або оновлення логістичної інфраструктури. Водночас скорочення витрат не повинно здійснюватися за рахунок погіршення якості, оскільки для молочної продукції це може призвести до повернень, рекламацій, втрати довіри споживачів і погіршення ринкових позицій.

Зростання вартості основних засобів на 495 451 тис. грн є позитивним сигналом для оцінки виробничо–господарської діяльності. Воно свідчить про посилення матеріально–технічної бази, що може створювати передумови для стабільнішого виробництва, кращого контролю технологічних параметрів, зниження простоїв і виробничих втрат. Для системи забезпечення якості це має важливе значення, оскільки якість молочної продукції суттєво залежить від обладнання, систем охолодження, фасування, пакування, контролю та зберігання.

Водночас збільшення поточних запасів на 72 876 тис. грн потребує уважного управління. Для підприємства молочної галузі запаси не можна оцінювати лише як ресурсну базу. Частина сировини та готової продукції має обмежені строки зберігання, чутлива до температурного режиму та умов транспортування. Тому зростання запасів одночасно створює можливість підтримувати безперервність виробництва і підвищує вимоги до складського контролю, планування постачання, ротації продукції та логістичної дисципліни.

Оцінюючи систему забезпечення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», доцільно виділити кілька основних елементів. До них належать вхідний контроль сировини, виробничий контроль, лабораторний контроль

готової продукції, контроль пакування, складсько–логістичний контроль і аналіз зворотного зв'язку від споживачів та торговельних партнерів. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію, але лише їх узгоджена дія забезпечує стабільну якість готової продукції.

Систему забезпечення якості продукції підприємства подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Елементи системи забезпечення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Елемент системи якості                  | Зміст елемента                                                                                   | Значення для підприємства                                                                       | Можливі ризики                                                                          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Вхідний контроль сировини               | Перевірка молока та інших ресурсів до початку виробництва                                        | Недопущення до виробничого процесу сировини, що не відповідає вимогам якості та безпечності     | Нестабільність якості молока, зміна постачальників, недостатній контроль окремих партій |
| Виробничий контроль                     | Контроль технологічних режимів, дотримання рецептур, параметрів обробки та виробничої дисципліни | Забезпечення стабільності характеристик продукції та зменшення виробничих відхилень             | Порушення режимів, зношеність обладнання, людський фактор, перебої з енергопостачанням  |
| Лабораторний контроль готової продукції | Перевірка відповідності продукції встановленим вимогам перед реалізацією                         | Підтвердження безпечності, якості та придатності продукції до реалізації                        | Недостатня оперативність виявлення проблем, ризик прихованих дефектів                   |
| Контроль пакування і маркування         | Перевірка герметичності, цілісності пакування, правильності інформації на маркуванні             | Збереження властивостей продукції та забезпечення інформаційної відкритості для споживача       | Пошкодження пакування, помилки маркування, скорочення строку збереження властивостей    |
| Складсько–логістичний контроль          | Контроль температурного режиму, умов зберігання, строків доставки та транспортування             | Збереження якості після виробництва до моменту реалізації                                       | Порушення холодового ланцюга, затримки доставки, неправильна ротація запасів            |
| Аналіз рекламаций і повернень           | Вивчення скарг, повернень, зауважень торговельних мереж і споживачів                             | Виявлення проблем, які проявляються після реалізації продукції, та формування коригувальних дій | Недостатня системність зворотного зв'язку, повторення однотипних проблем                |

Як показано в таблиці 2.7, система забезпечення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має багаторівневий характер. Її основою є не лише лабораторний контроль, а послідовне управління якістю на всіх етапах виробничо–господарського процесу. Найбільш критичними ділянками є вхідний контроль молочної сировини, дотримання технологічних режимів, пакування, зберігання та транспортування. Саме на цих етапах відхилення можуть швидко вплинути на якість продукції, її безпечність, строк придатності та споживче сприйняття.

Важливо підкреслити, що система забезпечення якості в молочній промисловості повинна мати не тільки контрольний, а й превентивний характер. Тобто підприємство має не лише виявляти дефекти після їх появи, а й попереджати їх виникнення. Це потребує регулярної оцінки постачальників, контролю критичних параметрів виробництва, навчання персоналу, технічного обслуговування обладнання, аналізу причин відхилень і своєчасного впровадження коригувальних дій.

У звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зазначено, що підприємство здійснює реалізацію продукції через великих клієнтів і торговельні мережі, а покупці можуть мати право на повернення продукції. Це підтверджує практичне значення контролю якості після виробництва. Якщо продукція втрачає належні властивості на етапі зберігання або транспортування, це може призвести до повернень, знижок, претензій або втрати довіри партнерів. Тому логістична складова системи якості є не менш важливою, ніж власне виробнича.

Оцінюючи сильні сторони системи забезпечення якості продукції, варто відзначити наявність сформованої виробничої бази, зростання вартості основних засобів, досвід роботи у молочній галузі, орієнтацію на готову продукцію, роботу з торговельними мережами та наявність лабораторного контролю. Усе це створює передумови для стабільного забезпечення якості. Водночас підприємство працює в умовах зростання собівартості, збутових витрат, логістичних ризиків, високої залежності від якості сировини та потреби в постійному контролі строків придатності.

Для узагальнення сильних сторін і ризиків системи забезпечення якості продукції доцільно подати таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Сильні сторони та ризики системи забезпечення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| <b>Сильні сторони</b>                                              | <b>Ризики / проблемні аспекти</b>                                                         | <b>Вплив на якість продукції</b>                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сформована виробнича база та досвід роботи у молочній галузі       | Висока залежність від якості молочної сировини                                            | Якість готової продукції значною мірою визначається характеристиками вхідної сировини          |
| Зростання вартості основних засобів                                | Потреба у постійному технічному обслуговуванні та модернізації обладнання                 | Стан обладнання впливає на стабільність технологічних режимів і зменшення виробничих відхилень |
| Наявність лабораторного контролю                                   | Ризик несвоєчасного виявлення окремих відхилень або прихованих дефектів                   | Лабораторний контроль є важливим, але має доповнюватися процесним і превентивним управлінням   |
| Зростання доходу від готової продукції                             | Підвищення вимог до стабільності якості при збільшенні обсягів реалізації                 | Розширення продажів потребує однакового рівня якості в усіх партіях продукції                  |
| Робота з торговельними мережами та великими клієнтами              | Високі вимоги до строків придатності, пакування, логістики та відсутності повернень       | Якість продукції оцінюється не лише на підприємстві, а й у процесі реалізації                  |
| Розвинена збутова та логістична діяльність                         | Ризик порушення температурного режиму, затримок доставки або неправильної ротації запасів | Логістика безпосередньо впливає на збереження якості після виробництва                         |
| Стабільна чисельність персоналу у 2024 році порівняно з 2022 роком | Потреба у постійному навчанні та підтриманні технологічної дисципліни                     | Кваліфікація і відповідальність персоналу впливають на якість виконання операцій               |

Дані таблиці 2.8 свідчать, що система забезпечення якості продукції підприємства має як значні передумови для ефективного функціонування, так і низку ризиків. Сильними сторонами є виробнича спеціалізація, наявність матеріально–технічної бази, лабораторного контролю, збутових каналів і досвіду роботи з молочною продукцією. Водночас ризики пов’язані насамперед із залежністю від сировини, зростанням витрат, необхідністю підтримувати технічний стан обладнання, контролювати логістику та швидко реагувати на можливі рекламції.

Таким чином, виробничо–господарська діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створює об’єктивні передумови для забезпечення якості продукції, але водночас потребує постійного управлінського контролю. Зростання обсягів реалізації готової продукції вимагає стабільності якості в усіх партіях, а збільшення собівартості та збутових витрат актуалізує питання економічного обґрунтування заходів щодо її підвищення. У такій ситуації якість продукції має розглядатися не лише як результат лабораторного контролю, а як підсумок узгодженої роботи сировинної, виробничої, технічної, кадрової, логістичної та комерційної складових.

Отже, оцінка виробничо–господарської діяльності та системи забезпечення якості продукції свідчить, що підприємство має сформовану основу для стабільного виробництва молочної продукції, однак подальше підвищення якості потребує посилення превентивного контролю, зменшення виробничих втрат, удосконалення роботи із сировиною, підтримання технологічної дисципліни та контролю якості на етапах зберігання і транспортування. Саме ці питання доцільно розглянути детальніше у наступному підпункті, присвяченому проблемам підвищення якості продукції підприємства в сучасних умовах.

### **2.3 Дослідження проблем підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в сучасних умовах**

Підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах не може розглядатися як окремий локальний захід, пов’язаний лише з посиленням лабораторного контролю або перевіркою готової продукції. Для підприємства молочної галузі проблема якості має комплексний характер, оскільки вона виникає на перетині сировинного забезпечення, технологічного процесу, технічного стану обладнання, кваліфікації персоналу, логістики, економічних можливостей підприємства та вимог ринку. Тому дослідження проблем підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

доцільно здійснювати не ізольовано, а з урахуванням усього виробничо–господарського ланцюга, розглянутого у попередньому підпункті.

Для молокопереробного підприємства якість продукції формується ще до початку безпосереднього виробництва. Вихідним етапом є якість молочної сировини, умови її збирання, охолодження, транспортування та вхідного контролю. Надалі на якість впливають технологічні режими, стан виробничого обладнання, санітарно–гігієнічна дисципліна, точність фасування, якість пакування, складське зберігання, транспортування та реалізація через торговельні мережі. Це означає, що проблеми якості можуть виникати на будь–якому етапі, а їх наслідки часто проявляються не одразу, а вже після виходу продукції на ринок.

Важливо враховувати, що проблеми якості можуть мати як явний, так і прихований характер. Явними проблемами є брак, повернення продукції, рекламації, порушення строків придатності, невідповідність окремих партій встановленим вимогам або скарги споживачів. Приховані проблеми складніше виявити, проте вони можуть мати не менш суттєве значення. До них належать перевитрати сировини, нестабільність окремих виробничих параметрів, зростання витрат на контроль, надмірна залежність від ручних операцій, неузгодженість між підрозділами, недостатній аналіз причин відхилень, логістичні втрати та відсутність повного економічного обліку витрат на якість.

У сучасних умовах ці проблеми посилюються під впливом зовнішніх чинників. Для українських промислових підприємств такими чинниками є воєнні ризики, нестабільність енергопостачання, зростання вартості сировини, пального, пакувальних матеріалів і логістичних послуг, зміна купівельної спроможності населення, кадрові труднощі та посилення конкуренції на споживчому ринку. У молочній галузі ці чинники мають особливо відчутний вплив, оскільки продукція є чутливою до строків зберігання, температурного режиму та стабільності постачання.

Першою групою проблем є сировинні проблеми. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» якість молочної сировини є базовою

передумовою якості готової продукції. Якщо молоко надходить із нестабільними фізико–хімічними або мікробіологічними показниками, підприємство змушене посилювати вхідний контроль, коригувати технологічні режими, витратити більше часу на перевірку партій або відхиляти сировину. Це може впливати не лише на якість, а й на ритмічність виробництва, собівартість, використання обладнання та виконання замовлень.

Сировинна проблема посилюється тим, що підприємство залежить не лише від власної організації контролю, а й від дисципліни постачальників. Навіть за наявності лабораторного контролю підприємство стикається з необхідністю постійно підтримувати вимоги до якості сировини, відстежувати постачальників, аналізувати невідповідності, не допускати потрапляння неякісного молока у виробничий процес. Для молочної продукції це особливо важливо, оскільки дефекти сировини можуть вплинути на смак, консистенцію, безпечність, строк придатності та стабільність готового продукту.

Другою групою є виробничо–технологічні проблеми. Молочна продукція потребує чіткого дотримання технологічних параметрів: температурних режимів, часу обробки, санітарних процедур, послідовності операцій, умов фасування та контролю критичних точок. Будь–яке відхилення може погіршити якість готової продукції або скоротити строк її придатності. Тому виробничо–технологічні проблеми можуть проявлятися не лише у вигляді явного браку, а й у формі нестабільності органолептичних характеристик, відхилень у консистенції, смаку, запаху, герметичності пакування або зовнішньому вигляді продукції.

