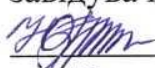


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту  
завідувач кафедри менеджменту  
 професор Ю. С. Гринчук  
«16» грудня 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ**  
**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**  
**(за матеріалами ТОВ «МІЛК ГРУП»)**

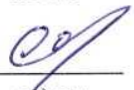
Виконав: Штарьов Максим Олегович  
прізвище, ім'я, по батькові,

  
підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
підпис

Рецензент: доцент Батажок Світлана Григоріївна  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
підпис

Я, Штарьов Максим Олегович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук  
« 4 » листопада 2024 року

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра

**Штарьову Максиму Олеговичу**

Тема: Формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах (за матеріалами ТОВ «МІЛК ГРУП»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні засади формування механізму управління якістю продукції на підприємствах; аналіз системи управління якістю продукції на ТОВ «МІЛК ГРУП»; шляхи вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємстві.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «МІЛК ГРУП» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

#### Календарний план виконання роботи

| Етап виконання                | Період виконання            | Відмітка про виконання |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Огляд літератури              | листопад 2024 – січень 2025 | виконано               |
| Теоретико-методична частина   | лютий – квітень 2025        | виконано               |
| Аналітична частина            | травень – липень 2025       | виконано               |
| Рекомендаційна частина        | серпень – жовтень 2025      | виконано               |
| Оформлення роботи             | листопад 2025               | виконано               |
| Перевірка на плагіат          | листопад 2025               | виконано               |
| Попередній розгляд на кафедрі | листопад 2025               | виконано               |
| Подання на рецензування       | листопад 2025               | виконано               |

Керівник кваліфікаційної роботи  доцент Н.В. Коваль  
(підпис)

Здобувач  М.О. Штарьов  
(підпис)

Дата отримання завдання « 4 » листопада 2024 року

## **АНОТАЦІЯ**

***Штарьов М. О.***

### **ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (за матеріалами ТОВ «МІЛК ГРУП»)**

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування і вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємстві.

Використано методи: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, теоретичного узагальнення, економіко-статистичні, графічні, SWOT- та PEST-аналізи, а також структурно-логічне моделювання, що дозволило оцінити ефективність діючого механізму управління якістю та сформулювати комплекс пропозицій щодо його удосконалення.

Проаналізовано діяльність ТОВ «МІЛК ГРУП», визначено особливості його організаційно-економічної структури, виробничих процесів та системи контролю якості продукції. Виявлено проблеми та бар'єри у забезпеченні стабільної якості продукції, обмеження у впровадженні сучасних стандартів управління якістю, а також наявність резервів для підвищення конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку.

Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління якістю продукції, які передбачають впровадження сучасних стандартів і технологій контролю, оптимізацію управлінських процесів, посилення взаємодії між виробничими та контролюючими підрозділами, підвищення компетенцій персоналу, а також розробку управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності якості та підвищення ефективності виробництва. Запропоновані заходи сприяють зміцненню конкурентних переваг підприємства та формуванню системного підходу до управління якістю продукції.

Кваліфікаційна робота магістра містить 67 сторінок комп'ютерного тексту, 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 39 найменувань.

**Ключові слова:** якість продукції, механізм управління, вдосконалення, конкурентоспроможність, молокопереробне підприємство.

**ANNOTATION**  
***Shtarev Maxim***  
**FORMATION AND IMPROVEMENT OF THE PRODUCT QUALITY**  
**MANAGEMENT MECHANISM AT ENTERPRISES**  
**(based on materials of MILK GROUP LLC)**

The collection of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and improvement of the mechanism of product quality management at the enterprise was studied.

The following methods were used: analysis and synthesis, comparative analysis, theoretical generalization, economic-statistical, graphic, SWOT- and PEST-analyses, as well as structural-logical modeling, which made it possible to evaluate the effectiveness of the current quality management mechanism and formulate a set of proposals for its improvement.

The activities of MILK GROUP LLC were analyzed, the peculiarities of its organizational and economic structure, production processes and product quality control system were determined. Problems and barriers in ensuring stable product quality, limitations in the implementation of modern quality management standards, as well as the presence of reserves for increasing the competitiveness of the enterprise on the regional market were identified.

The areas of improvement of the product quality management system, which involve the introduction of modern standards and control technologies, optimization of management processes, strengthening of interaction between production and control units, improvement of personnel competencies, as well as the development of management solutions aimed at ensuring quality stability and increasing production efficiency, are substantiated. The proposed measures contribute to the strengthening of the competitive advantages of the enterprise and the formation of a systematic approach to product quality management.

The master's thesis contains 67 pages of computer text, 10 tables, 8 figures, a list of used sources with 39 names.

**Keywords:** product quality, management mechanism, improvement, competitiveness, milk processing enterprise.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ВСТУП .....                                                                                                                            | 6                                   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ<br>УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....                                  | 9                                   |
| 1.1. Зміст, роль і функції управління якістю продукції в системі<br>менеджменту підприємства.....                                      | 9                                   |
| 1.2. Механізм управління якістю продукції: елементи, функції,<br>інструменти та особливості національного й міжнародного досвіду ..... | 155                                 |
| Висновки до Розділу 1 .....                                                                                                            | 233                                 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В<br>ТОВ «МІЛК ГРУП» .....                                                         | 255                                 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності, економічного стану та оцінка<br>системи управління якістю продукції в ТОВ «МІЛК ГРУП» .....   | 255                                 |
| 2.2. Оцінка ефективності та проблемних аспектів функціонування<br>системи управління якістю на підприємстві .....                      | 333                                 |
| Висновки до Розділу 2 .....                                                                                                            | 400                                 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ<br>ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                             | 42                                  |
| 3.1. Сучасні напрями та інструменти вдосконалення системи управління<br>якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» .....                                 | 422                                 |
| 3.2. Формування комплексного механізму управління якістю продукції з<br>урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх викликів .....     | 49                                  |
| Висновки до Розділу 3 .....                                                                                                            | 54                                  |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                             | 56                                  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                        | 59                                  |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                           | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Проблема забезпечення високої якості продукції є ключовою у сучасному менеджменті підприємств, особливо в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. У харчовій промисловості якість продукції відіграє вирішальну роль не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності, але й як запорука безпеки споживачів, дотримання санітарних, ветеринарних і технологічних стандартів. Це особливо актуально для підприємств молокопереробної галузі, яка є однією з найбільш чутливих до змін у якості сировини, умов зберігання, транспортування та виробничих процесів.

У діяльності підприємств, що спеціалізуються на переробленні молока, виробництві масла та сиру, якість продукції напряму пов'язана з ефективністю технологічного контролю, системою внутрішнього моніторингу, впровадженням стандартів HACCP, ISO 22000 та іншими методиками забезпечення стабільності якості. За умов постійного оновлення регламентів ЄС, світових вимог до харчових продуктів і зростаючих очікувань споживачів, необхідність удосконалення механізму управління якістю на таких підприємствах є об'єктивною й нагальною.

Науковці, зокрема О.Є. Шершньова, І.А. Бланк, Т.Г. Васильєва, Л.Ю. Берзон, Г. Азоєв, М. Портер, Е. Демінг у своїх працях обґрунтовують необхідність стратегічного підходу до управління якістю, розробляють інструменти оцінювання конкурентоспроможності та управлінської ефективності, проте практика функціонування реальних підприємств молокопереробного сектору потребує поглибленої адаптації цих підходів з урахуванням специфіки галузі, регіонального середовища та доступу до технологічних ресурсів.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення механізму управління якістю продукції на підприємстві на прикладі ТОВ «МІЛК ГРУП».

**Завдання магістерського дослідження:**

- розкрити сутність, значення та функції управління якістю продукції;
- проаналізувати особливості формування механізму управління якістю продукції на основі національного та міжнародного досвіду;
- охарактеризувати організаційно-економічні умови функціонування ТОВ «МІЛК ГРУП»;
- здійснити аналіз діючого механізму управління якістю на підприємстві;
- оцінити ефективність функціонування системи управління якістю продукції;
- виявити наявні проблеми та бар'єри у забезпеченні якості;
- запропонувати напрями вдосконалення механізму управління якістю продукції;
- обґрунтувати доцільність упровадження сучасних стандартів і технологій управління якістю;
- розробити управлінські рішення для підвищення рівня якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – система управління якістю продукції підприємства.

**Предметом дослідження** є механізми формування та удосконалення управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості.

**Базою дослідження** обрано ТОВ «МІЛК ГРУП» – підприємство, що спеціалізується на переробленні молока, виробництві масла та сиру. Воно активно функціонує на регіональному ринку, постійно стикається з викликами забезпечення високої якості продукції та потребує вдосконалення відповідних управлінських механізмів.

**Методи дослідження**, використані у роботі: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, теоретичного узагальнення, економіко-статистичний, графічний, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також структурно-логічне моделювання.

**Інформаційна база дослідження:** фінансова та статистична звітність ТОВ «МІЛК ГРУП» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалася шляхом участі автора в науково-практичних конференціях, а також підготовки тез і публікацій за результатами проведеної роботи. Зокрема, опубліковано тези: Штарьов М. О. Формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах молокопереробної галузі. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 48–50.

**Магістерська кваліфікаційна робота** викладена на 67 сторінках машинописного тексту, містить 10 таблиць, 8 рисунків і список використаних джерел, що налічує 39 найменувань.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

#### **1.1. Зміст, роль і функції управління якістю продукції в системі менеджменту підприємства**

У сучасних умовах динамічного розвитку харчової промисловості, особливо в молокопереробній галузі, якість продукції перетворилася на один із ключових стратегічних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Це поняття охоплює не лише відповідність продукції встановленим стандартам і вимогам споживача, але й системність управлінських рішень, які впливають на всі аспекти діяльності – від відбору та постачання молочної сировини, дотримання умов охолодження й транспортування, до технологічної обробки, пакування, реалізації та зворотного зв'язку з клієнтами [1].

Якість – це комплексна характеристика, що відображає узгодженість технічних, організаційних, економічних і соціальних процесів підприємства. Саме тому ефективне управління якістю продукції стало пріоритетним завданням для підприємств молочної галузі, які прагнуть не лише зберегти ринкові позиції, а й розвивати потенціал для виходу на нові ринки, зокрема міжнародні.