Третьою групою є технічні проблеми, пов’язані зі станом обладнання. Зростання вартості основних засобів, визначене у підпункті 2.1, є позитивним чинником для підприємства, оскільки свідчить про посилення матеріально–технічної бази. Водночас сама наявність основних засобів не гарантує автоматичного підвищення якості. Обладнання потребує технічного обслуговування, модернізації, калібрування, контролю точності, своєчасного ремонту та кваліфікованого персоналу для його експлуатації. Якщо технічний

стан обладнання не підтримується належним чином, підприємство може стикатися з простоями, відхиленнями від технологічних режимів, нерівномірністю обробки продукції або збільшенням виробничих втрат.

Четвертою групою є економічні проблеми. У таблицях 2.4 і 2.6 було показано, що у 2022–2024 роках підприємство нарощувало дохід, однак собівартість реалізації зростала швидше, ніж загальний дохід. Це означає, що підприємство функціонує в умовах посилення витратного навантаження. Для системи якості це має подвійне значення. З одного боку, якість потребує витрат на сировину, лабораторні дослідження, контроль, обладнання, персонал, пакування та логістику. З іншого боку, надмірне зростання витрат змушує підприємство шукати резерви економії. У такій ситуації важливо, щоб економія не здійснювалася за рахунок послаблення контролю якості або використання менш якісних ресурсів.

П'ятою групою є логістичні проблеми. Для молочної продукції логістика є не лише способом доставки товару, а й елементом збереження якості. Якщо на етапі зберігання або транспортування порушується температурний режим, затримується доставка, пошкоджується пакування або неправильно організована ротація запасів, продукція може втратити частину своїх споживчих властивостей. У такому випадку підприємство може виконати всі виробничі вимоги, однак кінцевий споживач отримає продукцію нижчої якості через проблеми після виробництва.

Шостою групою є кадрові проблеми. Якість продукції залежить від уважності, дисципліни, кваліфікації та відповідальності працівників на всіх етапах. У попередньому підпункті було зазначено, що середньооблікова чисельність працівників у 2024 році майже повернулася до рівня 2022 року. Це свідчить про певну стабільність кадрового потенціалу, однак для системи якості важлива не лише кількість працівників, а й рівень їх підготовки, регулярність навчання, розуміння стандартів, здатність працювати з обладнанням і реагувати на відхилення. Людський чинник залишається одним із найбільш чутливих у системі забезпечення якості.

Сьомою групою є ринкові проблеми. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізує продукцію через великих клієнтів, торговельні мережі та інші канали збуту. Це розширює ринкові можливості, але водночас підвищує вимоги до стабільності продукції. Торговельні мережі звертають увагу не лише на сам факт виробництва якісного продукту, а й на своєчасність поставок, правильність маркування, зовнішній вигляд пакування, строк придатності, мінімізацію повернень і відсутність системних рекламацій. Тому ринкові проблеми якості проявляються не лише у сфері виробництва, а й у сфері збуту та післяреалізаційного контролю.

Восьмою групою є управлінсько-аналітичні проблеми. Вони пов'язані з тим, наскільки системно підприємство аналізує витрати на якість, втрати від браку, причини рекламацій, ефективність коригувальних дій, динаміку повернень, вплив постачальників і логістичних відхилень. Якщо така інформація збирається фрагментарно, підприємству складно приймати економічно обґрунтовані рішення щодо підвищення якості. У сучасних умовах недостатньо просто контролювати продукцію. Потрібно також аналізувати, скільки коштує якість, де виникають основні втрати і які заходи дають найбільший ефект.

Для узагальнення зазначених проблем доцільно подати їх у табличній формі. Це дозволяє систематизувати основні групи проблем, їх прояви, причини та можливі наслідки для якості продукції.

Таблиця 2.9 – Основні проблеми підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в сучасних умовах

| Група проблем          | Прояв проблеми                                                                  | Причини виникнення                                                                                      | Можливі наслідки для якості продукції                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сировинні              | Нестабільність якості молочної сировини, потреба у постійному входному контролі | Залежність від постачальників, сезонні коливання якості молока, різний рівень дисципліни постачальників | Погіршення смаку, консистенції, безпечності продукції, збільшення витрат на контроль і відбракування сировини |
| Виробничо-технологічні | Ризик відхилень у технологічних режимах, нестабільність                         | Складність технологічного процесу, людський чинник, потреба у                                           | Виникнення браку, зниження стабільності властивостей продукції,                                               |

|                         |                                                                                        |                                                                                                |                                                                                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | окремих виробничих параметрів                                                          | контролі критичних точок                                                                       | скорочення строку придатності                                                                              |
| Технічні                | Потреба у постійному обслуговуванні та модернізації обладнання                         | Інтенсивне використання виробничих ліній, зношування обладнання, потреба у технічному контролі | Порушення точності операцій, простої, відхилення від технологічних параметрів                              |
| Економічні              | Зростання собівартості, витрат на збут і адміністративних витрат                       | Подорожчання сировини, енергоресурсів, пакування, логістики, оплати праці                      | Обмеження можливостей фінансування заходів з якості, ризик економії на контрольних процедурах              |
| Логістичні              | Ризик порушення температурного режиму, затримок доставки, неправильної ротації запасів | Ускладнення логістики, зростання витрат на транспортування, залежність від умов зберігання     | Погіршення якості продукції після виробництва, повернення товару, претензії торговельних мереж             |
| Кадрові                 | Потреба у постійному навчанні персоналу, ризик помилок у виконанні операцій            | Людський чинник, кадрові зміни, складність технологічних процедур                              | Виробничі відхилення, нестабільність якості партій, порушення технологічної дисципліни                     |
| Ринкові                 | Посилення вимог торговельних мереж і споживачів, ризик рекламацій                      | Конкуренція, зміна споживчих очікувань, висока чутливість молочної продукції до якості         | Зниження лояльності покупців, повернення продукції, погіршення репутації                                   |
| Управлінсько-аналітичні | Недостатня деталізація обліку витрат на якість, браку, рекламацій і коригувальних дій  | Фрагментарність інформації, відсутність єдиної аналітичної системи оцінювання якості           | Ускладнення прийняття рішень, повторення однотипних проблем, недостатня економічна обґрунтованість заходів |

Як показано у таблиці 2.9, проблеми підвищення якості продукції мають різну природу, але вони тісно пов'язані між собою. Наприклад, сировинні проблеми можуть призводити до технологічних відхилень, а технологічні відхилення – до браку, повернень або зростання витрат. Логістичні проблеми можуть звести нанівець результати якісного виробництва, якщо продукція втрачає свої властивості під час транспортування або зберігання. Економічні проблеми, своєю чергою, можуть обмежувати можливості підприємства щодо модернізації, посилення контролю та навчання персоналу.

Найбільш критичними для підприємства є ті проблеми, які одночасно

впливають і на якість, і на витрати. До них належать нестабільність сировини, зростання собівартості, ризики технологічних відхилень і порушення логістичних умов. Саме ці чинники можуть спричиняти не лише погіршення якості продукції, а й прямі економічні втрати: додатковий контроль, списання, переробку, повернення, втрату часу, зниження ефективності виробництва та погіршення відносин із партнерами.

Для глибшого аналізу доцільно оцінити не лише наявність проблем, а й рівень їхнього ризику для якості продукції. У таблиці 2.10 подано якісну оцінку впливу основних проблемних чинників за трьома критеріями: ймовірність прояву, сила впливу на якість і загальний рівень ризику.

Таблиця 2.10 – Оцінка впливу проблемних чинників на якість продукції  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Проблемний чинник                                                      | Ймовірність прояву | Сила впливу на якість | Загальний рівень ризику | Коментар                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Нестабільність якості молочної сировини                                | Висока             | Висока                | Високий                 | Визначає вихідні властивості продукції та потребує постійного вхідного контролю     |
| Зростання собівартості продукції                                       | Висока             | Середня               | Високий                 | Може обмежувати фінансування заходів з контролю, модернізації та навчання персоналу |
| Ризик технологічних відхилень                                          | Середня            | Висока                | Високий                 | Впливає на стабільність характеристик, безпечність і строк придатності продукції    |
| Порушення температурного режиму під час зберігання або транспортування | Середня            | Висока                | Високий                 | Може швидко погіршити властивості молочної продукції після виробництва              |
| Недостатнє технічне обслуговування обладнання                          | Середня            | Висока                | Високий                 | Підвищує ризик простоїв, нестабільності параметрів і виробничих дефектів            |
| Помилки персоналу у виробничому процесі                                | Середня            | Середня               | Середній                | Залежать від рівня навчання, контролю, інструктажу та технологічної дисципліни      |

|                                           |         |         |          |                                                                                        |
|-------------------------------------------|---------|---------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Пошкодження або недоліки пакування        | Середня | Середня | Середній | Впливають на збереження продукції, зовнішній вигляд і довіру споживачів                |
| Недостатній аналіз рекламаций і повернень | Середня | Середня | Середній | Ускладнює попередження повторних проблем і коригування процесів                        |
| Зростання витрат на збут і логістику      | Висока  | Середня | Високий  | Посилює економічне навантаження і підвищує вимоги до ефективності доставки             |
| Зміна споживчих очікувань                 | Середня | Середня | Середній | Потребує постійного оновлення підходів до асортименту, пакування та комунікації якості |

Дані таблиці 2.10 свідчать, що найбільш ризиковими для якості продукції є ті чинники, які мають або високу ймовірність прояву, або сильний вплив на кінцеві властивості продукції. Передусім це нестабільність молочної сировини, технологічні відхилення, порушення температурного режиму, недостатнє технічне обслуговування обладнання та зростання собівартості. Ці чинники потребують особливої уваги, оскільки їхній вплив може бути швидким і відчутним як для виробництва, так і для споживачів.

Водночас не можна недооцінювати проблеми середнього рівня ризику. Наприклад, помилки персоналу або недоліки пакування можуть не завжди мати масовий характер, але в разі повторення вони здатні погіршити стабільність партій, спричинити рекламачії або знизити довіру до продукції. Недостатній аналіз рекламаций також є проблемою, оскільки без належного вивчення причин повернень підприємство може виправляти лише наслідки, а не джерела невідповідностей.

Для наочного узагальнення проблем доцільно подати їх у вигляді схеми (див. рис. 2.3). Такий рисунок дозволяє показати, що підвищення якості продукції залежить не від одного ізольованого чинника, а від подолання цілого проблемного поля, яке охоплює сировину, виробництво, економіку, логістику, персонал, ринок і управління.



Рисунок 2.3 – Проблемне поле підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Як видно з рисунка 2.3, проблемне поле підвищення якості продукції має багатовимірний характер. Центральною проблемою є необхідність забезпечення стабільної якості готової продукції в умовах дії різних внутрішніх і зовнішніх обмежень. Сировинні ризики впливають на вихідні параметри продукції, технологічні відхилення – на стабільність виробничого процесу, логістичні обмеження – на збереження якості після виробництва, а економічні чинники визначають можливості підприємства фінансувати заходи з модернізації, контролю та навчання персоналу.

Особливе місце у проблемному полі займає зростання собівартості. У попередніх підпунктах було встановлено, що собівартість реалізації підприємства зростала швидше, ніж загальний дохід. Це означає, що підприємство не може підходити до підвищення якості виключно через збільшення витрат. Наприклад, розширення лабораторного контролю, модернізація обладнання, навчання персоналу або посилення логістичного супроводу є необхідними, але вони повинні мати економічне обґрунтування. В

іншому разі заходи з підвищення якості можуть додатково посилити витратне навантаження.

Тому одним із ключових завдань є пошук таких напрямів підвищення якості, які одночасно дозволяють зменшити втрати. Йдеться про зниження рівня браку, скорочення повернень, попередження псування продукції, зменшення простоїв обладнання, підвищення точності планування запасів, оптимізацію логістики та підвищення відповідальності персоналу. Такі заходи мають подвійний ефект: вони поліпшують якість продукції та водночас зменшують нераціональні витрати.

Окремо слід звернути увагу на проблему запасів. У таблиці 2.4 було показано, що поточні запаси у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшилися на 72 876 тис. грн. Для промислового підприємства це може свідчити про посилення ресурсного забезпечення, однак для молочної галузі запаси мають специфічне значення. Частина сировини та готової продукції є чутливою до строків і умов зберігання. Тому зростання запасів повинно супроводжуватися належною системою контролю температурного режиму, ротації, складського обліку і строків реалізації.

Якщо управління запасами здійснюється недостатньо точно, можуть виникати втрати, пов'язані з псуванням продукції, необхідністю знижок, поверненнями або списанням. Такі втрати не завжди прямо відображаються як брак у виробничому процесі, але вони є частиною загальної проблеми якості. У цьому сенсі якість продукції після виробництва залежить не менше від складського та логістичного управління, ніж від лабораторного контролю.

Важливим проблемним аспектом є також контроль рекламаций і повернень. Сам факт можливості повернення продукції, передбачений умовами співпраці з клієнтами, означає, що підприємство має бути зацікавлене не лише у внутрішньому контролі, а й у післяреалізаційному моніторингу якості. Рекламачії можуть містити важливу інформацію про повторювані проблеми: недоліки пакування, нестабільність окремих партій, порушення умов транспортування, невідповідність очікуванням споживачів або проблеми з

маркуванням.

Якщо рекламациї аналізуються лише як окремі випадки, підприємство втрачає можливість виявити системні причини. Натомість системний аналіз рекламаций може стати джерелом управлінської інформації. Наприклад, якщо повернення частіше стосуються певного виду продукції, певного маршруту доставки, певної торговельної мережі або певного періоду, це дозволяє точніше визначити джерело проблеми. Тому в сучасній системі управління якістю рекламациї повинні розглядатися не лише як негативний результат, а як канал зворотного зв'язку.

Ще однією проблемою є недостатня економічна деталізація витрат на якість. У традиційній фінансовій звітності підприємства відображають собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут та інші показники, але вони не завжди дозволяють окремо побачити витрати на попередження дефектів, витрати на контроль, втрати від браку, повернення або переробку. Для управління якістю така інформація є дуже важливою. Без неї підприємству складно визначити, які саме витрати є виправданими, а які свідчать про неефективність процесів.

Наприклад, збільшення витрат на контроль може бути позитивним, якщо воно дозволяє знизити втрати від браку та повернень. Водночас зростання витрат на переробку або списання продукції є негативним сигналом, оскільки свідчить про проблеми, які виникають уже після порушення нормального виробничого процесу. Тому для підвищення якості важливо не лише витратити кошти на якість, а й розуміти структуру цих витрат та їхній результат.

Управлінсько-аналітична проблема полягає також у необхідності переходу від реактивної моделі управління якістю до превентивної. Реактивна модель означає, що підприємство реагує вже після появи дефекту, рекламациї або повернення. Превентивна модель передбачає виявлення ризиків до того, як вони перетворяться на проблему. Для молокопереробного підприємства це особливо важливо, оскільки терміни реагування у сфері молочної продукції є дуже короткими: затримка виявлення відхилення може швидко призвести до втрати

якості партії продукції.

Перехід до превентивної моделі потребує посилення аналізу критичних контрольних точок, регулярного моніторингу постачальників, технічного обслуговування обладнання, навчання персоналу, контролю температурного режиму, аналізу рекламаций і економічної оцінки втрат. Такий підхід дозволяє не лише виявляти невідповідності, а й зменшувати ймовірність їх появи.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна виділити кілька ключових проблем підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у сучасних умовах. По–перше, це висока залежність якості готової продукції від стабільності молочної сировини та дисципліни постачальників. По–друге, це необхідність постійного контролю технологічних параметрів і технічного стану обладнання. По–третє, це зростання собівартості, яке обмежує можливості простого нарощування витрат на якість. По–четверте, це логістичні ризики, пов’язані зі збереженням якості продукції після виробництва. По–п’яте, це потреба у системному аналізі рекламаций, повернень, витрат на якість і втрат від невідповідностей.

Отже, дослідження проблем підвищення якості продукції показало, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має сформовану виробничу та організаційну основу для забезпечення якості, однак подальше її підвищення потребує більш системного й економічно обґрунтованого підходу. Основними напрямками такого підходу мають стати посилення контролю сировини, удосконалення технологічної дисципліни, зменшення виробничих і логістичних втрат, розвиток аналітики витрат на якість, навчання персоналу та перехід до превентивної моделі управління якістю.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» через організаційно–економічну характеристику підприємства, оцінку його виробничо–господарської

діяльності та визначення проблем підвищення якості продукції.

Встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є промисловим підприємством харчової галузі, яке виробляє молочну продукцію під торговельною маркою «Молокія». Специфіка діяльності підприємства зумовлює високі вимоги до якості молочної сировини, технологічної дисципліни, лабораторного контролю, пакування, зберігання, транспортування та взаємодії з торговельними мережами.

Аналіз техніко–економічних показників показав, що у 2022–2024 роках підприємство нарощувало масштаби діяльності. Загальний дохід від договорів з клієнтами збільшився на 1331930 тис. грн, або на 37,5%, а дохід від продажу продуктів харчування та напоїв зріс на 63,7%. Водночас собівартість реалізації збільшилася на 52,3%, що свідчить про посилення витратного навантаження та потребу в економічно обґрунтованих заходах підвищення якості.

Визначено, що система забезпечення якості продукції підприємства має багаторівневий характер і охоплює вхідний контроль сировини, виробничий контроль, лабораторну перевірку готової продукції, контроль пакування, складсько–логістичний контроль та аналіз рекламацій і повернень. Найбільш важливими чинниками якості є стабільність сировини, дотримання технологічних режимів, технічний стан обладнання та збереження якості продукції після виробництва.

У процесі дослідження встановлено основні проблеми підвищення якості продукції: залежність від якості молочної сировини, ризик технологічних відхилень, зростання собівартості, логістичні обмеження, потреба у навчанні персоналу, високі вимоги торговельних мереж, ризик рекламацій та повернень.

Отже, підприємство має сформовану виробничу, організаційну та матеріально–технічну основу для забезпечення якості продукції, однак подальше її підвищення потребує системного підходу. Основну увагу доцільно зосередити на посиленні контролю сировини, удосконаленні технологічної дисципліни, зменшенні виробничих і логістичних втрат, розвитку аналітики витрат на якість та переході до превентивної моделі управління якістю.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 3.1 Формування напрямів удосконалення системи управління якістю продукції підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має сформовану виробничу, організаційну та матеріально-технічну основу для забезпечення якості молочної продукції. Підприємство працює з готовою продукцією щоденного споживання, має виробничий ланцюг, що охоплює постачання сировини, лабораторний контроль, технологічну обробку, фасування, пакування, складське зберігання, логістику та взаємодію з торговельними мережами. Водночас саме складність цього ланцюга зумовлює появу низки ризиків, які можуть впливати на стабільність якості продукції.

У попередньому розділі було встановлено, що основними проблемами підвищення якості продукції підприємства є залежність від якості молочної сировини, ризик технологічних відхилень, зростання собівартості, логістичні обмеження, потреба у постійному навчанні персоналу, високі вимоги торговельних мереж, можливість рекламаций і повернень, а також недостатня деталізація аналітики витрат на якість. Отже, удосконалення системи управління якістю має бути спрямоване не лише на посилення контролю готової продукції, а на попередження проблем ще до їх прояву у вигляді браку, повернень або фінансових втрат.

Саме тому доцільним є перехід від переважно контрольної моделі управління якістю до превентивної моделі. Контрольна модель орієнтована на виявлення невідповідностей після їх виникнення. Вона є необхідною, але недостатньою, оскільки дозволяє зафіксувати проблему, однак не завжди

попереджає її повторення. Превентивна модель, навпаки, передбачає роботу з причинами потенційних відхилень: якістю сировини, технологічною дисципліною, технічним станом обладнання, кваліфікацією персоналу, логістичними умовами, обліком витрат на якість і системним аналізом рекламаций.

Формування напрямів удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має базуватися на кількох принципах. По–перше, це принцип системності, відповідно до якого якість розглядається як результат взаємодії всіх підрозділів підприємства, а не лише служби контролю. По–друге, це принцип превентивності, що передбачає запобігання дефектам замість реагування на них після появи. По–третє, це принцип економічної обґрунтованості, адже в умовах зростання собівартості заходи з якості повинні не просто збільшувати витрати, а зменшувати втрати, брак, повернення та неефективні операції. По–четверте, це принцип процесного підходу, за якого оцінюється не лише готовий продукт, а й усі процеси, що формують його якість. По–п'яте, це принцип відповідальності персоналу, оскільки якість молочної продукції значною мірою залежить від дисципліни, уважності та професійності працівників.

Для забезпечення логічного зв'язку між результатами аналізу та практичними пропозиціями доцільно спочатку співвіднести виявлені проблеми з напрямами їх вирішення. Такий підхід дозволяє уникнути загальних рекомендацій і показати, що кожен напрям удосконалення впливає з конкретної проблеми діяльності підприємства.

Як видно з таблиці 3.1, напрями удосконалення системи управління якістю продукції мають бути безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами. Наприклад, сировинні ризики потребують не загального посилення контролю, а саме системної роботи з постачальниками та оцінювання якості кожної партії молока. Зростання собівартості вимагає не просто скорочення витрат, а розуміння того, які витрати на якість є доцільними, а які виникають через брак, повернення або неефективність процесів. Логістичні ризики потребують

контролю не лише факту доставки, а й температурного режиму, строків і умов збереження продукції.

Таблиця 3.1 – Взаємозв’язок проблем якості та напрямів удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| <b>Виявлена проблема</b>                | <b>Наслідки для підприємства</b>                                                                          | <b>Напрямок удосконалення</b>                                                             |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нестабільність якості молочної сировини | Ризик відхилень у готовій продукції, збільшення витрат на контроль, можливе відбракування партій сировини | Посилення системи оцінювання постачальників і вхідного контролю сировини                  |
| Ризик технологічних відхилень           | Нестабільність характеристик продукції, збільшення браку, порушення строків придатності                   | Удосконалення контролю критичних параметрів виробництва                                   |
| Зростання собівартості продукції        | Обмеження ресурсів на якість, потреба в економії витрат без погіршення якості                             | Запровадження обліку витрат на якість і втрат від браку                                   |
| Логістичні ризики                       | Погіршення якості після виробництва, повернення продукції, претензії торговельних мереж                   | Посилення контролю холодового ланцюга, строків доставки та ротації запасів                |
| Кадровий чинник                         | Помилки персоналу, порушення технологічної дисципліни, нестабільність виконання операцій                  | Навчання персоналу та запровадження персональної відповідальності за якість               |
| Рекламації та повернення                | Фінансові втрати, зниження довіри партнерів і споживачів, повторення однотипних проблем                   | Системний аналіз рекламацій, причин повернень і коригувальних дій                         |
| Недостатня деталізація аналітики якості | Ускладнення оцінки ефективності заходів, неможливість точно визначити джерела втрат                       | Формування внутрішньої системи показників якості та регулярного управлінського звітування |
| Підвищені вимоги торговельних мереж     | Необхідність стабільної якості партій, дотримання строків, пакування і маркування                         | Узгодження вимог збуту, логістики, виробництва та контролю якості                         |

Першим напрямом удосконалення системи управління якістю є посилення контролю якості молочної сировини. Для молокопереробного підприємства сировина є вихідною основою якості готової продукції. Якщо підприємство отримує молоко нестабільної якості, то навіть найкраще обладнання і контроль готової продукції не можуть повністю усунути ризики. Тому доцільно

запровадити більш формалізовану систему оцінювання постачальників, яка враховуватиме не лише обсяги постачання і ціну, а й стабільність якісних показників, повторюваність відхилень, своєчасність доставки, дотримання умов транспортування та результати лабораторного контролю.