У молокопереробній промисловості управління якістю набуває особливої важливості, оскільки безпосередньо стосується харчової безпеки, дотримання санітарно-гігієнічних, ветеринарних і технологічних вимог, а також формування довіри споживача й іміджу бренду. Виробництво масла та сиру супроводжується складними процесами дозрівання, ферментації, сепарації, для яких критично важливим є суворий контроль параметрів на кожному етапі [2].

Управління якістю продукції є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності, відповідність національним та міжнародним стандартам, підвищення задоволеності споживачів і оптимізацію виробничо-технологічних процесів. Особливого значення цей напрям набуває саме у виробництві молочних продуктів, де відхилення від технологічних норм можуть мати критичні наслідки для безпечності продукції.

Таким чином, управління якістю продукції в молокопереробній галузі – це цілісна система дій, що охоплює [3]:

- контроль за якістю молочної сировини на вході;
- контроль температурних режимів на кожному етапі виробництва;
- дотримання гігієнічних вимог у процесі переробки;
- використання сертифікованих інгредієнтів;
- стандартизацію та сертифікацію готової продукції;
- впровадження систем HACCP, ISO 9001, ISO 22000;
- постійний моніторинг і аналіз споживчих відгуків;
- використання інноваційних підходів до упаковки та логістики.

У табл. 1.1 наведено структурну характеристику управління якістю в молокопереробному підприємстві, з урахуванням особливостей основних виробничих етапів.

У сучасних умовах якість продукції є не просто характеристикою товару, а стратегічним активом підприємства. У молокопереробній галузі вона визначає [5]:

1. Безпечність харчової продукції, що є пріоритетом № 1 з огляду на здоров'я споживача та вимоги до гігієни у виробництві молочних продуктів.
2. Конкурентоспроможність – споживач обирає продукцію, яка має стабільні смакові якості, безпечна, зручна у споживанні та виготовлена з натуральної сировини.
3. Доступ до ринку – відповідність міжнародним стандартам якості (ISO, HACCP) є умовою для виходу на внутрішній і зовнішній ринки,

укладання контрактів з торговельними мережами, участі у державних закупівлях.

4. Репутацію бренду – довіра до виробника молочної продукції формується завдяки постійній якості, безпеці, прозорості виробництва та простежуваності кожної партії.

5. Зниження втрат і браку – якісне управління запобігає псуванню молока, перевитратам сировини, втратам при транспортуванні, а також запобігає поверненням продукції та штрафам.

*Таблиця 1.1*

**Основні функції управління якістю на молокопереробному підприємстві**

| <b>Функція</b>                  | <b>Суть реалізації в умовах молокопереробного підприємства</b>                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування якості               | Визначення вимог до молочної сировини (вміст жиру, білка, бактеріальна чистота, щільність, кислотність); встановлення технічних умов виробництва масла та сиру, рецептур, термінів дозрівання, умов зберігання та транспортування.                         |
| Організація процесів контролю   | Впровадження систем HACCP, ISO 22000; формування критичних контрольних точок (температура пастеризації, тривалість ферментації, чистота тари); створення внутрішніх регламентів контролю та технічних карт виробництва.                                    |
| Контроль і моніторинг якості    | Вхідний контроль молока (органолептичні, фізико-хімічні, мікробіологічні показники); контроль процесів сепарації, пастеризації, згортання молока, пресування; регулярний відбір проб продукції, контроль вологості, жирності, наявності сторонніх домішок. |
| Мотивація персоналу             | Підготовка, інструктаж і сертифікація працівників відповідно до санітарно-гігієнічних вимог; навчання стандартам ISO та HACCP; заохочення за відсутність браку; створення ініціатив із поліпшення якості.                                                  |
| Аналіз і вдосконалення          | Аналіз скарг споживачів, дефектів продукції; перегляд рецептур сиру або масла, впровадження нових бактеріальних культур; модернізація технологічного обладнання; використання автоматизованих систем (QMS, ERP) для контролю якості.                       |
| Комунікація і зворотний зв'язок | Отримання відгуків від роздрібних мереж, споживачів і дистриб'юторів; адаптація рецептур і фасування під ринкові потреби; використання маркування з QR-кодами для відстеження партій та прозорості виробництва.                                            |

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [□6].

Якість у молокопереробній галузі – це точка перетину інтересів технологів, маркетологів, логістів, фінансистів, ветеринарів, лабораторій та державного контролю.

Її мета – забезпечення стабільної відповідності продукції (масла, сиру, кисломолочних виробів) вимогам споживачів, стандартам безпеки, законодавчим нормам і технологічним регламентам.

Основні функції управління якістю в молокопереробній галузі:

- Дотримання технологічної дисципліни на всіх етапах: від приймання молока, очищення, пастеризації, нормалізації, ферментації, дозрівання (у виробництві сиру) – до фасування, зберігання і відвантаження. Це дозволяє зберігати смакові якості, харчову цінність і безпечність продукції.

- Контроль вхідної сировини – щоденне тестування молока на щільність, кислотність, наявність інгібіторів, антибіотиків, бактеріальне забруднення; перевірка допоміжних інгредієнтів (заквасок, солі, ферментів) та пакувальних матеріалів.

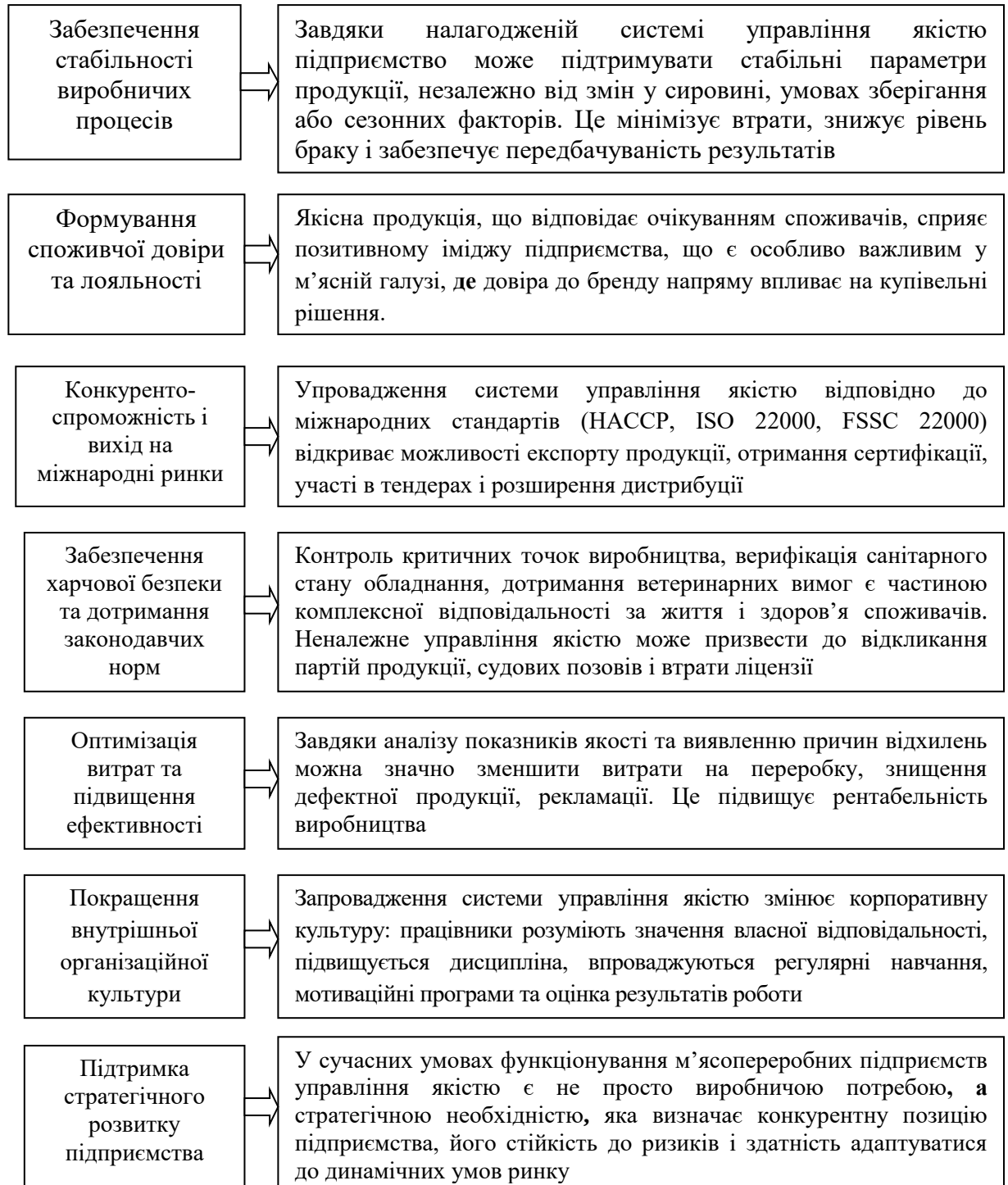
- Організація санітарного нагляду і ветеринарно-санітарного контролю, регулярна санітарна обробка приміщень і обладнання, перевірка мікробіологічних показників готової продукції.

- Управління ризиками безпеки харчових продуктів згідно з принципами НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), з ідентифікацією критичних контрольних точок – наприклад, температура пастеризації, кислотність заквашування, мийка обладнання тощо.

- Маркування та простежуваність продукції – використання унікального маркування партій, QR-кодів для відстеження шляху «від ферми до столу», що забезпечує довіру споживачів і контроль ланцюга постачання (рис. 1.1).

Уся продукція молокопереробного підприємства має проходити обов'язкову процедуру маркування, яка повинна бути чіткою, достовірною та зрозумілою для споживача. Етикетування має містити повний обсяг обов'язкової інформації: дату виготовлення, кінцевий термін придатності, умови зберігання, склад продукту, харчову цінність, відомості про виробника, наявність алергенів (зокрема лактози або білків коров'ячого молока), способи вживання або приготування [5].

Особливу роль відіграє система простежуваності (traceability), яка забезпечує можливість відстежити повний ланцюг руху продукції – від фермерського господарства, що постачає молоко, до полиці магазину або кінцевого споживача.



**Рис.1.1.Ключові аспекти ролі управління якістю**

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [6].

Така система дозволяє виявляти й усувати невідповідності на будь-якому етапі виробництва, логістики або реалізації, гарантує відповідність міжнародним стандартам (НАССР, ISO 22000), що є обов'язковою умовою для експорту до ЄС, Канади, Близького Сходу та інших регульованих ринків.

Прозорість і контрольованість усіх виробничих та управлінських процесів підвищують рівень споживчої довіри, знижують ризики відкликання партій з ринку, а також сприяють посиленню репутації бренду як стабільного й відповідального виробника молочних продуктів.

Управління якістю відіграє центральну роль у загальній системі менеджменту молокопереробного підприємства, адже саме якість молока, масла, сиру, йогуртів та інших виробів є вирішальним чинником успішності, конкурентоспроможності та довіри споживача [7].

У специфічних умовах харчової галузі, де ключовими критеріями виступають безпечність, стабільність властивостей, органолептична якість та відповідність нормативам, управління якістю – це не лише технічна функція, а інтегрована управлінська система, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства.

Це не просто складова частина менеджменту, а важливий стратегічний інструмент, який забезпечує стабільність, лояльність споживачів і сталий розвиток. Якісне управління охоплює весь життєвий цикл продукції – від закупівлі сирого молока до передачі готового продукту кінцевому покупцю [8].

Сучасні молокопереробні компанії повинні:

- впроваджувати комплексні системи управління якістю, засновані на міжнародних стандартах (ISO 9001, ISO 22000, FSSC),
- використовувати цифрові технології, автоматизовані системи контролю та аналітичні модулі ERP/QMS,
- формувати культуру якості, яка охоплює мотивацію персоналу, залучення керівництва та відповідальність на кожному рівні.

Високоєфективне управління якістю забезпечує не лише підвищення операційної ефективності й рентабельності, але й формує довіру споживачів, репутацію бренду, конкурентні переваги, а також створює підґрунтя для:

- розширення асортименту,
- впровадження інновацій,
- виходу на нові ринки,
- залучення інвестицій.

Управління якістю стає ключовим компонентом стратегії довгострокового розвитку підприємства, що діє в умовах постійної конкуренції, зростаючих вимог споживачів і жорсткого регуляторного контролю.

## **1.2. Механізм управління якістю продукції: елементи, функції, інструменти та особливості національного й міжнародного досвіду**

Управління якістю продукції є не лише складовою виробничого процесу, а й інтегрованим стратегічним управлінським інструментом, що охоплює весь життєвий цикл товару – від постачання молока-сировини, розроблення рецептури до реалізації готової продукції та післяпродажного супроводу. З огляду на підвищені вимоги до безпечності харчових продуктів, ефективне управління якістю набуває особливого значення в харчовій промисловості, зокрема у молокопереробній галузі. Тут якість продукції визначає не лише споживчу привабливість (смак, консистенція, термін зберігання), а й відповідність санітарно-гігієнічним, ветеринарним і технічним нормам, що регламентуються як національним, так і міжнародним законодавством [9].

Успішна реалізація механізму управління якістю безпосередньо впливає на гарантування харчової безпеки, запобігання псуванню молочної продукції, забезпечення простежуваності (трасованості) партій, підвищення довіри споживачів і розширення збуту, зокрема через вихід на зарубіжні

ринки. Якість і безпечність молока, сиру, масла та інших виробів – ключові критерії при укладанні контрактів з торговельними мережами, участі в тендерах, отриманні дозволів на експорт.

Механізм управління якістю продукції у молокопереробній галузі – це скоординована система, яка поєднує функціональні управлінські дії, структурні елементи та інструменти, спрямовані на досягнення цілей політики якості підприємства [10]. Основними складовими цього механізму є:

- Організаційно-адміністративний блок – формування чіткої структури управління якістю, розподіл відповідальності, наявність спеціалізованої служби контролю якості та внутрішніх аудитів.
- Нормативно-правова база – обов’язкове дотримання вимог ДСТУ, ISO, систем HACCP, ТУ на окремі види продукції (сири, масла, йогурти), ветеринарні правила та норми контролю залишків антибіотиків у молоці.
- Кадрове забезпечення – підготовка та навчання персоналу, розвиток культури якості, регулярна атестація технологів, лаборантів, операторів виробництва.
- Матеріально-технічна база – наявність сучасного лабораторного обладнання для визначення мікробіологічних, фізико-хімічних показників (кислотність, жирність, наявність домішок), автоматизованих систем моніторингу температурних режимів на всіх етапах (від охолодження молока до зберігання масла й сиру).
- Інформаційно-аналітична система – електронний облік невідповідностей, інцидентів, відгуків споживачів, результати внутрішнього та зовнішнього лабораторного контролю, аналіз виробничих втрат.
- Фінансове забезпечення – стабільне фінансування заходів із сертифікації, оновлення обладнання, впровадження нових технологій і навчання персоналу.

Таким чином, ефективний механізм управління якістю у сфері перероблення молока забезпечує не лише стабільність характеристик готової



продукції, але й підвищує репутацію підприємства, зменшує кількість рекламцій і втрат, сприяє сталому розвитку бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та активної інтеграції у міжнародні торговельні відносини, на перший план виходить адаптація українських молокопереробних підприємств до вимог міжнародних стандартів, таких як:

- ISO 9001 – загальний стандарт системи управління якістю;
- ISO 22000 – стандарт управління безпечністю харчових продуктів;
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – система аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках;
- FSSC 22000 – сертифікаційна схема безпечності харчових продуктів, заснована на ISO 22000 і ISO/TS 22002-1.

Запровадження таких систем дозволяє не лише покращити внутрішні виробничі процеси, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства, зменшити кількість претензій, оптимізувати витрати на контроль, забезпечити стабільну якість продукції (молока, масла, сиру) та мінімізувати харчові ризики, пов'язані з мікробіологічними, температурними чи хімічними відхиленнями [11].

Враховуючи критичну роль якості у молочній промисловості, доцільно розглянути практичну реалізацію механізму управління якістю на підприємствах, що здійснюють переробку молока та виробництво молочної продукції. У таблиці 1.2 представлено основні елементи, функції та інструменти його функціонування.

У межах системного підходу до формування механізму управління якістю продукції на підприємстві, функціональне значення цього механізму в молокопереробній галузі набуває першочергового значення. Механізм управління якістю виступає цільовою підсистемою загальної системи управління підприємством, що забезпечує досягнення стабільного рівня якості продукції – від надходження молока-сировини до реалізації масла,

сиру та інших молочних продуктів, включно з післяпродажною підтримкою та рекламційною роботою [12].

У межах загальної функції управління, механізм управління якістю продукції виконує такі ключові функції, що мають практичне значення для досягнення якісних цілей підприємства молочної галузі:

*Таблиця 1.2*

**Функціонування механізму управління якістю на підприємствах  
молокопереробної галузі**

| <b>Елемент механізму</b> | <b>Функції</b>                                                | <b>Інструменти реалізації</b>                                                                                                                                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативна база          | Визначення критеріїв якості, стандартів, технічних умов       | ISO 9001, ISO 22000, HACCP, FSSC 22000, ДСТУ, ТУ на молоко, масло, сир, ветеринарні вимоги, гігієнічні регламенти, технологічні карти                          |
| Організаційна структура  | Координація, розподіл відповідальності                        | Служба контролю якості, група HACCP, призначені відповідальні за ККТ, система внутрішніх інструкцій та положень                                                |
| Процесне управління      | Контроль якості на всіх етапах виробництва                    | Карти технологічного процесу (від пастеризації до фасування), контроль температур, режимів охолодження, дотримання часу витримки при виробництві сиру          |
| Моніторинг та контроль   | Виявлення відхилень, забезпечення стабільної якості           | Вхідний контроль молока-сировини, мікробіологічний контроль, контроль наявності антибіотиків, лабораторні дослідження фізико-хімічних показників               |
| Оцінка та аналіз         | Прийняття рішень щодо вдосконалення на основі даних           | Внутрішні аудити, аналіз причин браку, використання методів «5 Чому», Pareto-аналіз, оцінка втрат при виробництві                                              |
| Коригувальні дії         | Усунення причин невідповідностей, профілактика повторень      | Системи CAPA, впровадження інструкцій реагування, ревізія рецептур або параметрів процесу (наприклад, змін температурного режиму для сирів)                    |
| Навчання персоналу       | Підвищення рівня компетентності та відповідальності за якість | Тренінги HACCP, навчання ISO 22000, інструктажі з контролю мікрофлори, санітарної обробки обладнання, сертифікація лаборантів                                  |
| Зворотний зв'язок        | Реакція на відгуки споживачів, запобігання втратам репутації  | Аналіз рекламцій на якість масла/сиру, опитування клієнтів, інтеграція CRM-систем, реагування на повернення продукції з торгівельної мережі                    |
| Цифрові технології       | Підвищення точності, простежуваності, оперативного реагування | ERP-системи (1C, SAP), автоматичні системи обліку та контролю, електронні журнали простежуваності, температурні сенсори, блокчейн-простежуваність (за потреби) |

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [13].

Забезпечення відповідності продукції нормативним вимогам і очікуванням споживачів. Це досягається шляхом застосування адміністративних, техніко-технологічних, економічних та соціально-психологічних методів управління, які трансформують вимоги стандартів (ДСТУ, ISO 22000, HACCP, FSSC 22000 тощо) у практичні рішення. Для молочних підприємств це означає, зокрема, контроль температурного режиму зберігання, санітарного стану ємностей для молока, дотримання режимів пастеризації тощо.

Підвищення ефективності внутрішніх процесів через системний контроль. Управлінські рішення в молочній галузі приймаються на основі даних з лабораторного контролю якості молока-сировини, сирів, масла, а також з моніторингу процесів згортання, витримки, фасування. Це забезпечує узгодженість дій між виробничим, технологічним, логістичним та маркетинговим блоками.

Зниження рівня браку та втрат на переробку. Технічні та технологічні методи (наприклад, швидка ідентифікація партій із вмістом антибіотиків, або нестабільного білково-жирового балансу) дозволяють своєчасно реагувати та мінімізувати втрати при виготовленні сиру або масла. Використовуються методи стандартизації, тестування, коригування рецептур, що відповідає принципу оптимальності [14].