Практичним інструментом у цьому напрямі може бути рейтинг постачальників молочної сировини. Він дозволить розподілити постачальників за рівнем надійності та якості, виявити проблемних партнерів і формувати більш обґрунтовану політику закупівель. Наприклад, постачальники з високим рівнем стабільності можуть отримувати пріоритет у довгостроковій співпраці, тоді як щодо постачальників із частими відхиленнями доцільно застосовувати додатковий контроль, коригувальні вимоги або перегляд умов договорів. Такий підхід не лише підвищує якість сировини, а й зменшує ризик виробничих втрат.

Другим напрямом є удосконалення технологічного контролю. У молочному виробництві якість залежить від точності дотримання технологічних режимів, температури, часу обробки, санітарних вимог, фасування та пакування. Тому система управління якістю має передбачати чітке визначення критичних контрольних точок на основних етапах виробництва. До таких точок можуть належати приймання молока, пастеризація, охолодження, сквашування, фасування, контроль герметичності пакування, зберігання готової продукції.

У цьому напрямі доцільно запровадити щозмінний контроль ключових параметрів із фіксацією відхилень не лише у виробничих журналах, а й у зведеній аналітичній формі. Важливо, щоб відхилення не просто фіксувалися, а аналізувалися за причинами: сировина, обладнання, персонал, технологічний режим, пакувальні матеріали, логістика. Якщо підприємство бачить повторюваність певного типу відхилень, воно може прийняти не разове, а системне рішення: змінити інструкцію, провести навчання, посилити технічне обслуговування або переглянути графік контролю.

Третім напрямом є розвиток економічної аналітики якості. Для магістерського дослідження з економіки цей напрям має особливе значення, оскільки якість продукції необхідно розглядати не лише як технологічну, а й як

економічну категорію. У попередньому розділі було встановлено, що підприємство працює в умовах зростання собівартості та витрат на збут. Тому пропозиції щодо підвищення якості не повинні обмежуватися закликem «посилити контроль», адже будь-яке посилення контролю потребує ресурсів. Необхідно показати, які витрати на якість допомагають уникнути більших втрат.

Доцільно впровадити внутрішній облік витрат на якість за кількома групами: витрати на попередження дефектів, витрати на контроль, внутрішні втрати від браку, зовнішні втрати від рекламаций і повернень. Такий підхід дозволить підприємству бачити, чи зростають витрати через розвиток превентивного контролю, чи через усунення вже допущених помилок. Наприклад, збільшення витрат на навчання персоналу або профілактичне обслуговування обладнання може бути виправданим, якщо воно знижує втрати від браку та повернень. Натомість зростання витрат на переробку, списання або компенсації свідчатиме про недостатню ефективність системи якості.

Четвертим напрямом є посилення логістичного контролю. Для молочної продукції якість після виробництва залежить від дотримання умов зберігання і транспортування. Навіть якщо продукція виготовлена відповідно до всіх технологічних вимог, вона може втратити частину своїх властивостей у разі порушення температурного режиму, затримки доставки або неправильного розміщення на складі. Тому логістика має розглядатися як частина системи якості, а не лише як функція доставки.

У цьому напрямі доцільно посилити контроль холодового ланцюга, строків доставки та ротації запасів. Для продукції з обмеженим строком придатності важливим є використання принципу FEFO, за яким першою відвантажується продукція з найкоротшим залишковим строком придатності. Також доцільно аналізувати повернення не лише за видами продукції, а й за маршрутами доставки, складами, торговельними мережами або регіонами. Це дозволить визначити, чи пов'язані окремі проблеми якості з виробництвом, чи вони виникають уже після виходу продукції з підприємства.

П'ятим напрямом є підвищення відповідальності персоналу за якість.

Якість молочної продукції значною мірою залежить від дій працівників: правильності виконання операцій, дотримання санітарних вимог, уважності до параметрів, своєчасного повідомлення про відхилення, належного оформлення документів і відповідального ставлення до технологічної дисципліни. Тому персонал має розглядатися не лише як виконавець операцій, а як активний учасник системи управління якістю.

У межах цього напрямку доцільно запровадити регулярні короткі інструктажі щодо типових помилок, внутрішнє навчання за результатами рекламаций, систему міні-аудитів на робочих місцях, а також елементи мотивації за зниження браку і дотримання стандартів. Важливо, щоб персонал бачив зв'язок між власними діями та якістю готової продукції. Якщо працівник розуміє, що невелике відхилення на його ділянці може спричинити повернення партії продукції або втрати для підприємства, відповідальність за якість стає більш усвідомленою.

Шостим напрямом, який варто виділити окремо, є системний аналіз рекламаций, повернень і зворотного зв'язку від торговельних мереж. Рекламация або повернення продукції є не лише негативним результатом, а й важливим джерелом інформації. Вони показують, які проблеми не були виявлені всередині підприємства або виникли вже після передачі продукції клієнту. Тому такі випадки потрібно аналізувати не лише за кількістю, а й за причинами, видами продукції, партіями, каналами збуту, маршрутами доставки і повторюваністю.

Узагальнення запропонованих напрямів подано у таблиці 3.2.

Як показано у таблиці 3.2, удосконалення системи управління якістю продукції має охоплювати не один, а кілька взаємопов'язаних напрямів. Посилення контролю сировини без удосконалення технологічної дисципліни не забезпечить повного результату. Так само розвиток логістичного контролю буде недостатнім, якщо підприємство не аналізуватиме причини повернень і рекламаций. Економічна аналітика якості є важливою тому, що дозволяє визначити, які саме заходи дають найбільший ефект, а які лише збільшують витрати без помітного впливу на результат.

Таблиця 3.2 – Напрями удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Напрямок удосконалення                      | Основні заходи                                                                                                                          | Очікуваний результат                                                                               |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Посилення контролю якості молочної сировини | Рейтинг постачальників, аналіз відхилень за партіями, посилення вимог до якості сировини, додатковий контроль проблемних постачальників | Стабілізація вихідних характеристик сировини, зниження ризику браку та технологічних відхилень     |
| Удосконалення технологічного контролю       | Визначення критичних контрольних точок, щозмінний контроль параметрів, аналіз причин відхилень, профілактичне обслуговування обладнання | Підвищення стабільності виробничого процесу, зменшення дефектів і повторюваних невідповідностей    |
| Розвиток економічної аналітики якості       | Облік витрат на попередження, контроль, брак, рекламації та повернення; розрахунок втрат від неналежної якості                          | Економічне обґрунтування заходів з якості, зменшення нераціональних витрат і втрат                 |
| Посилення логістичного контролю             | Контроль холодового ланцюга, ротація запасів за принципом FEFO, аналіз повернень за маршрутами і клієнтами                              | Збереження якості продукції після виробництва, скорочення повернень і претензій торговельних мереж |
| Підвищення відповідальності персоналу       | Навчання, короткі інструктажі, міні-аудити, мотивація за зниження браку, персональна відповідальність за критичні операції              | Зменшення помилок персоналу, підвищення технологічної дисципліни та культури якості                |
| Системний аналіз рекламацій і повернень     | Класифікація причин рекламацій, аналіз повторюваності, зв'язок рекламацій з партіями, маршрутами, підрозділами                          | Попередження повторних проблем, швидше впровадження коригувальних дій, підвищення довіри клієнтів  |

Запропоновані напрями мають спільну логіку: вони спрямовані на перехід від виправлення наслідків до попередження причин. Наприклад, замість того щоб реагувати на брак після його появи, підприємство має працювати із сировиною, технологічними параметрами і персоналом. Замість того щоб розглядати повернення як окремий випадок, потрібно аналізувати їх повторюваність і джерела. Замість того щоб збільшувати витрати на якість без чіткої оцінки результату, необхідно вести облік витрат і втрат, пов'язаних із якістю.

Після визначення основних напрямів удосконалення доцільно подати їх у

вигляді моделі. Це дозволить наочно показати, що система управління якістю продукції підприємства має працювати як єдиний механізм, у якому контроль сировини, технологія, персонал, логістика, реклаमाції та економічна аналітика пов'язані між собою і спрямовані на зниження втрат та підвищення стабільності якості.



Рисунок 3.1 – Модель удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Як видно з рисунка 3.1, удосконалення системи управління якістю продукції має здійснюватися через поєднання кількох управлінських контурів. Перший контур пов'язаний із попередженням проблем на вході, тобто з контролем сировини та оцінюванням постачальників. Другий контур стосується виробництва і передбачає контроль технологічних параметрів, обладнання та персоналу. Третій контур охоплює післявиробничі етапи: пакування, зберігання,

логістику і взаємодію з торговельними мережами. Четвертий контур є аналітичним і передбачає оцінювання витрат на якість, рекламаций, повернень і результативності коригувальних дій.

Особливістю запропонованої моделі є те, що вона поєднує виробничий та економічний підходи. З виробничої позиції вона спрямована на стабільність сировини, технології, обладнання, пакування і логістики. З економічної позиції – на зменшення витрат, скорочення витрат від браку, підвищення ефективності контролю та обґрунтування витрат на якість. Саме таке поєднання є важливим для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», оскільки підприємство працює в умовах зростання собівартості та водночас має підтримувати стабільну якість продукції.

У межах сформованих напрямів особливого значення набуває облік витрат на якість. На практиці підприємства часто бачать загальну собівартість, витрати на збут чи адміністративні витрати, але не завжди мають окрему аналітику щодо того, скільки коштів витрачається на попередження дефектів, контроль, переробку, списання, повернення або компенсації. Без такої інформації складно визначити, які проблеми є найдорожчими для підприємства і які заходи дадуть найбільший ефект. Тому запровадження управлінського обліку витрат на якість є важливим напрямом удосконалення.

Не менш важливим є посилення роботи з персоналом. Навіть за наявності сучасного обладнання і лабораторного контролю людський чинник залишається одним із ключових у забезпеченні якості. Працівники повинні не лише виконувати інструкції, а й розуміти, які наслідки можуть мати порушення технологічної дисципліни. Тому навчання персоналу доцільно пов'язати з реальними ситуаціями: типовими помилками, причинами браку, рекламациями, відхиленнями під час виробництва або порушеннями умов зберігання. Такий підхід робить навчання не формальним, а практично спрямованим.

Важливим елементом удосконалення є також зміцнення зв'язку між підрозділами. Якість продукції не може забезпечуватися окремо виробничим підрозділом, лабораторією, логістикою або комерційною службою. Якщо

інформація про рекламачії залишається лише у збутовому підрозділі, виробництво не завжди бачить джерело проблеми. Якщо лабораторія фіксує відхилення, але вони не аналізуються фінансово, підприємство не бачить їх повної економічної ціни. Якщо логістика стикається з поверненнями, але ці дані не пов'язуються з партіями продукції, складно визначити справжню причину невідповідності. Тому система управління якістю має базуватися на внутрішній координації.

Отже, формування напрямів удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має базуватися на комплексному підході, який поєднує контроль сировини, технологічну дисципліну, технічне забезпечення, логістику, персонал, рекламачії та економічну аналітику. Запропоновані напрями дозволяють перейти від фрагментарного реагування на проблеми до системного попередження причин погіршення якості. Саме вони створюють основу для подальшого розроблення конкретних організаційно–економічних заходів підвищення якості продукції підприємства у наступному підпункті.

### **3.2 Запровадження організаційно–економічних заходів підвищення якості продукції**

Сформовані у попередньому підпункті напрями удосконалення системи управління якістю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребують конкретизації через систему практичних організаційно–економічних заходів. Якщо у підпункті 3.1 було визначено загальну логіку удосконалення, то в межах цього підпункту доцільно зосередити увагу на тому, які саме дії можуть бути впроваджені підприємством для підвищення стабільності якості продукції, зменшення виробничих і логістичних втрат, поліпшення контролю сировини, підвищення відповідальності персоналу та посилення економічної аналітики якості.

Запропоновані заходи мають бути реалістичними для промислового

підприємства молочної галузі. Тому вони не повинні зводитися лише до загальних рекомендацій на зразок «покращити контроль» або «модернізувати виробництво». Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливо сформулювати такі заходи, які можуть бути впроваджені поетапно, не потребують повної перебудови виробничої системи, але водночас здатні дати відчутний ефект для якості продукції та економіки підприємства. У цьому контексті доцільно запропонувати комплекс із п'яти взаємопов'язаних заходів: рейтингове оцінювання постачальників молочної сировини, посилення контролю критичних точок виробничого процесу, запровадження управлінського обліку витрат на якість, удосконалення логістичного контролю та розвиток системи навчання персоналу й внутрішніх міні-аудитів якості.

Першим організаційно-економічним заходом є запровадження рейтингової оцінки постачальників молочної сировини. У молокопереробному виробництві саме якість сировини визначає значну частину характеристик готової продукції. Якщо молоко надходить із нестабільними показниками, підприємство змушене витратити більше ресурсів на перевірку, коригування технології, відбракування окремих партій або додатковий контроль. Тому робота з постачальниками має бути не лише закупівельною, а й управлінською функцією системи якості.

Рейтингова оцінка постачальників може включати кілька груп критеріїв: стабільність фізико-хімічних і мікробіологічних показників молока, кількість виявлених відхилень за партіями, своєчасність доставки, дотримання температурного режиму під час транспортування, повторюваність невідповідностей, оперативність реагування постачальника на зауваження підприємства. На основі цих критеріїв доцільно поділяти постачальників на три групи: надійні, контрольовані та ризикові. Така класифікація дозволить підприємству точніше визначати, з ким доцільно розвивати довгострокову співпрацю, щодо кого потрібно посилити контроль, а з ким варто переглядати умови постачання.

Практична цінність цього заходу полягає в тому, що підприємство зможе

не лише реагувати на неякісну сировину після її надходження, а й управляти якістю ще на етапі формування сировинної бази. Для постачальників це також створюватиме додатковий стимул підтримувати стабільну якість молока, оскільки їхній рейтинг може впливати на обсяги закупівлі, довгостроковість співпраці та умови договорів. Отже, рейтингова система має не каральний, а регулюючий характер: вона дозволяє підприємству підвищувати передбачуваність якості сировини та зменшувати ризики виробничих відхилень.

Другим заходом є посилення контролю критичних точок виробничого процесу. Для молочної продукції критичними є ті етапи, на яких відхилення можуть швидко вплинути на безпечність, стабільність, смакові властивості або строк придатності продукції. До таких етапів можна віднести приймання молока, пастеризацію, охолодження, сквашування, фасування, контроль герметичності пакування, зберігання готової продукції та підготовку до відвантаження. Удосконалення контролю на цих етапах має забезпечити не лише фіксацію порушень, а й оперативне виявлення причин відхилень.

Доцільно запровадити електронний або уніфікований журнал виробничих невідповідностей, у якому фіксуватимуться не лише самі відхилення, а й ділянка виникнення, відповідальний підрозділ, можливі причини, прийняті коригувальні дії та повторюваність проблеми. Такий інструмент дасть змогу перейти від формального контролю до накопичення управлінської інформації. Якщо, наприклад, відхилення повторюються на певному етапі фасування або під час роботи конкретної лінії, підприємство зможе визначити, чи проблема пов'язана з обладнанням, персоналом, пакувальними матеріалами або технологічним режимом.

Посилення контролю критичних точок не обов'язково означає значне збільшення кількості перевірок. Йдеться насамперед про підвищення якості самого контролю: чітке визначення критичних параметрів, регулярність фіксації, швидке реагування на відхилення та аналіз причин. Це особливо важливо в умовах зростання собівартості, оскільки підприємство має шукати не найдорожчі, а найрезультативніші рішення. У цьому випадку посилення

контролю може дати економічний ефект через зменшення браку, скорочення втрат сировини, зниження кількості повернень і стабілізацію якості партій.

Третім заходом є запровадження управлінського обліку витрат на якість. Для магістерської роботи з економіки цей захід має ключове значення, оскільки він дозволяє розглядати якість не лише як технологічний результат, а як економічний об'єкт управління. У фінансовій звітності підприємства відображаються загальні витрати, собівартість, витрати на збут, адміністративні витрати, однак така інформація не завжди дає змогу побачити, скільки саме підприємство витрачає на попередження дефектів, контроль якості, усунення браку, повернення продукції або втрати від рекламацій.

Доцільно сформувати внутрішню управлінську класифікацію витрат на якість за чотирма групами. Перша група – витрати на попередження дефектів: навчання персоналу, технічне обслуговування обладнання, оцінювання постачальників, удосконалення інструкцій, профілактичні заходи. Друга група – витрати на контроль: лабораторні дослідження, перевірка сировини, контроль готової продукції, внутрішні аудити, перевірка пакування і маркування. Третя група – внутрішні втрати від браку: списання сировини, переробка, простої, повторна обробка, утилізація. Четверта група – зовнішні втрати: рекламації, повернення продукції, знижки, компенсації, репутаційні втрати, додаткові логістичні витрати.

Запровадження такого обліку дасть змогу підприємству щомісяця формувати управлінський звіт про витрати на якість. Його доцільно подавати не як окрему формальну таблицю, а як інструмент прийняття рішень. Якщо частка витрат на попередження та контроль зростає, але при цьому зменшуються втрати від браку і повернень, це може свідчити про ефективність превентивної моделі. Якщо ж найбільшу частку становлять внутрішні й зовнішні втрати, це означає, що підприємство витрачає ресурси не на попередження проблем, а на усунення їх наслідків.

Четвертим заходом є удосконалення логістичного контролю та збереження якості після виробництва. Для молочної продукції якість не завершується на

етапі виходу з виробничої лінії. Продукція має бути правильно упакована, розміщена на складі, збережена за належної температури, своєчасно доставлена до торговельних мереж і реалізована в межах установленого строку придатності. Якщо ці умови порушуються, підприємство може отримати повернення або рекламации навіть тоді, коли виробництво було організоване належним чином.

У межах цього заходу доцільно посилити контроль холодового ланцюга, зокрема фіксацію температурного режиму на складі, під час завантаження, транспортування і розвантаження. Важливим є також застосування принципу FEFO, тобто відвантаження продукції з урахуванням найкоротшого залишкового строку придатності. Для підприємства молочної галузі це має суттєве значення, оскільки неправильна ротація продукції може призвести до скорочення доступного строку реалізації в торговельній мережі та підвищити ризик повернення.

Окремим елементом логістичного контролю має стати аналіз повернень за маршрутами, клієнтами, видами продукції та партіями. Якщо повернення частіше виникають у певному напрямі доставки, це може свідчити про проблему не у виробництві, а в логістичному процесі. Якщо рекламации повторюються за певним видом продукції, слід перевіряти не лише склад і технологію, а й пакування, умови транспортування і строк реалізації. Такий підхід дозволяє точніше визначати джерело проблеми і не витрачати ресурси на хибні управлінські рішення.

П'ятим заходом є навчання персоналу та проведення внутрішніх міні-аудитів якості. У системі забезпечення якості людський чинник відіграє важливу роль, оскільки саме працівники виконують виробничі операції, контролюють параметри, реагують на відхилення, обслуговують обладнання, здійснюють пакування, оформлюють документацію та взаємодіють із внутрішніми службами. Навіть добре розроблені інструкції не дадуть належного результату, якщо персонал не розуміє їх значення або виконує їх формально.

Навчання доцільно організовувати не лише у вигляді загальних занять, а як короткі регулярні інструктажі, пов'язані з реальними проблемами якості.

Наприклад, якщо зафіксовано повторювані відхилення під час фасування, навчання має бути спрямоване саме на цю операцію. Якщо виникали рекламації щодо пакування або строків придатності, персоналу потрібно пояснити, як конкретні помилки впливають на кінцевий результат. Такий практичний формат є ефективнішим, ніж формальне повторення загальних вимог.

Внутрішні міні-аудити якості варто проводити на робочих місцях за короткими чек-листами. Вони можуть охоплювати дотримання санітарних вимог, правильність виконання операцій, фіксацію параметрів, стан обладнання, маркування, чистоту робочого місця, своєчасність повідомлення про відхилення. Міні-аудит не повинен сприйматися лише як контроль працівника. Його призначення полягає в тому, щоб швидко виявляти слабкі місця процесу і попереджати проблеми до того, як вони перетворяться на брак або рекламацію.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно подати їх у табличній формі. Це дозволяє показати зміст кожного заходу, відповідальних виконавців та очікуваний результат для підприємства.

Таблиця 3.3 – Комплекс організаційно-економічних заходів підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Захід                                                             | Зміст заходу                                                                                                                          | Відповідальні підрозділи                                                            | Очікуваний результат                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Запровадження рейтингової оцінки постачальників молочної сировини | Оцінювання постачальників за стабільністю якості молока, кількістю відхилень, своєчасністю доставки, дотриманням умов транспортування | Відділ постачання сировини, служба якості, лабораторія, фінансово-економічна служба | Підвищення стабільності якості сировини, зниження ризику виробничих відхилень, формування надійної сировинної бази |
| Посилення контролю критичних точок виробничого процесу            | Визначення критичних етапів, фіксація параметрів, електронний або уніфікований журнал невідповідностей, аналіз причин відхилень       | Виробничий підрозділ, служба якості, інженерно-технічна служба                      | Зменшення браку, підвищення стабільності партій продукції, оперативне реагування на відхилення                     |
| Запровадження управлінського обліку витрат на якість              | Розподіл витрат на попередження, контроль, внутрішні втрати і зовнішні втрати;                                                        | Фінансово-економічна служба, служба якості, виробничий                              | Економічне обґрунтування заходів, виявлення непродуктивних витрат, підвищення                                      |

|                                                    | формування щомісячного звіту                                                                                                                  | підрозділ, комерційний відділ                                         | ефективності витрат на якість                                                                                    |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удосконалення логістичного контролю                | Контроль температурного режиму, застосування принципу FEFO, аналіз повернень за маршрутами, клієнтами і партіями                              | Логістично–складський підрозділ, служба якості, комерційний відділ    | Збереження якості після виробництва, зменшення повернень, підвищення довіри торговельних мереж                   |
| Навчання персоналу та внутрішні міні–аудити якості | Регулярні короткі інструктажі, навчання за результатами рекламаций, чек–листи міні–аудитів, персональна відповідальність за критичні операції | Кадрова служба, виробничий підрозділ, служба якості, керівники змін   | Зменшення помилок персоналу, підвищення технологічної дисципліни, формування культури якості                     |
| Системний аналіз рекламаций і повернень            | Класифікація причин рекламаций, аналіз повторюваності, зв’язок рекламаций із партіями, маршрутами, клієнтами та видами продукції              | Комерційний відділ, служба якості, логістичний підрозділ, виробництво | Попередження повторних проблем, швидке впровадження коригувальних дій, зменшення репутаційних і фінансових втрат |

Як показано в таблиці 3.3, запропонований комплекс заходів охоплює ключові етапи формування якості продукції: сировину, виробництво, економічний облік, логістику, персонал і зворотний зв’язок із ринком. Важливо, що ці заходи не є ізольованими. Наприклад, рейтинг постачальників має бути пов’язаний із результатами вхідного контролю, а аналіз рекламаций – із логістикою, виробництвом і даними про партії продукції. Управлінський облік витрат на якість повинен об’єднувати інформацію від різних підрозділів, щоб керівництво могло бачити повну картину витрат і втрат.

Особливу увагу слід звернути на розподіл відповідальності між підрозділами. Система якості не може ефективно працювати, якщо відповідальність покладається лише на лабораторію або службу контролю. Якість сировини залежить від відділу постачання, стабільність процесу – від виробництва й інженерно–технічної служби, збереження продукції після виробництва – від логістики, економічна оцінка – від фінансово–економічної служби, а реакція ринку – від комерційного відділу. Тому організаційно–

економічні заходи мають передбачати міжфункціональну взаємодію.