Формування довгострокової довіри до бренду. У молочній галузі якість продукції – ключовий чинник у виборі постачальника як для торговельних мереж, так і кінцевих споживачів. Управління якістю допомагає формувати репутацію, знижувати ризики повернення продукції з ринку, створювати сталі канали збуту, особливо на ринку преміум-продуктів (сирів витримки, фермерських йогуртів тощо).

Забезпечення готовності до зовнішнього аудиту, сертифікації та виходу на нові ринки. Впровадження міжнародних систем управління якістю дозволяє підприємствам експортувати молочну продукцію до ЄС, Близького

Сходу, Азії. Зокрема, важливим є ведення документації відповідно до вимог FSSC 22000, підтвердження простежуваності партій, контроль санітарної обробки обладнання, перевірка лабораторних звітів.

У цьому підрозділі розглядаються ключові компоненти механізму управління якістю, особливості його реалізації на підприємствах молокопереробної галузі, порівнюються вітчизняні та зарубіжні підходи, а також подається узагальнена таблиця з функціональними, структурними й технічними складовими, що формують ефективну систему забезпечення якості на молочному виробництві [15].

Особливості управління якістю в Україні та світові тенденції: порівняльний аналіз і перспективи розвитку.

В Україні триває адаптація до європейських норм, зокрема впровадження стандартів ISO 22000 та HACCP стало обов'язковим для всіх харчових підприємств.

Вітчизняні молокопереробні компанії активно переходять до цифрового контролю якості – впроваджуються ERP-системи, електронні лабораторні журнали, онлайн-моніторинг температури на різних етапах логістики.

Світова практика акцентує увагу на прозорості ланцюгів постачання (supply chain transparency), використанні блокчейн-технологій для простежуваності, а також на управлінні якістю як елементі ESG-стратегії (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності).

Аналіз міжнародного досвіду управління якістю свідчить, що ефективні моделі у сфері перероблення молока, виробництва масла та сиру поєднують елементи традиційного (інспекційного) контролю з сучасними підходами – процесним, ризик-орієнтованим і інтегрованим менеджментом. Комплексна інтеграція вітчизняної практики з міжнародними стандартами дозволяє побудувати гнучку, адаптивну систему управління якістю, здатну своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, регуляторні вимоги та

зростаючі очікування споживачів щодо безпечності та натуральності молочних продуктів [16].

Система управління якістю продукції в молокопереробній промисловості України перебуває на етапі структурної модернізації.

*Таблиця 1.3*

**Порівняльна характеристика національних та міжнародних підходів до управління якістю**

| <b>Критерій порівняння</b>                        | <b>Національний підхід (типовий для України)</b>                                                    | <b>Міжнародний підхід (провідні світові практики)</b>                                                                  |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Філософія якості                                  | Зосередженість на контролі якості на фінальному етапі виробництва (реактивний підхід)               | Забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції (проактивний, превентивний підхід)                        |
| Підходи до управління                             | Адміністративно-командний, орієнтація на інструкції, регламенти                                     | Системний і процесний підхід, орієнтований на споживача, результативність та ризик-менеджмент                          |
| Сертифікація систем якості (ISO, HACCP, GMP тощо) | Обмежене поширення серед малих та середніх підприємств; добровільний або формальний характер        | Масове впровадження сертифікаційних стандартів; обов'язкова вимога для експорту та кооперації з міжнародними мережами  |
| Інвестиції в якість та цифровізацію               | Низький рівень цифрової трансформації; використання паперових форм контролю, ручного введення даних | Інтеграція ERP-систем (SAP, 1C), IoT, SCADA, автоматизованого контролю якості, аналітики великих даних (Big Data)      |
| Роль персоналу в системі якості                   | Якість як відповідальність окремого підрозділу (наприклад, ВТК); обмежене залучення працівників     | Культура якості на всіх рівнях; кожен працівник – активний учасник процесу забезпечення якості                         |
| Орієнтація на сталий розвиток, етику, екологію    | Переважно декларативний характер; слабкий зв'язок із екологічним менеджментом                       | Впровадження стандартів ISO 14001, SA8000; інтеграція у систему ESG (екологічне, соціальне та управлінське управління) |
| Використання інструментів управління якістю       | Застарілі методи: журнали обліку, вибіркового контролю                                              | Широке використання сучасних інструментів: SPC, FMEA, PDCA, KPI, Lean, Kaizen, traceability-систем                     |
| Орієнтація на споживача                           | Слабкий зворотний зв'язок, відсутність механізмів системного аналізу рекламацій                     | Постійний моніторинг задоволеності споживачів, CRM-системи, аналітика відгуків, персоналізований підхід                |

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [17].

Це зумовлено курсом країни на євроінтеграцію, відкриттям нових зовнішніх ринків та імплементацією принципів харчової безпеки відповідно

до вимог ЄС. Історично українські підприємства галузі спиралися на адміністративно-командні методи контролю, зосереджуючи увагу на кінцевому продукті – зразки масла, сиру чи йогурту перевірялися вже після завершення виробництва. Такий підхід мав суто реактивний характер і не дозволяв оперативно виявляти джерела відхилень, зокрема в критичних точках: постачання молочної сировини, дотримання температурних режимів, санітарії тощо.

Сучасна практика вимагає переходу до проактивної моделі управління якістю. Основу новітніх підходів становить системність, контроль на кожному етапі життєвого циклу продукції, запобігання ризикам та залучення персоналу усіх рівнів до забезпечення якості. Молокопереробні підприємства все частіше впроваджують інтегровані системи управління якістю (СУЯ), що базуються на міжнародних стандартах – ISO 9001, ISO 22000, HACCP. Зокрема, система HACCP є ключовою для забезпечення безпечності сиру та масла, де особливу увагу приділяють пастеризації молока, мікробіологічному контролю та гігієні виробничого середовища.

Сучасні міжнародні тенденції в управлінні якістю молочних продуктів [18]:

1. Процесний підхід і управління ланцюгом створення цінності

Якість молочних продуктів визначається не лише технологією виробництва, а й всією послідовністю процесів – від відбору сировини (молока з ферм), контролю логістики і температур, до упаковки та дистрибуції. Успішні підприємства впроваджують SCM-системи (Supply Chain Management), що дають змогу відстежити партію продукції до конкретного постачальника молока. Завдяки цьому запобігається використанню неякісної або контамінованої сировини, забезпечується узгодженість стандартів на всіх етапах постачального ланцюга.

2. Цифрова трансформація управління якістю

В умовах індустрії 4.0 молокопереробні підприємства переходять до цифрових систем управління. Вони застосовують:

- ERP-системи (1С:Підприємство, SAP), які забезпечують облік усіх процесів – від закупівлі молока до відвантаження готової продукції;
- MES-системи, які дають змогу відслідковувати в реальному часі дотримання температур пастеризації, мікробіологічних показників тощо;
- IoT (інтернет речей) – датчики температури в охолоджувальних камерах, автоматичний контроль стерильності;
- Big Data та AI – для прогнозування нестабільної якості молока, оптимізації рецептур, мінімізації втрат продукції під час транспортування та зберігання.

### 3. Формування корпоративної культури якості

У молокопереробному секторі висока якість неможлива без участі всього персоналу – від водіїв, які доставляють молоко, до лаборантів і операторів пастеризаційного обладнання. Запровадження таких підходів, як Kaizen, Lean, 5S, сприяє створенню стабільної "культури якості", де кожен працівник не лише виконує інструкції, а й пропонує покращення, контролює дотримання норм та ініціює зміни.

### 4. Інтеграція якості з екологічними та соціальними аспектами

Молокопереробні підприємства все частіше інтегрують стандарти ISO 14001 (екологічне управління), впроваджують енергозберігаючі технології (наприклад, утилізація сироватки, повторне використання пари), реалізують програми з відповідального постачання та корпоративної соціальної відповідальності. Це дозволяє відповідати ESG-вимогам, підвищувати довіру партнерів, зменшувати вуглецевий слід і виходити на експортні ринки з репутацією сталого виробника.

## Висновки до Розділу 1

1. Проаналізовано теоретичні засади управління якістю продукції як ключового елементу конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Встановлено, що сучасне розуміння якості охоплює не лише відповідність продукції технічним нормам, а й її безпечність,

стабільність, споживчу цінність та екологічну відповідальність.

2. Досліджено основні підходи до формування механізму управління якістю на підприємствах харчової галузі. Показано, що ефективна система управління якістю повинна бути інтегрованою, процесно-орієнтованою, ризик-адаптованою та здатною до постійного вдосконалення.

3. Виявлено, що для підприємств з перероблення молока, зокрема ТОВ «МІЛК ГРУП», особливе значення має управління якістю на всіх етапах виробничого циклу – від надходження сировини до зберігання та транспортування готової продукції. Це зумовлено високими вимогами до безпечності та строків придатності молочних виробів.

4. Показано, що система управління якістю в молокопереробній промисловості має включати механізми моніторингу критичних контрольних точок (НАССР), чіткий розподіл відповідальності серед працівників, а також ефективну внутрішню комунікацію між підрозділами.

5. Проаналізовано національний досвід функціонування систем управління якістю на підприємствах харчової галузі. Встановлено, що вітчизняна практика все ще значною мірою спирається на адміністративно-командні методи контролю, з акцентом на кінцевий продукт, тоді як міжнародна – орієнтується на запобігання дефектам на ранніх етапах виробництва.

6. Досліджено провідні міжнародні підходи до управління якістю, зокрема стандарти ISO 9001, ISO 22000, НАССР, а також інструменти цифровізації та сталого розвитку. Виявлено, що інтеграція цих стандартів у діяльність підприємств молокопереробної галузі дозволяє підвищити їхню адаптивність, зменшити втрати, покращити якість продукції та відкрити доступ до міжнародних ринків.

7. Запропоновано порівняльну характеристику національних та міжнародних підходів до управління якістю, що дозволило виокремити ключові напрями вдосконалення практик в Україні, зокрема щодо цифровізації, розбудови культури якості та залучення персоналу.



## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «МІЛК ГРУП»**

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності, економічного стану та оцінка системи управління якістю продукції в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

ТОВ «МІЛК ГРУП» – це сучасне підприємство харчової промисловості, основною спеціалізацією якого є виробництво та переробка молочної продукції. Компанія працює на ринку України понад 15 років, має репутацію надійного виробника та партнера. Географія збуту охоплює не лише внутрішній ринок, а й включає експорт до країн Східної Європи, зокрема Польщі, Румунії та Молдови.