Для більш чіткого розуміння практичного впливу запропонованих заходів доцільно співвіднести їх із проблемами, які були виявлені у підпункті 2.3. Це дозволяє показати, що пропозиції не є абстрактними, а спрямовані на конкретні обмеження в системі забезпечення якості продукції підприємства.

Таблиця 3.4 – Очікуваний вплив запропонованих заходів на проблеми якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Проблема                                  | Запропонований захід                                                  | Очікуваний вплив                                                                                    |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нестабільність якості молочної сировини   | Рейтингова оцінка постачальників, посилення вхідного контролю         | Зменшення кількості відхилень за партіями сировини, підвищення передбачуваності виробничого процесу |
| Ризик технологічних відхилень             | Контроль критичних точок виробничого процесу, журнал невідповідностей | Зниження ймовірності браку, швидше виявлення причин нестабільності партій                           |
| Зростання собівартості та витрат          | Управлінський облік витрат на якість                                  | Виявлення непродуктивних витрат, обґрунтування витрат на профілактику, контроль і коригувальні дії  |
| Логістичні обмеження                      | Контроль холодового ланцюга, FEFO, аналіз повернень за маршрутами     | Збереження якості продукції після виробництва, скорочення повернень і претензій                     |
| Помилки персоналу та порушення дисципліни | Навчання персоналу, міні-аудити якості, персональна відповідальність  | Підвищення культури якості, зменшення повторюваних помилок, стабілізація виконання операцій         |
| Рекламації та повернення                  | Системний аналіз рекламацій і коригувальні дії                        | Усунення причин повторних проблем, підвищення довіри клієнтів і торговельних мереж                  |
| Недостатня аналітика витрат на якість     | Щомісячний управлінський звіт про витрати на якість                   | Формування інформаційної бази для економічної оцінки ефективності заходів                           |
| Високі вимоги торговельних мереж          | Узгодження виробництва, логістики, пакування і контролю якості        | Підвищення стабільності поставок, зменшення ризику повернень, поліпшення партнерських відносин      |

Дані таблиці 3.4 свідчать, що кожен запропонований захід має чіткий зв'язок із конкретними проблемами якості. Найбільш комплексним є управлінський облік витрат на якість, оскільки він дозволяє оцінити не лише сам факт проблеми, а й її економічні наслідки. Рейтингова оцінка постачальників і контроль критичних точок спрямовані на попередження проблем до їх появи.

Логістичний контроль і аналіз рекламацій дозволяють управляти якістю після завершення виробництва, тобто на тих етапах, де підприємство часто стикається з ризиком повернень і претензій.

Запропоновані заходи мають впроваджуватися поетапно. На першому етапі доцільно сформувати внутрішні регламенти: критерії оцінювання постачальників, перелік критичних точок виробництва, форму журналу невідповідностей, структуру звіту про витрати на якість, чек–листи міні–аудитів і форму аналізу рекламацій. На другому етапі потрібно провести навчання відповідальних працівників і визначити порядок обміну інформацією між підрозділами. На третьому етапі заходи мають бути запущені в регулярну практику, а їх результати – щомісяця аналізуватися керівництвом підприємства.

Важливо, щоб впровадження заходів не створювало надмірного адміністративного навантаження. Якщо нові форми звітності будуть занадто складними, вони можуть перетворитися на формальність. Тому пропонується використовувати короткі, практичні й зрозумілі інструменти: рейтингову картку постачальника, журнал невідповідностей, чек–лист міні–аудиту, таблицю рекламацій і управлінський звіт про витрати на якість. Їх головна цінність полягає не в самому документуванні, а в тому, що вони створюють інформаційну основу для управлінських рішень.

Організаційний ефект від запропонованих заходів полягає у підвищенні керованості системи якості. Підприємство зможе краще бачити джерела відхилень, відповідальних за окремі процеси, повторюваність проблем і зв'язок між виробничими, логістичними та ринковими факторами. Економічний ефект очікується за рахунок зменшення втрат від браку, скорочення повернень, зниження витрат на виправлення помилок, оптимізації запасів і підвищення ефективності витрат на контроль.

Таким чином, запровадження організаційно–економічних заходів підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має базуватися на поєднанні превентивного контролю, економічної аналітики та міжфункціональної взаємодії підрозділів. Найбільш доцільними заходами є

рейтингова оцінка постачальників молочної сировини, контроль критичних точок виробництва, управлінський облік витрат на якість, логістичний контроль, навчання персоналу, міні-аудити та системний аналіз рекламаций. Їх упровадження дозволить не лише підвищити стабільність якості продукції, а й створити основу для зменшення втрат і покращення економічних результатів підприємства. Саме тому наступним етапом дослідження має стати оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

### **3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення якості продукції**

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є необхідним етапом обґрунтування напрямів підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У попередніх підпунктах було визначено, що якість продукції підприємства залежить від стабільності молочної сировини, технологічної дисципліни, технічного стану обладнання, відповідальності персоналу, логістичного контролю, аналізу рекламаций і управлінського обліку витрат на якість. Водночас будь-які заходи щодо підвищення якості потребують певних витрат, тому їх доцільність має оцінюватися не лише з організаційної, а й з економічної позиції.

Економічна ефективність заходів з підвищення якості полягає не тільки у можливому зростанні доходу підприємства. Значно важливішим у коротко- та середньостроковому періоді є зменшення втрат, пов'язаних із браком, поверненнями, рекламациями, логістичними відхиленнями, псуванням продукції, додатковим контролем, переробкою або списанням. Для підприємства молочної галузі це має особливе значення, оскільки продукція є чутливою до строків придатності, температурного режиму, якості пакування та умов транспортування.

У межах цього дослідження оцінка ефективності має прогнозний характер, оскільки детальні внутрішні дані підприємства щодо фактичного рівня браку,

повернень, рекламацій, втрат від логістичних відхилень і структури витрат на якість не є відкритими. Тому розрахунки здійснюються на основі обґрунтованих припущень, які дають змогу визначити орієнтовний економічний результат від впровадження запропонованих заходів. Такий підхід є прийнятним для кваліфікаційної роботи, оскільки дозволяє показати не лише зміст пропозицій, а й їх потенційну економічну доцільність.

Вихідною базою для розрахунків доцільно обрати дохід від продажу продуктів харчування та напоїв у 2024 році, який становив 3938318 тис. грн. Саме цей показник найбільш безпосередньо пов'язаний із реалізацією готової молочної продукції підприємства. Для прогнозової оцінки припустимо, що втрати, пов'язані з проблемами якості, логістичними відхиленнями, поверненнями, рекламаціями та внутрішніми виробничими невідповідностями, становлять 0,8% від доходу від продажу продуктів харчування та напоїв. Така частка є помірною і не завищує очікуваний ефект, оскільки для харчового виробництва навіть невеликі відхилення у якості можуть формувати значні втрати у грошовому вимірі.

Запропоновані у підпункті 3.2 заходи передбачають витрати на рейтингову оцінку постачальників, посилення контролю критичних точок виробничого процесу, управлінський облік витрат на якість, логістичний контроль, навчання персоналу, міні-аудити та аналіз рекламацій. Орієнтовну суму витрат на їх впровадження подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Орієнтовні витрати на впровадження заходів щодо підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Захід                                                             | Зміст витрат                                                                                                 | Орієнтовна сума, тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Запровадження рейтингової оцінки постачальників молочної сировини | Розроблення критеріїв оцінювання, аналітичний супровід, додатковий контроль проблемних постачальників        | 450,0                     |
| Посилення контролю критичних точок виробничого процесу            | Уніфікація контрольних процедур, ведення журналу невідповідностей, додаткові перевірки виробничих параметрів | 650,0                     |

|                                                      |                                                                                                     |                |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Запровадження управлінського обліку витрат на якість | Розроблення форм управлінської звітності, налаштування внутрішньої аналітики, облік витрат і втрат  | 350,0          |
| Удосконалення логістичного контролю                  | Контроль температурного режиму, перевірка принципу FEFO, аналіз повернень за маршрутами і клієнтами | 780,0          |
| Навчання персоналу та внутрішні міні-аудити якості   | Проведення інструктажів, розроблення чек-листів, організація внутрішніх перевірок на робочих місцях | 420,0          |
| Системний аналіз рекламаций і повернень              | Класифікація причин рекламаций, підготовка звітності, розроблення коригувальних дій                 | 300,0          |
| <b>Разом</b>                                         |                                                                                                     | <b>2 950,0</b> |

Як показано у таблиці 3.5, загальна орієнтовна сума витрат на впровадження комплексу заходів становить 2950,0 тис. грн. Найбільша частка витрат припадає на удосконалення логістичного контролю, оскільки для молочної продукції саме збереження якості після виробництва потребує постійного контролю температурного режиму, строків доставки, ротації запасів і повернень. Водночас значення мають також витрати на посилення контролю критичних точок виробництва, адже від стабільності технологічних параметрів залежить якість усіх партій продукції.

Витрати на рейтингову оцінку постачальників, навчання персоналу, управлінський облік витрат на якість та аналіз рекламаций є порівняно помірними, але їх значення для підприємства є високим. Саме ці заходи створюють основу для переходу від реактивної моделі, за якої підприємство реагує на проблеми після їх появи, до превентивної моделі, за якої основна увага приділяється попередженню відхилень.

Наступним етапом є визначення прогнозного обсягу втрат, пов'язаних із проблемами якості. За основу взято дохід від продажу продуктів харчування та напоїв у 2024 році в сумі 3938318 тис. грн. При розрахунковій частки втрат, що становить 0,8%, обсяг втрат до впровадження заходів дорівнює:

$$3938318 \times 0,8 / 100 = 31\,506,5 \text{ тис. грн.}$$

Очікується, що впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить скоротити такі втрати на 20%. Це припущення є помірним, оскільки

запропоновані заходи не передбачають повного усунення всіх проблем якості, а лише часткове зниження втрат за рахунок посилення контролю, кращої аналітики, навчання персоналу і зменшення повторюваних відхилень.

Таблиця 3.6 – Прогнозне скорочення втрат від проблем якості продукції  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Показник                                                             | Значення  |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Дохід від продажу продуктів харчування та напоїв у 2024 р., тис. грн | 3938318,0 |
| Розрахункова частка втрат, пов'язаних із проблемами якості, %        | 0,8       |
| Орієнтовний обсяг втрат до впровадження заходів, тис. грн            | 31506,5   |
| Очікуване скорочення втрат після впровадження заходів, %             | 20,0      |
| Очікувана економія від зменшення втрат, тис. грн                     | 6301,3    |

Дані таблиці 3.6 свідчать, що навіть за помірною сценарію очікуване скорочення втрат може становити 6301,3 тис. грн. Це не означає, що підприємство автоматично отримає додатковий дохід у такому розмірі. Йдеться насамперед про економію, яка може бути досягнута за рахунок зменшення втрат від браку, повернень, рекламаций, псування продукції, додаткових логістичних витрат або нераціонального використання ресурсів. Такий підхід є більш обережним і реалістичним, ніж прогнозування прямого зростання продажів лише внаслідок підвищення якості.

Очікувана економія формується за рахунок кількох джерел. По–перше, рейтингова оцінка постачальників може зменшити ризик надходження молочної сировини з нестабільними показниками. По–друге, контроль критичних точок виробництва дозволяє раніше виявляти відхилення і не допускати їх перетворення на брак готової продукції. По–третє, логістичний контроль знижує ризик погіршення якості після виробництва. По–четверте, навчання персоналу і міні–аудити зменшують кількість повторюваних помилок. По–п'яте, облік витрат на якість дає змогу бачити, які саме втрати є найбільш суттєвими та потребують першочергового управлінського втручання.

Для оцінки загальної економічної ефективності потрібно порівняти очікувану економію із витратами на впровадження заходів. Чистий економічний ефект визначається за формулою:

$$\text{ЧЕ} = E - B, \quad (3.1)$$

де ЧЕ – чистий економічний ефект, тис. грн;

E – очікувана економія від зменшення витрат, тис. грн;

B – витрати на впровадження заходів, тис. грн.

За наведеними розрахунками:

$$\text{ЧЕ} = 6\,301,3 - 2\,950,0 = 3\,351,3 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності витрат можна визначити за формулою:

$$K_e = E / B, \quad (3.2)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт ефективності витрат.

$$K_e = 6\,301,3 / 2\,950,0 = 2,14.$$

Це означає, що кожна 1 грн витрат на впровадження запропонованих заходів може забезпечити 2,14 грн очікуваної економії від зменшення витрат.

Рентабельність заходів визначається як відношення чистого економічного ефекту до витрат на їх впровадження:

$$P_z = \text{ЧЕ} / B \times 100\%, \quad (3.3)$$

де  $P_z$  – рентабельність заходів, %.

$$P_z = 3\,351,3 / 2\,950,0 \times 100\% = 113,6\%.$$

Орієнтовний термін окупності визначається за формулою:

$$T_o = B / E, \quad (3.4)$$

де  $T_o$  – термін окупності, року.

$$T_o = 2\,950,0 / 6\,301,3 = 0,47 \text{ року.}$$

Отже, орієнтовний термін окупності становить 0,47 року, тобто приблизно 5–6 місяців.

Узагальнений розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів подано у таблиці 3.7.

Як видно з таблиці 3.7, запропоновані заходи мають позитивний прогностичний економічний ефект. Очікувана економія від зменшення витрат

перевищує витрати на впровадження заходів на 3351,3 тис. грн. Коефіцієнт ефективності витрат становить 2,14, що свідчить про достатньо високий рівень віддачі від запропонованого комплексу заходів. Рентабельність заходів на рівні 113,6% означає, що чистий ефект перевищує вкладені витрати. Орієнтовний термін окупності менше одного року, що робить запропоновані заходи прийнятними з економічної точки зору.

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення якості продукції

| Показник                                          | Значення |
|---------------------------------------------------|----------|
| Очікувана економія від зменшення витрат, тис. грн | 6301,3   |
| Витрати на впровадження заходів, тис. грн         | 2950,0   |
| Чистий економічний ефект, тис. грн                | 3351,3   |
| Коефіцієнт ефективності витрат                    | 2,14     |
| Рентабельність заходів, %                         | 113,6    |
| Орієнтовний термін окупності, року                | 0,47     |

Водночас важливо підкреслити, що ефективність запропонованих заходів не обмежується лише прямим фінансовим результатом. Частина результатів матиме організаційний, виробничий і ринковий характер. Наприклад, посилення контролю сировини може не одразу відобразитися у фінансових показниках, але воно сприятиме стабільності якості продукції. Навчання персоналу може зменшити ризик помилок і підвищити технологічну дисципліну. Аналіз рекламацій дозволить швидше виявляти повторювані проблеми. Логістичний контроль допоможе зберігати якість продукції після виробництва і зменшити ризик повернень.

Очікувані організаційні та якісні результати впровадження заходів подано у таблиці 3.8.

Дані таблиці 3.8 показують, що запропоновані заходи мають комплексний ефект. Вони впливають не лише на економію коштів, а й на якість сировини,

стабільність виробництва, логістику, персонал, управління, взаємодію з торговельними мережами та конкурентні позиції підприємства. Це важливо, оскільки якість продукції у молочній галузі є результатом узгодженої роботи багатьох складових, а не лише окремого контрольного підрозділу.

Таблиця 3.8 – Очікувані організаційні та якісні результати впровадження заходів

| Напрямок результату                | Очікуваний прояв                                                                                               |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Якість сировини                    | Зменшення кількості відхилень у партіях молока, формування більш стабільної сировинної бази                    |
| Виробничий процес                  | Підвищення стабільності технологічних параметрів, оперативніше виявлення відхилень                             |
| Логістика                          | Зменшення ризику погіршення якості після виробництва, кращий контроль строків доставки і температурного режиму |
| Персонал                           | Підвищення технологічної дисципліни, зменшення повторюваних помилок, формування культури якості                |
| Економіка підприємства             | Скорочення непродуктивних втрат, пов'язаних із браком, поверненнями, рекламациями та переробкою                |
| Управління якістю                  | Формування єдиної інформаційної бази щодо витрат, втрат, рекламаций і коригувальних дій                        |
| Взаємодія з торговельними мережами | Зменшення кількості претензій, підвищення стабільності поставок і зміцнення партнерських відносин              |
| Конкурентні позиції                | Підтримання довіри споживачів і партнерів до продукції підприємства                                            |

Особливо важливим очікуваним результатом є формування інформаційної основи для подальшого управління якістю. Якщо підприємство почне системно обліковувати витрати на якість, втрати від браку, повернення, рекламаций та результати коригувальних дій, воно зможе приймати більш точні управлінські рішення. Це дозволить поступово переходити від разових заходів до постійного поліпшення системи якості.

Крім того, впровадження запропонованих заходів може позитивно вплинути на відносини з торговельними мережами. Для таких партнерів важливими є не лише ціна і асортимент, а й стабільність якості, дотримання строків, правильність маркування, належне пакування і мінімізація повернень.

Якщо підприємство зменшує ризик рекламаций і забезпечує стабільність поставок, це підвищує його надійність як постачальника.

Не менш важливим є вплив на внутрішню культуру якості. Навчання персоналу, міні-аудити, аналіз помилок і персональна відповідальність за критичні операції формують у працівників розуміння, що якість є не лише функцією лабораторії, а результатом дій кожного підрозділу. У довгостроковій перспективі це може мати не менше значення, ніж прямі фінансові розрахунки.

Отже, прогнозна оцінка економічної ефективності показала доцільність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». За умови скорочення втрат, пов'язаних із проблемами якості, на 20% очікувана економія може становити 6301,3 тис. грн, а чистий економічний ефект – 3351,3 тис. грн. Коефіцієнт ефективності витрат становить 2,14, рентабельність заходів – 113,6%, а орієнтовний термін окупності – 0,47 року. Це свідчить, що запропонований комплекс заходів є економічно доцільним і може бути використаний як основа для практичного удосконалення системи управління якістю продукції підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі результатів аналізу, проведеного у попередньому розділі. Визначено, що подальше удосконалення системи управління якістю має базуватися на переході від переважно контрольної моделі до превентивного підходу, орієнтованого на попередження причин браку, рекламаций, повернень і виробничих втрат.

Запропоновано основні напрями удосконалення системи управління якістю продукції підприємства: посилення контролю молочної сировини, удосконалення технологічного контролю, розвиток економічної аналітики витрат на якість, посилення логістичного контролю, навчання персоналу та системний аналіз рекламаций і повернень. Такі напрями дозволяють охопити весь

виробничо–збутовий ланцюг – від постачання сировини до реалізації продукції через торговельні мережі.

У межах практичних рекомендацій запропоновано комплекс організаційно–економічних заходів: рейтингову оцінку постачальників молочної сировини, контроль критичних точок виробничого процесу, управлінський облік витрат на якість, посилення контролю холодового ланцюга, навчання персоналу, внутрішні міні–аудити та аналіз рекламаций. Їх упровадження спрямоване на зниження ризику технологічних відхилень, зменшення втрат, підвищення стабільності якості продукції та зміцнення взаємодії між підрозділами підприємства.

Проведена прогностна оцінка економічної ефективності показала доцільність реалізації запропонованих заходів. За умови скорочення втрат, пов'язаних із проблемами якості, на 20% очікувана економія може становити 6301,3 тис. грн, чистий економічний ефект – 3351,3 тис. грн, коефіцієнт ефективності витрат – 2,14, рентабельність заходів – 113,6%, а орієнтовний термін окупності – 0,47 року.

Отже, запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим і практично доцільним для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Його реалізація сприятиме не лише підвищенню якості продукції, а й зменшенню непродуктивних втрат, посиленню технологічної дисципліни, поліпшенню логістичного контролю, підвищенню відповідальності персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико–методичні та прикладні аспекти підвищення якості продукції промислового підприємства в сучасних умовах на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Проведене дослідження дало змогу встановити, що якість продукції є не лише виробничо–технологічною характеристикою, а й важливою економічною категорією, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, стабільність збуту, фінансові результати, довіру споживачів і можливість довгострокового розвитку.

У першому розділі роботи розкрито теоретико–методичні засади підвищення якості продукції промислового підприємства. Визначено, що якість продукції відображає здатність товару відповідати встановленим і очікуваним вимогам, забезпечувати споживчу цінність, безпечність, стабільність характеристик і придатність до використання. Доведено, що для промислового підприємства якість не може розглядатися лише як результат кінцевого контролю готової продукції. Вона формується на всіх етапах діяльності підприємства – від вибору сировини, організації технологічного процесу та технічного стану обладнання до пакування, зберігання, транспортування і взаємодії зі споживачами.

У межах теоретичного аналізу встановлено, що якість продукції виконує кілька важливих функцій у діяльності промислового підприємства: виробничу, економічну, ринкову, управлінську та репутаційну. Виробнича функція проявляється у забезпеченні стабільності технологічних процесів і відповідності продукції встановленим вимогам. Економічна функція пов'язана зі зменшенням втрат від браку, повернень, рекламаций і нераціонального використання ресурсів. Ринкова функція полягає у формуванні конкурентних переваг і підтриманні попиту. Управлінська функція проявляється у необхідності координації дій різних підрозділів, а репутаційна – у зміцненні довіри споживачів і партнерів.

У роботі узагальнено чинники формування якості продукції промислового

підприємства. До них віднесено сировинні, технологічні, технічні, кадрові, організаційно–управлінські, економічні, ринкові, нормативно–правові, логістичні та інноваційні чинники. Обґрунтовано, що їхній вплив є взаємопов’язаним: якісна сировина не забезпечить належного результату без стабільної технології, сучасне обладнання не буде ефективним без підготовленого персоналу, а якісно виготовлена продукція може втратити споживчі властивості за неналежних умов зберігання або транспортування. Тому підвищення якості продукції потребує комплексного підходу.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання якості продукції показало, що для промислового підприємства доцільно поєднувати нормативний, техніко–виробничий, споживчий, економічний, конкурентний і комплексний підходи. Нормативний підхід дозволяє оцінити відповідність продукції стандартам і технічним вимогам, техніко–виробничий – стабільність виробничих процесів, споживчий – реакцію покупців і партнерів, економічний – витрати та втрати, пов’язані з якістю, конкурентний – позицію продукції порівняно з аналогами, а комплексний підхід забезпечує найбільш повне уявлення про рівень якості. Визначено, що саме комплексне оцінювання має бути основою практичного аналізу якості продукції підприємства.

У другому розділі проведено аналіз якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Встановлено, що підприємство є промисловим суб’єктом харчової галузі, який спеціалізується на виробництві молочної продукції під торговельною маркою «Молокія». Специфіка діяльності підприємства зумовлює підвищені вимоги до якості молочної сировини, лабораторного контролю, технологічної дисципліни, пакування, температурного режиму, строків придатності, транспортування та взаємодії з торговельними мережами.

Організаційно–економічна характеристика підприємства показала, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має сформовану виробничу, трудову, збутову та матеріально–технічну основу для здійснення діяльності. Підприємство працює у складному виробничо–збутовому ланцюгу, у межах

якого якості продукції формується не лише на етапі виробництва, а й на етапах постачання сировини, вхідного контролю, фасування, складського зберігання, логістики та реалізації продукції. Саме тому система забезпечення якості підприємства має охоплювати всі основні функціональні підрозділи.