Основні напрями діяльності:

- закупівля та переробка молока-сировини з локальних господарств;
- виробництво асортименту молочних продуктів: молоко, кефір, йогурт, сметана, масло, сири різних твердостей;
- випуск інноваційної продукції: безлактозні, пробіотичні, функціональні продукти;
- розробка та виготовлення продукції під Private Label для українських та міжнародних торгових мереж;
- налагоджена логістика і дистрибуція продукції через власні регіональні представництва.

Організаційна структура ТОВ «МІЛК ГРУП» є функціональною, що передбачає поділ підприємства за основними напрямками діяльності: виробництво, збут, фінанси, якість, маркетинг тощо. Такий підхід забезпечує чітку спеціалізацію підрозділів, підвищує рівень відповідальності керівників напрямів та дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові особливості структури:

- Централізоване управління – усі стратегічні рішення зосереджені на рівні генерального директора та функціональних директорів.
- Наявність лабораторії контролю якості свідчить про фокус на управління якістю. Вона забезпечує внутрішню перевірку відповідності продукції нормативам безпеки, що є основою для ефективного впровадження системи управління якістю (СУЯ).
- Чіткий поділ між виробничими та адміністративними підрозділами сприяє ефективному управлінню ресурсами та координації діяльності.
- Фінансовий, маркетинговий та планово-економічний відділи забезпечують підтримку ключових бізнес-функцій і виконання стратегічних завдань підприємства.

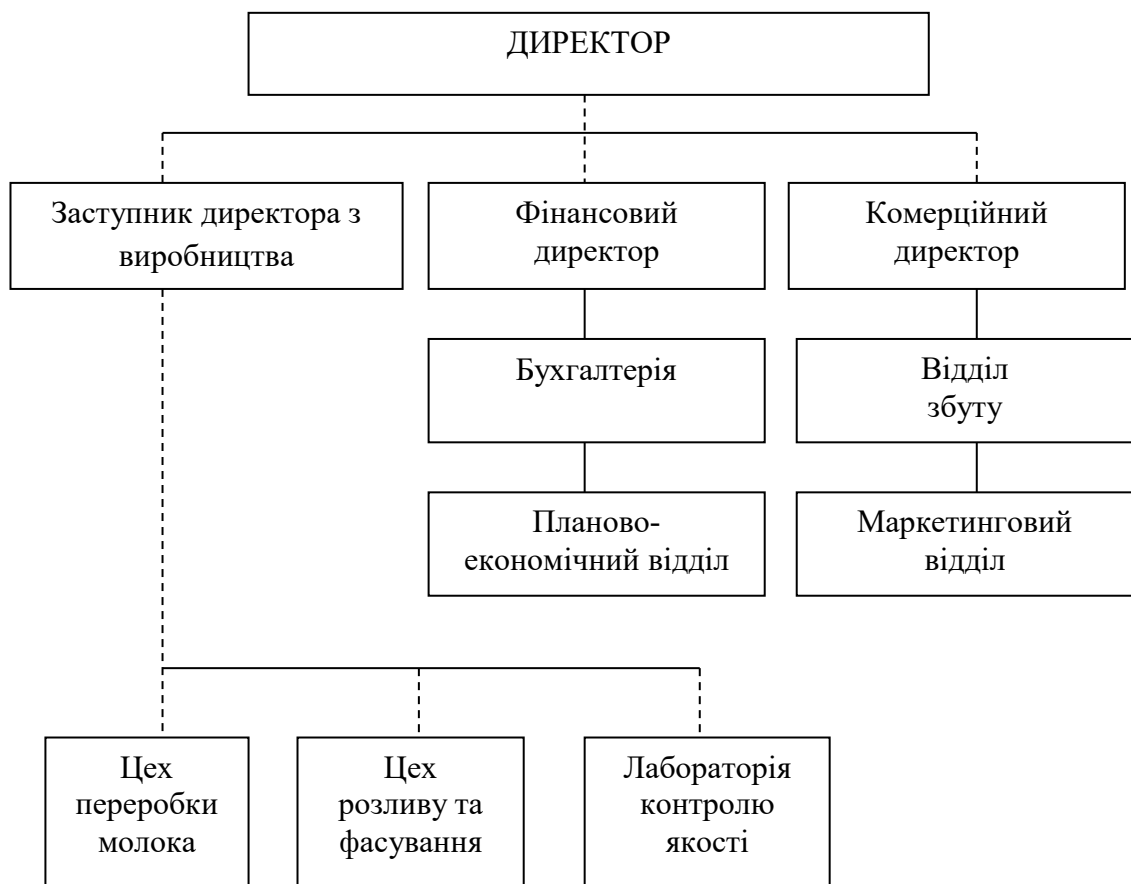


Рис. 2.1. Блок-схема організаційної структури ТОВ «МІЛК ГРУП»  
Джерело: розроблено автором.

Структура ТОВ «МІЛК ГРУП» відповідає вимогам сучасного молокопереробного підприємства, що дозволяє ефективно керувати

процесами виробництва, контролю якості, логістики та збуту. Водночас, з урахуванням динамічного ринку та викликів зовнішнього середовища, доцільно розглянути подальше вдосконалення структури через впровадження елементів процесного або проектного управління.

Організаційна структура підприємства є функціональною, що дозволяє ефективно координувати основні напрямки діяльності. Впровадження сучасної системи управління якістю, що передбачає функціонування власної лабораторії та наявність сертифікатів відповідності, свідчить про високий рівень внутрішнього контролю.

ТОВ «МІЛК ГРУП» – приклад ефективного підприємства, що динамічно розвивається у складному середовищі харчової галузі. Стійке зростання виробничих та фінансових показників, акцент на якості продукції та інвестиції в модернізацію виробництва формують надійну базу для подальшого впровадження систем управління якістю на сучасному рівні.

Для оцінки фінансової стабільності ТОВ «МІЛК ГРУП» розглянемо ключові показники за останні три роки (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Основні фінансово-економічні показники ТОВ «МІЛК ГРУП» у  
2022–2024 рр.**

| Показник             | Рік       |           |            |
|----------------------|-----------|-----------|------------|
|                      | 2022      | 2023      | 2024       |
| Дохід, грн           | 7 406 900 | 8 585 800 | 4 365 800  |
| Чистий прибуток, грн | 927 300   | 1 093 400 | –1 347 000 |
| Активи, грн          | 3 644 600 | 8 846 500 | 6 006 200  |
| Зобов'язання, грн    | 1 431 300 | 1 539 800 | 46 500     |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «МІЛК ГРУП»

Упродовж 2022–2023 років ТОВ «МІЛК ГРУП» демонструвало позитивну динаміку фінансових результатів. Зокрема, дохід підприємства зріс із 7,4 млн грн у 2022 році до 8,6 млн грн у 2023 році, що становить приріст на 15,9 %. Така тенденція свідчить про ефективну маркетингову та збутову політику, розширення ринків збуту, а також про стабільний попит на

продукцію компанії. Успішна реалізація нових продуктових ліній і зміцнення партнерських відносин із торговими мережами також могли відіграти важливу роль у зростанні виручки.

Однак у 2024 році підприємство зіткнулося з різким падінням доходів майже вдвічі – до 4,36 млн грн. Подібна ситуація може бути наслідком низки чинників, серед яких – ускладнення зовнішньоекономічного середовища, зниження купівельної спроможності населення, здорожчання енергоносіїв, а також перебоїв в логістиці. Такий спад потребує глибшого аналізу внутрішніх витрат та адаптації бізнес-моделі до нових умов.

Динаміка чистого прибутку підприємства підтверджує згадану тенденцію. У 2022 та 2023 роках ТОВ «МІЛК ГРУП» працювало прибутково: розмір чистого прибутку склав 927,3 тис. грн у 2022 році та 1 093,4 тис. грн у 2023 році відповідно. Це вказує на ефективність виробничої та фінансової політики, оптимізацію витрат і раціональне використання ресурсів. Натомість у 2024 році компанія зазнала суттєвих збитків у розмірі 1 347,0 тис. грн. Основними причинами погіршення фінансового результату можуть бути: незбалансованість витрат, перевищення інвестиційних вкладень над доходами, зниження рентабельності продукції, підвищення вартості сировини та комунальних послуг.

У структурі активів спостерігається позитивна динаміка у 2023 році: зростання з 3,64 млн грн (2022 рік) до 8,85 млн грн. Це може свідчити про реалізацію інвестиційної програми підприємства, модернізацію обладнання, а також про накопичення виробничих запасів чи збільшення оборотного капіталу. У 2024 році сума активів скоротилася до 6,01 млн грн, що, ймовірно, пов'язано з частковим вивільненням ресурсів, зменшенням дебіторської заборгованості або продажем частини необоротних активів у відповідь на фінансові труднощі.

Окремої уваги заслуговує динаміка зобов'язань підприємства. Якщо у 2022 та 2023 роках їх обсяг перевищував 1,4 млн грн, то у 2024 році зобов'язання скоротилися до мінімального рівня – лише 46,5 тис. грн. Такий

показник може бути свідченням цілеспрямованої політики щодо скорочення кредитного навантаження, що позитивно впливає на фінансову незалежність та стійкість підприємства.

Загалом, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «МІЛК ГРУП» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку. Наявність активів, зниження зобов'язань і сформовані ринкові позиції створюють передумови для стабілізації діяльності та подолання кризових явищ за умови впровадження адаптивної системи управління та ефективних антикризових заходів.

ТОВ «МІЛК ГРУП» реалізує комплексну систему управління якістю продукції, яка базується на принципах НАССР, вимогах міжнародного стандарту ISO 22000:2018 та внутрішніх регламентах підприємства. Основною метою є забезпечення стабільної якості продукції на всіх етапах виробничого процесу – від надходження сировини до доставки готової продукції споживачам.