Аналіз техніко–економічних показників діяльності показав, що у 2022–2024 роках підприємство нарощувало масштаби діяльності. Загальний дохід від договорів з клієнтами збільшився з 3548787 тис. грн у 2022 році до 4880717 тис. грн у 2024 році, тобто на 1331930 тис. грн, або на 37,5%. Дохід від продажу продуктів харчування та напоїв зріс з 2406152 тис. грн до 3938318 тис. грн, тобто на 1532166 тис. грн, або на 63,7%. Така динаміка свідчить про посилення основного виробничо–збутового напрямку підприємства та зростання ролі готової молочної продукції у структурі доходів.

Разом із тим встановлено, що собівартість реалізації за 2022–2024 роки зросла з 2887075 тис. грн до 4396886 тис. грн, тобто на 1509811 тис. грн, або на 52,3%. Це означає, що собівартість зростала швидше, ніж загальний дохід, що свідчить про посилення витратного навантаження на підприємство. Витрати на збут також збільшилися з 189250 тис. грн до 289212 тис. грн, або на 52,8%, а адміністративні витрати – з 68116 тис. грн до 131347 тис. грн, або на 92,8%. За таких умов підвищення якості продукції має бути не лише технологічно, а й економічно обґрунтованим.

Позитивною тенденцією є зростання вартості основних засобів підприємства з 687974 тис. грн у 2022 році до 1183425 тис. грн у 2024 році, тобто на 495451 тис. грн, або на 72,0%. Це свідчить про посилення матеріально–технічної бази підприємства, що є важливою передумовою стабільності технологічних процесів і підвищення якості продукції. Водночас поточні запаси зросли з 222198 тис. грн до 295074 тис. грн, що потребує посиленого контролю умов зберігання, ротації, температурного режиму та строків придатності.

Оцінка виробничо–господарської діяльності дала змогу встановити, що система забезпечення якості продукції підприємства має багаторівневий характер. Вона охоплює вхідний контроль молочної сировини, виробничий

контроль, лабораторну перевірку готової продукції, контроль пакування, складсько–логістичний контроль та аналіз реклаमाцій і повернень. Найбільш критичними ділянками є якість сировини, дотримання технологічних режимів, технічний стан обладнання, збереження якості після виробництва та робота зі зворотним зв'язком від торговельних мереж і споживачів.

У процесі дослідження визначено основні проблеми підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у сучасних умовах. До них належать нестабільність якості молочної сировини, ризик технологічних відхилень, потреба у постійному технічному обслуговуванні обладнання, зростання собівартості, логістичні ризики, кадровий чинник, високі вимоги торговельних мереж, можливість рекламацій і повернень, а також недостатня деталізація аналітики витрат на якість. Встановлено, що найбільш критичними є ті проблеми, які одночасно впливають і на якість, і на витрати підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано шляхи підвищення якості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Визначено, що подальше удосконалення системи управління якістю має базуватися на переході від переважно контрольної моделі до превентивної моделі. Такий підхід передбачає не лише виявлення дефектів після їх появи, а попередження причин, які можуть призвести до браку, повернень, рекламацій або виробничих втрат.

Сформовано основні напрями удосконалення системи управління якістю продукції підприємства: посилення контролю якості молочної сировини, удосконалення технологічного контролю, розвиток економічної аналітики витрат на якість, посилення логістичного контролю, підвищення відповідальності персоналу та системний аналіз рекламацій і повернень. Обґрунтовано, що ці напрями мають охоплювати весь виробничо–збутовий ланцюг – від постачання сировини до реалізації продукції через торговельні мережі.

У межах практичних рекомендацій запропоновано комплекс організаційно–економічних заходів. До них належать: запровадження рейтингової оцінки постачальників молочної сировини, посилення контролю

критичних точок виробничого процесу, впровадження управлінського обліку витрат на якість, удосконалення логістичного контролю, організація навчання персоналу та внутрішніх міні-аудитів якості, а також системний аналіз рекламаций і повернень. Кожен із запропонованих заходів пов'язаний із конкретними проблемами, виявленими у другому розділі.

Запровадження рейтингової оцінки постачальників дозволить підприємству краще управляти якістю молочної сировини, виявляти проблемних постачальників, посилювати контроль за партіями з підвищеним ризиком і формувати більш стабільну сировинну базу. Посилення контролю критичних точок виробничого процесу сприятиме зменшенню технологічних відхилень, швидшому реагуванню на порушення параметрів і стабілізації якості партій продукції. Управлінський облік витрат на якість дасть змогу визначати не лише загальні витрати, а й конкретні втрати від браку, рекламаций, повернень і неефективних процесів.

Удосконалення логістичного контролю спрямоване на збереження якості продукції після виробництва. Для молочної продукції це має особливе значення, оскільки порушення температурного режиму, затримки доставки, неправильна ротація запасів або пошкодження пакування можуть призвести до втрати споживчих властивостей навіть за належної якості виробництва. Навчання персоналу та внутрішні міні-аудити сприятимуть підвищенню технологічної дисципліни, відповідальності працівників і формуванню культури якості.

Проведена прогнозна оцінка економічної ефективності показала доцільність запропонованих заходів. Загальна орієнтовна сума витрат на їх впровадження становить 2950,0 тис. грн. За умови, що втрати, пов'язані з проблемами якості, становлять 0,8% від доходу від продажу продуктів харчування та напоїв у 2024 році, їх орієнтовний обсяг дорівнює 31506,5 тис. грн. Якщо внаслідок реалізації заходів ці втрати скоротяться на 20%, очікувана економія становитиме 6301,3 тис. грн.

Розраховано, що чистий економічний ефект від впровадження заходів може становити 3351,3 тис. грн. Коефіцієнт ефективності витрат дорівнює 2,14,

тобто кожна 1 грн витрат на запропоновані заходи може забезпечити 2,14 грн очікуваної економії. Рентабельність заходів становить 113,6%, а орієнтовний термін окупності – 0,47 року, тобто приблизно 5–6 місяців. Це свідчить про економічну доцільність запропонованого комплексу заходів.

Крім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи мають важливі організаційні та якісні результати. Очікується підвищення стабільності сировинної бази, зменшення повторюваних відхилень, покращення технологічної дисципліни, посилення контролю логістики, скорочення повернень, формування єдиної інформаційної бази щодо витрат на якість і підвищення відповідальності персоналу. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню довіри споживачів і торговельних партнерів до продукції підприємства.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі обґрунтовано теоретико–методичні засади підвищення якості продукції промислового підприємства, проведено аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначено основні проблеми забезпечення якості продукції та запропоновано організаційно–економічні заходи їх вирішення. Запропонований комплекс заходів є практично доцільним і економічно обґрунтованим, оскільки спрямований не лише на підвищення якості продукції, а й на зменшення втрат, підвищення стабільності виробництва, посилення управлінського контролю та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Про молоко та молочні продукти: Закон України від 24.06.2004 № 1870-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1870-15> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2639-19> (дата звернення: 18.01.2026).
4. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12> (дата звернення: 21.01.2026).
5. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18> (дата звернення: 24.01.2026).
6. Про метрологію та метрологічну діяльність: Закон України від 05.06.2014 № 1314-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1314-18> (дата звернення: 28.01.2026).
7. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/124-19> (дата звернення: 02.02.2026).
8. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР): наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1704-12> (дата звернення: 05.02.2026).
9. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
10. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.

11. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
12. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
13. ДСТУ ISO 19011:2019. Настанови щодо проведення аудитів систем управління. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2020.
14. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Настанови. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
15. ДСТУ 3662:2018. Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
16. ДСТУ 4273:2003. Молоко та вершки питні. Загальні технічні умови. Київ: Держспоживстандарт України, 2004.
17. ДСТУ 4417:2005. Кефір. Технічні умови. Київ: Держспоживстандарт України, 2006.
18. ДСТУ 4554:2006. Сир кисломолочний. Технічні умови. Київ: Держспоживстандарт України, 2007.
19. ДСТУ ISO 707:2002. Молоко та молочні продукти. Настанови з відбирання проб. Київ: Держспоживстандарт України, 2003.
20. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.02.2026).
21. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: офіційний вебсайт. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
22. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року, зі звітом незалежного аудитора. URL: [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/FS\\_Molokia2024\\_signed\\_1.pdf](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/FS_Molokia2024_signed_1.pdf) (дата звернення: 14.02.2026).
23. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Річний звіт емітента за 2024 рік. URL: [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/Richnii\\_zvit\\_emitenta\\_za\\_2024\\_r\\_1.](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Richnii_zvit_emitenta_za_2024_r_1.)

[pdf](#) (дата звернення: 18.02.2026).

24. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: [https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular\\_information](https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular_information) (дата звернення: 21.02.2026).

25. Молокія: офіційний вебсайт торговельної марки. URL: <https://www.molokija.com/> (дата звернення: 24.02.2026).

26. YouControl. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: досьє юридичної особи. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30356917/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30356917/) (дата звернення: 27.02.2026).

27. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.

28. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171-176.

29. Бичківський Р. В. Управління якістю: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 329 с.

30. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.

31. Бондаренко Г. Г., Глебова М. В., Сіроклин В. П., Чернобай Н. В. Менеджмент якості і елементи системи управління якістю: навч. посіб. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2017. 84 с.

32. Васильців Т. Г., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Економіка та організація діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2014. 528 с.

33. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199.

34. Головка М. П., Дяченко Т. А., Полупан В. В. Технічне регулювання: основи стандартизації, метрології та управління якістю в питаннях і відповідях: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2011. 212 с.

35. Дикань О. В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 67-71.
36. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
37. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
38. Івашина Л., Бишовець Л., Оліферчук О. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 4(14). С. 3-10.
39. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
40. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 278 с.
41. Кириченко Л. С., Мережко Н. В. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: підручник. Київ: КНТЕУ, 2014. 415 с.
42. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
43. Коблянська О. І. Фінансовий облік: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 471 с.
44. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 679 с.
45. Когут М. С., Лебідь Н. М., Білоус О. В., Кравець І. Є. Основи взаємозамінності, стандартизації та технічних вимірювань: підручник. Львів: Світ, 2010. 527 с.
46. Котелевич В. А., Горальський Л. П., Горальська І. Ю. Актуальні проблеми якості й безпечності молока і молочних продуктів. *Науковий вісник ветеринарної медицини*. 2023. № 1. С. 23-28.

47. Костюк О. М. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг. *Наукові доповіді НУБіП України*. 2016. № 2(59). URL: <https://nd.nubip.edu.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
48. Кузьмина Т. О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 342 с.
49. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
50. Мазаракі А. А., Мельниченко С. В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2015. 564 с.
51. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.
52. Мережко Н. В., Осієвська В. В., Ясинська Н. С. Управління якістю: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2010. 216 с.
53. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2008. 514 с.
54. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
55. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
56. Павлов В. І., Мишко О. В. Трансформація систем управління якістю товарів в Україні: монографія. Рівне: НУВГП, 2009. 202 с.
57. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 280 с.
58. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. Економіка підприємства: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2014. 580 с.
59. Покариніна А. С. Концептуальні підходи до управління якістю продукції на вітчизняних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3(50). Ч. 2. С. 71-75.
60. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 668 с.

61. Слатвінська Т. А. Особливості розробки та впровадження системи управління якістю молока в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2011. Вип. 19. С. 50-58.
62. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2012. 352 с.
63. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
64. Череп А. В., Андросова О. Ф. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 352 с.
65. Шорнікова С. В., Підпригора Ю. А., Топчій Н. В. Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. Використання системи управління якістю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 71-80. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/448> (дата звернення: 07.03.2026).
66. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. Київ: Знання, 2007. 471 с.
67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
68. Codex Alimentarius Commission. General Principles of Food Hygiene CXC 1-1969. Revised in 2022. Rome: FAO; WHO, 2022. URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius> (дата звернення: 12.03.2026).
69. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. 507 p.
70. Evans J. R., Lindsay W. M. Managing for Quality and Performance Excellence. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 704 p.
71. Juran J. M., Godfrey A. B. Juran's Quality Handbook. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1999. 1730 p.
72. Oakland J. S. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases. 4th ed. London; New York: Routledge, 2014. 556 p.