Ключові елементи механізму управління якістю:

- вхідний контроль сировини – відбір проб і оцінка якості молока, перевірка на антибіотики, бактеріологічні показники;
- технологічний контроль – постійний моніторинг критичних точок (СРТР) на всіх стадіях виробництва;
- лабораторний супровід – функціонування атестованої лабораторії, що проводить понад 20 типів тестів щодня;
- управління документацією – ведення електронного журналу перевірок, сертифікатів відповідності та аудитів;
- зворотний зв'язок від споживача – формування аналітики на підставі звернень і скарг клієнтів;
- внутрішні аудити та навчання персоналу – щоквартальні перевірки системи НАССР і підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 2.2

**Комплексна оцінка елементів системи управління якістю  
в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

| Елемент системи управління якістю      | Рівень впровадження | Сильні сторони                             | Проблемні зони                                  |
|----------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Вхідний контроль сировини              | Високий             | Повна автоматизація, контроль антибіотиків | Нерівномірна якість від окремих постачальників  |
| Технологічний контроль                 | Високий             | Визначені критичні точки, їх моніторинг    | Часті оновлення нормативної бази                |
| Лабораторна перевірка                  | Високий             | Власна лабораторія, сучасне обладнання     | Обмежена кількість тестів на специфічні домішки |
| Документаційне забезпечення            | Середній            | Електронні журнали, стандарти ISO          | Потреба в оновленні програмного забезпечення    |
| Система зворотного зв'язку             | Середній            | Аналіз звернень клієнтів                   | Не всі скарги фіксуються системно               |
| Навчання персоналу та внутрішній аудит | Середній            | Постійне навчання за графіком              | Недостатній охоп персоналу на деяких етапах     |

Джерело: розроблено автором.

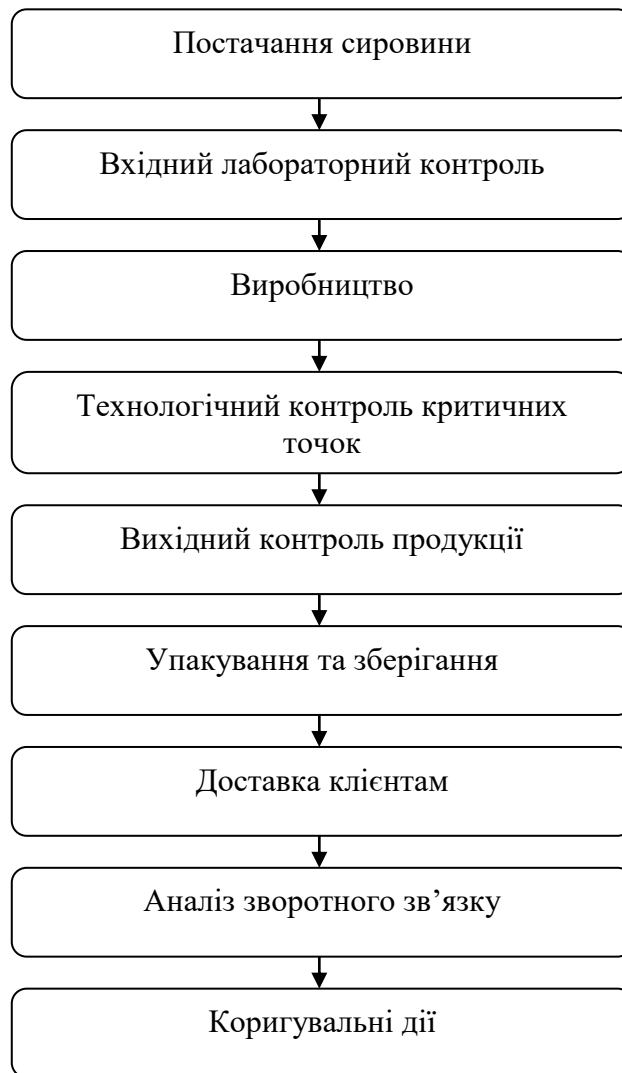
Як свідчить табл. 2.2, система управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» характеризується загальною цілісністю, але потребує подальшого вдосконалення окремих складових, зокрема внутрішнього аудиту, цифровізації та контролю якості сировини. З метою наочного уявлення структури функціонування системи на підприємстві, нижче представлено рис. 2.2, що відображає циклічну модель механізму управління якістю, реалізовану в ТОВ «МІЛК ГРУП».

Схема, представлена на рисунку 2.2, відображає цілісний та циклічний підхід до забезпечення якості продукції, що базується на принципах безперервного вдосконалення, контролю та зворотного зв'язку. Такий механізм відповідає основним вимогам систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 та HACCP.

*1. Постачання сировини → Вхідний лабораторний контроль*

Процес розпочинається з отримання молочної сировини, що надходить від сертифікованих постачальників. Вся сировина проходить вхідний

лабораторний контроль, де перевіряються такі показники, як кислотність, мікробіологічна чистота, жирність, наявність антибіотиків тощо. Це дозволяє запобігти використанню неякісної сировини вже на першому етапі.



**Рис. 2.2. Схема механізму управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

Джерело: розроблено автором.

## *2. Виробництво → Технологічний контроль критичних точок*

Після перевірки сировина надходить у виробничий процес, який включає пастеризацію, сепарацію, знежирення, збагачення, сквашування, фасування тощо. У межах системи НАССР підприємство визначає критичні контрольні точки (ССР), на яких здійснюється постійний моніторинг температури, тиску, часу обробки тощо. Такий підхід гарантує попередження ризиків, пов'язаних з мікробіологічною та хімічною безпекою продукції.

## *3. Вихідний контроль продукції*

На виході готова продукція знову підлягає лабораторному аналізу – перевіряється відповідність встановленим стандартам якості, строкам придатності, маркуванню, органолептичним властивостям. Контроль здійснює внутрішня лабораторія якості, що функціонує на підприємстві.

#### *4. Упакування та зберігання*

Після підтвердження відповідності, продукція фасується у відповідну тару (пакети, пляшки, контейнери) та зберігається за визначених температурних умов до моменту відвантаження. Підприємство суворо дотримується режиму зберігання для уникнення псування продукції.

#### *5. Доставка клієнтам*

ТОВ «МІЛК ГРУП» має власну логістичну інфраструктуру, що дозволяє забезпечити оперативну доставку товару до торгових точок та дистриб'юторів. Особлива увага приділяється підтриманню холодового ланцюга під час транспортування.

#### *6. Аналіз зворотного зв'язку*

На основі відгуків від клієнтів, скарг, результатів досліджень ринку, підприємство здійснює аналітичну оцінку задоволеності споживачів. Даний етап є ключовим для розуміння потреб клієнтів, виявлення повторюваних проблем або прихованих недоліків у продукції.

#### *7. Коригувальні дії → Повернення до контролю*

На основі результатів зворотного зв'язку ініціюються коригувальні дії. Це може включати перегляд технологічного процесу, зміну постачальників, оновлення рецептур, додаткове навчання персоналу або удосконалення методів контролю. Таким чином, цикл замикається, повертаючись до етапу вхідного контролю, і забезпечується постійне вдосконалення якості [20].

Механізм управління якістю, реалізований в ТОВ «МІЛК ГРУП», є структурованим, замкнутим і адаптивним, що дозволяє не лише оперативно реагувати на виявлені проблеми, а й завчасно ідентифікувати потенційні ризики, впроваджувати інновації та відповідати високим стандартам харчової безпеки. Завдяки циклічному характеру системи, процеси безперервно



вдосконалюються на основі даних внутрішнього контролю та аналізу зворотного зв'язку. Такий підхід створює надійну основу для підвищення рівня довіри споживачів, зростання конкурентоспроможності продукції та формування стійкої ділової репутації підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

За результатами проведеної оцінки встановлено:

1. Система управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» є інтегрованою та функціонально ефективною, що підтверджується високим рівнем лабораторного, входного та технологічного контролю на всіх етапах виробництва.

2. Основні резерви покращення полягають у подальшій цифровізації системи документації, розширенні контролю якості сировини з боку постачальників, а також у зміцненні механізмів внутрішнього аудиту як елемента саморегуляції.

3. Підприємство має реальний потенціал до впровадження системи TQM (Total Quality Management) з глибшою інтеграцією процесів управління якістю у всі бізнес-функції – від закупівель і виробництва до обслуговування клієнтів.

## **2.2. Оцінка ефективності та проблемних аспектів функціонування системи управління якістю на підприємстві**

На основі аналізу результатів внутрішніх аудитів, показників лабораторного контролю, відгуків клієнтів та статистики рекламаций було здійснено комплексну оцінку ефективності функціонування системи управління якістю продукції в ТОВ «МІЛК ГРУП».

Загалом система управління якістю демонструє функціональність і наявність основних елементів відповідно до вимог стандартів HACCP та ISO 22000. Разом із тим, наявні вузькі місця та низка системних проблем, які

гальмують підвищення якості продукції та ефективності внутрішніх процесів [21].

Таблиця 2.3

**Ключові критерії ефективності та їх оцінка в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

| Критерій                                     | Характеристика                              | Оцінка ефективності*       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|
| Відсоток продукції, що відповідає стандартам | > 98%                                       | Висока                     |
| Кількість рекламаций за останній рік         | 12 випадків (на 100 тис. одиниць продукції) | Низька                     |
| Своєчасність внутрішніх аудитів              | Виконано 90% згідно графіка                 | Середня                    |
| Реагування на скарги споживачів              | 78% скарг оброблено протягом 48 годин       | Середня                    |
| Плинність персоналу у відділі якості         | 22% на рік                                  | Висока (негативний фактор) |

\*Оцінка проведена за шкалою: висока – середня – низька.

Джерело: розроблено автором.

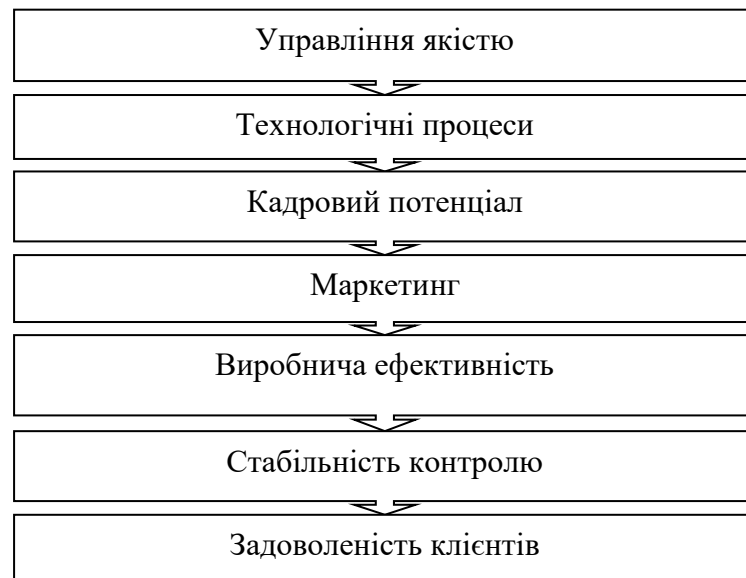
Позитивні аспекти функціонування системи управління якістю:

- Високий рівень відповідності продукції стандартам безпечності та якості.
- Впроваджені основні принципи НАССР, контроль критичних точок.
- Наявна процедура оновлення технологічних інструкцій у зв'язку зі змінами законодавства.
- Підтримка стабільного рівня якості під час розширення асортименту.

Проблемні аспекти та вузькі місця:

1. Низький рівень цифровізації процесів контролю якості – ускладнює оперативний доступ до даних, знижує швидкість реагування на відхилення.
2. Недостатній аналіз причин рекламаций – знижує ефективність заходів попередження повторних помилок.
3. Висока плинність кадрів у відділі якості – спричиняє втрату досвіду, недостатню спадкоємність стандартів та методик.
4. Слабка взаємодія між функціональними підрозділами – маркетингові очікування не завжди враховуються у виробничих специфікаціях.

5. Фрагментарна система навчання персоналу – працівники не завжди мають актуальні знання щодо стандартів якості та сучасних підходів до контролю.



**Рис. 2.3. Зв'язок між ефективністю управління якістю та основними бізнес-процесами**

Джерело: розроблено автором.

Управління якістю є центральним елементом, що впливає на ключові напрями діяльності підприємства: виробничі процеси, кадрову стабільність і маркетингову політику. У свою чергу, ці напрями формують конкретні результати – ефективність виробництва, надійність контролю та задоволеність клієнтів. Воно інтегрується у технологічні, кадрові та маркетингові аспекти, формуючи в результаті загальний рівень конкурентоспроможності підприємства [22].

Для комплексної оцінки зовнішніх факторів, що впливають на функціонування системи управління якістю продукції, було проведено PESTEL-аналіз, який дозволив систематизувати чинники макросередовища за шістьма ключовими напрямками (табл. 2.4). Такий підхід дав змогу виявити зовнішні виклики та можливості, які безпосередньо впливають на стабільність, адаптивність і стратегічну орієнтацію системи якості на підприємстві [23].

Таблиця 2.4

**PESTEL-аналіз середовища функціонування ТОВ «МІЛК ГРУП»**

| <b>Фактор</b> | <b>Характеристика</b>                                                                                      | <b>Потенційний вплив</b>                                               |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Політичні     | Стабільність державної політики в аграрному секторі, підтримка молочної галузі через програми держсубсидій | Сприяє доступу до ресурсів, але залежить від змін урядових пріоритетів |
| Економічні    | Інфляція, курс валют, коливання цін на сировину                                                            | Зростання витрат, необхідність контролю собівартості                   |
| Соціальні     | Зміни в споживчих уподобаннях, зростання попиту на натуральну продукцію                                    | Вимагає адаптації рецептур, посилення контролю якості                  |
| Технологічні  | Поява нових засобів автоматизації контролю якості, цифрові платформи                                       | Можливість підвищення ефективності через впровадження сучасних рішень  |
| Екологічні    | Вимоги до утилізації відходів, енергозбереження                                                            | Необхідність відповідності нормам екологічної безпеки                  |
| Правові       | Вимоги НАССР, ISO 22000, законодавчі зміни у сфері контролю якості                                         | Постійне оновлення документації, потреба в навчанні персоналу          |

Джерело: узагальнено на основі результатів власного дослідження [24-25].

Результати аналізу підтверджують високу залежність підприємства від зовнішнього регуляторного та економічного середовища, що обумовлює необхідність проактивного управління ризиками.

Для виявлення внутрішніх резервів розвитку, а також визначення потенційних загроз і можливостей зовнішнього середовища у сфері управління якістю продукції, було застосовано SWOT-аналіз. Цей інструмент дав змогу комплексно оцінити сильні й слабкі сторони системи управління якістю на ТОВ «МІЛК ГРУП», а також врахувати зовнішні фактори, що можуть вплинути на її подальше вдосконалення. Проведений аналіз слугує основою для формування ефективної стратегії управління якістю відповідно до реалій ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

SWOT-аналіз показує, що головним резервом удосконалення є цифровізація та кадрова стабільність, а зовнішні ризики пов'язані з регуляторним тиском та нестабільним ринковим середовищем.

У таблиці 2.5 представлено результат узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що формують стратегічне поле для вдосконалення системи якості.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз системи управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

| <b>Сильні сторони (S)</b>                          | <b>Слабкі сторони (W)</b>                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| - Висока відповідність продукції стандартам        | - Відсутність цифрової інтегрованої системи якості           |
| - Стабільний виробничий процес із контролем НАССР  | - Висока плинність персоналу у відділі якості                |
| - Наявність сертифікованих процедур                | - Недостатній рівень автоматизації аудиту                    |
| - Гнучке оновлення асортименту                     | - Низький рівень взаємодії між відділами                     |
| <b>Можливості (O)</b>                              | <b>Загрози (T)</b>                                           |
| - Впровадження цифрових рішень для контролю якості | - Зростання вимог з боку законодавства та споживачів         |
| - Участь у міжнародних програмах сертифікації      | - Нестабільна економічна ситуація (інфляція, ціни на молоко) |
| - Розширення ринку через покращення якості         | - Посилення конкуренції з боку виробників-субститутів        |
| - Підвищення кваліфікації персоналу                | - Зміни в державній підтримці агросектору                    |

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства та результатів аналізу.

Отже, на основі проведених SWOT- і PESTEL-аналізів можна зробити висновок, що для підвищення ефективності функціонування системи управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» необхідно забезпечити адаптивність механізмів контролю до динамічних змін зовнішнього середовища та усунути наявні внутрішні обмеження.

Система управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» є загалом ефективною, але має потенціал для вдосконалення за рахунок цифровізації, зміцнення кадрової бази та інтеграції між функціональними відділами [26].

Ідентифіковані проблеми вказують на необхідність переходу до більш комплексної моделі управління якістю, орієнтованої на залучення всіх працівників і підвищення гнучкості реагування на проблеми.

Результати проведеного аналізу ефективності системи управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» свідчать, що, попри загальну задовільну функціональність механізму забезпечення якості, підприємство стикається з рядом внутрішніх обмежень і зовнішніх викликів, які стримують її подальший розвиток та оптимальне функціонування.

Для конкретизації внутрішніх обмежень, які впливають на ефективність функціонування системи управління якістю, було проведено детальний аналіз її найбільш вразливих елементів. Такий підхід дав змогу виявити ключові проблемні аспекти, що стримують розвиток системи та потребують першочергової уваги з боку менеджменту. Узагальнені результати подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Вузькі місця та виклики у системі управління якістю  
в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

| № | Проблема                                                                         | Вплив на діяльність підприємства                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Відсутність єдиної цифрової системи управління якістю                            | Ускладнює оперативний контроль, унеможлиблює аналіз у режимі реального часу |
| 2 | Високий рівень плинності персоналу у відділі якості                              | Знижує спадкоємність знань, створює ризики втрати компетентностей           |
| 3 | Обмеженість комунікацій між виробництвом, маркетингом і відділом контролю якості | Уповільнює зворотний зв'язок і адаптацію продукції до запитів ринку         |
| 4 | Недостатня увага до навчання персоналу з питань сучасних стандартів якості       | Знижує рівень відповідальності працівників за якість                        |
| 5 | Неповна автоматизація обліку виробничих відхилень                                | Ускладнює виявлення системних помилок та їх причин                          |

Джерело: узагальнено на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Таким чином, виявлені “вузькі місця” дозволяють визначити пріоритетні напрями дій, зосереджені на підвищенні цифрової інтеграції, стабільності персоналу та зміцненні міжфункціональної взаємодії [27].

Напрями вдосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «МІЛК ГРУП»:

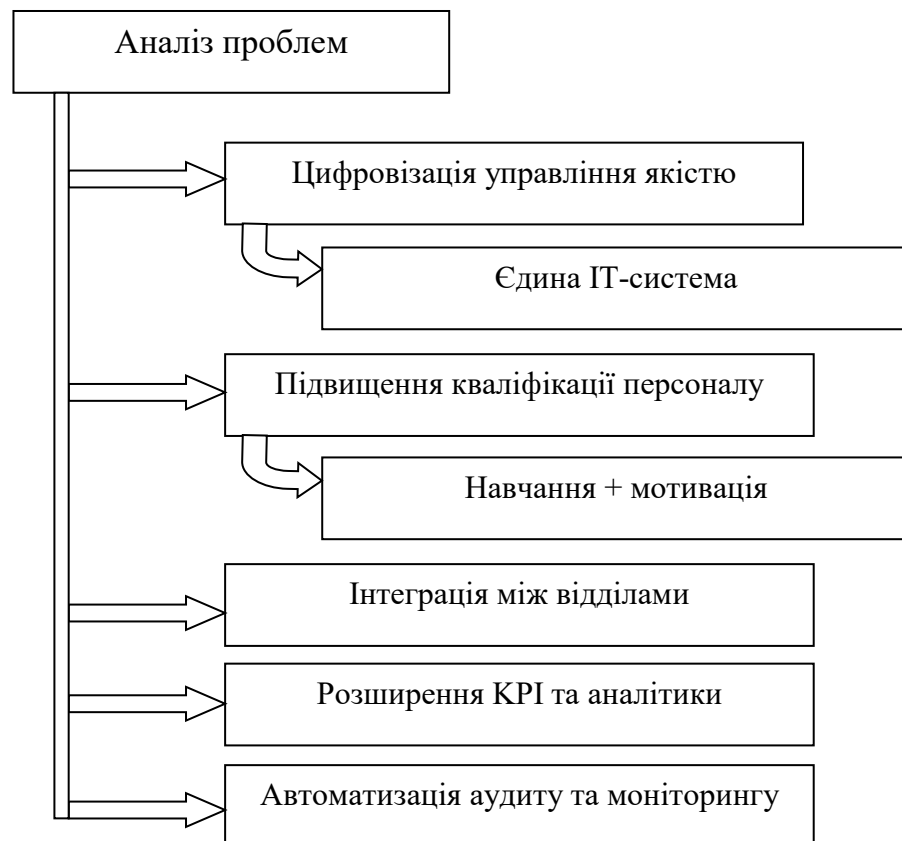
1. Цифровізація управлінських процесів якості. Запровадження єдиної інформаційної системи для моніторингу всіх етапів контролю якості (включаючи НАССР, ISO-контроль, відстеження рекламаций) дозволить підвищити прозорість та ефективність управлінських рішень.

2. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу. Регулярне проведення навчань з якості, впровадження програм нематеріального стимулювання, зменшення плинності кадрів у критичних відділах.

3. Інтеграція між функціональними підрозділами. Забезпечення міжвідомчої взаємодії через спільні команди з розробки технічних завдань, запуску нових продуктів і реагування на скарги споживачів.

4. Розширення використання ключових показників ефективності (KPI). Запровадження розширеного набору індикаторів (кількість повторних рекламаций, рівень відповідності стандартам, тривалість вирішення скарг тощо).

5. Автоматизація аудиту якості та оцінка ризиків. Застосування сучасних програмних рішень для планування, проведення та аналізу внутрішніх аудитів відповідно до ISO 22000 та FSSC 22000.



**Рис. 2.4. Напрями вдосконалення системи управління якістю на підприємстві**

Джерело: розроблено автором.

Проведена оцінка показала, що система управління якістю на ТОВ «МІЛК ГРУП» є загалом функціональною, але потребує оновлення підходів відповідно до сучасних вимог ринку. Основними бар'єрами залишаються:

слабка цифровізація, нестабільність кадрового складу, недостатній рівень взаємодії між ключовими підрозділами та обмежена гнучкість реагування на проблеми.

Удосконалення системи має ґрунтуватися на таких принципах [28]:

- впровадження єдиної цифрової платформи для моніторингу якості;
- підвищення залученості працівників через навчання й мотивацію;
- зміцнення міжфункціональної взаємодії;
- розвиток аналітичного інструментарію на основі KPI;
- автоматизація внутрішніх аудитів і системного аналізу ризиків.

Ці зміни мають стати основою для перехідного етапу до більш адаптивної, гнучкої та ефективної моделі управління якістю, що буде орієнтована на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **Висновки до Розділу 2**

1. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «МІЛК ГРУП» як одного з провідних виробників молочної продукції на регіональному ринку, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про виробничу структуру, напрямки діяльності та систему управління якістю.

2. Встановлено, що підприємство впровадило базові принципи управління якістю відповідно до вимог НАССР, активно використовує внутрішній аудит та дотримується державних стандартів у сфері харчової безпеки.

3. Досліджено систему управління якістю продукції, в якій поєднуються технічні інструкції, регламенти контролю, діяльність лабораторії та кадрова підтримка. Це дозволило показати її загальну ефективність на етапі виробництва, але виявити ряд проблемних аспектів.

4. Оцінено ефективність основних елементів системи управління якістю на основі кількісних показників (відсоток рекламаций, дотримання



графіка аудитів, відповідність стандартам), що дало змогу виявити ключові «вузькі місця» – зокрема, високий рівень плинності кадрів, обмежену автоматизацію процесів, слабку взаємодію між відділами.

5. Показано, що система управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» має потенціал для вдосконалення шляхом цифровізації, розширення аналітичних інструментів, інтеграції функцій якості з маркетинговими та кадровими процесами.

6. Запропоновано напрями вдосконалення, зокрема впровадження єдиної цифрової платформи для управління якістю, створення системи внутрішнього навчання персоналу, а також удосконалення механізмів міжфункціональної координації.

7. Рекомендовано посилити роль аналізу зворотного зв'язку від клієнтів у системі якості, що дозволить оперативніше реагувати на зміни споживчих очікувань і покращити позиції підприємства на ринку.

8. Вважаємо за доцільне у подальшому зосередити увагу на формуванні комплексного механізму управління якістю, що інтегрує внутрішні резерви підприємства та відповідає сучасним викликам і ризикам у сфері харчової промисловості.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Сучасні напрями та інструменти вдосконалення системи управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції, жорстких вимог з боку регуляторних органів і зростаючих очікувань кінцевого споживача щодо якості, безпечності та простежуваності товару, удосконалення системи управління якістю продукції стає стратегічним пріоритетом для сталого розвитку ТОВ «МІЛК ГРУП». Ефективне управління якістю є не лише запорукою відповідності нормативним стандартам, а й основою побудови довіри до бренду, підвищення репутаційної вартості підприємства та забезпечення стабільної конкурентної переваги.

Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив систематизувати сильні сторони та виявити наявні прогалини в системі якості підприємства. До позитивних аспектів належать наявність структурованої вертикалі контролю, впровадження базових стандартів ДСТУ та НАССР, функціонування внутрішньої лабораторії, що дозволяє оперативно контролювати параметри якості на ключових етапах виробничого циклу. Водночас ідентифіковано низку обмежень, які стримують підвищення ефективності та адаптивності системи якості в динамічному ринковому середовищі [29, 30].

До найбільш критичних проблем, що потребують розв'язання, належать:

- відсутність єдиної цифрової системи управління даними щодо якості, що призводить до дублювання інформації, затримок в ухваленні рішень та зниження прозорості;

- фрагментарна автоматизація процесів контролю, що створює ризики людських помилок та обмежує ефективність моніторингу критичних точок;
- слабка міжвідомча координація між підрозділами виробництва, контролю якості, маркетингу та логістики, що ускладнює узгодженість дій і оперативність реагування;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу у сфері сучасних стандартів якості, а також низька залученість працівників у процеси вдосконалення;
- відсутність каналів активного зворотного зв'язку з кінцевим споживачем, що обмежує можливості адаптації продуктів до очікувань ринку;
- обмежене використання системи KPI та аналітики як інструменту кількісної оцінки результативності управлінських рішень у сфері якості.

З урахуванням актуальних викликів та глобальних трендів (включаючи цифрову трансформацію, інтегроване управління якістю, клієнтоцентричність), а також кращих практик у галузі харчової промисловості, сформовано низку пріоритетних напрямів удосконалення, які логічно поєднують стратегічне бачення підприємства та практичні можливості реалізації [31].

Ці напрями наведені у таблиці 3.1, яка включає аналіз суті кожної проблеми, очікувані позитивні результати від впровадження відповідного рішення та орієнтири для оцінювання ефективності змін.

Запропоновані напрями вдосконалення ґрунтуються на філософії Total Quality Management (TQM) – всеохопного управління якістю, що передбачає активну участь усіх рівнів персоналу, інтеграцію інструментів контролю та аналізу, безперервне вдосконалення процесів і клієнтоорієнтованість як стратегічний фокус. Основоположними принципами TQM є орієнтація на споживача, залучення персоналу, процесний підхід, системне мислення, управління на основі фактів та стратегічне лідерство. Усе це забезпечує створення єдиної системи, в якій якість розглядається не лише як функція

окремого підрозділу, а як наскрізна відповідальність усієї організації [32].

Таблиця 3.1

**Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління якістю  
в ТОВ «МІЛК ГРУП»**

| № | Напрямок удосконалення                                                 | Суть проблеми                                                                                | Очікуваний ефект                                                                               |
|---|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Впровадження цифрової системи управління якістю (QMS)                  | Відсутність єдиної системи управління даними про якість, неузгодженість обліку між відділами | Підвищення прозорості контролю, оперативність реагування, зменшення людського фактору          |
| 2 | Автоматизація контролю критичних точок (НАССР)                         | Ручне ведення обліку, висока ймовірність помилок                                             | Зменшення ризиків, підвищення точності даних, зменшення трудозатрат                            |
| 3 | Регулярне навчання персоналу стандартам якості (ISO 22000, FSSC 22000) | Недостатній рівень знань серед працівників, низька залученість у процеси якості              | Підвищення кваліфікації, розвиток культури якості, зниження дефектності                        |
| 4 | Створення міжвідомчої робочої групи з якості                           | Відсутність горизонтальної координації                                                       | Швидке ухвалення рішень, інтегрований підхід до проблем якості                                 |
| 5 | Розширення системи KPI та аналітичної звітності                        | Відсутність кількісної оцінки результативності управління                                    | Оптимізація управлінських рішень, можливість швидкого реагування на відхилення                 |
| 6 | Розробка системи зворотного зв'язку із споживачами                     | Відсутність ефективних каналів збирання та аналізу скарг, побажань                           | Підвищення лояльності клієнтів, адаптація продукції до ринку, мінімізація репутаційних ризиків |

Джерело: розроблено на основі результатів SWOT- і PESTEL-аналізів підприємства.

Обґрунтованість вибору саме цих напрямів підтверджується аналізом внутрішнього середовища ТОВ «МІЛК ГРУП», актуальними викликами ринку молочної продукції, а також чинними вимогами законодавства у сфері безпечності харчових продуктів (зокрема, вимогами систем НАССР, ISO 22000, FSSC 22000). Крім того, запропоновані заходи узгоджуються з рекомендаціями міжнародних організацій, таких як FAO, ISO, EFSA, що формують сучасні підходи до управління якістю у харчовій промисловості [33].

Поетапність впровадження – критично важлива умова досягнення успіху. Кожен із напрямів має реалізовуватись з урахуванням доступних

фінансових, людських та технологічних ресурсів, а також потенційного ефекту для системи якості в цілому. Першочерговими можуть стати напрями, пов'язані з цифровізацією управління якістю (створення QMS, автоматизація НАССР), адже саме вони здатні створити мультиплікативний ефект – забезпечити швидкість обробки інформації, прозорість процесів, інтеграцію між підрозділами та скорочення управлінських циклів [34].

Водночас напрями, пов'язані з людським капіталом та зворотним зв'язком, є необхідною умовою для стійкості системи: підготовлений персонал і клієнтоорієнтованість формують основу довгострокової якості. В ідеалі всі напрями мають розвиватись синхронно, утворюючи взаємопов'язану та адаптивну модель управління якістю, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики середовища та підтримувати стабільну якість продукції на всіх етапах життєвого циклу.

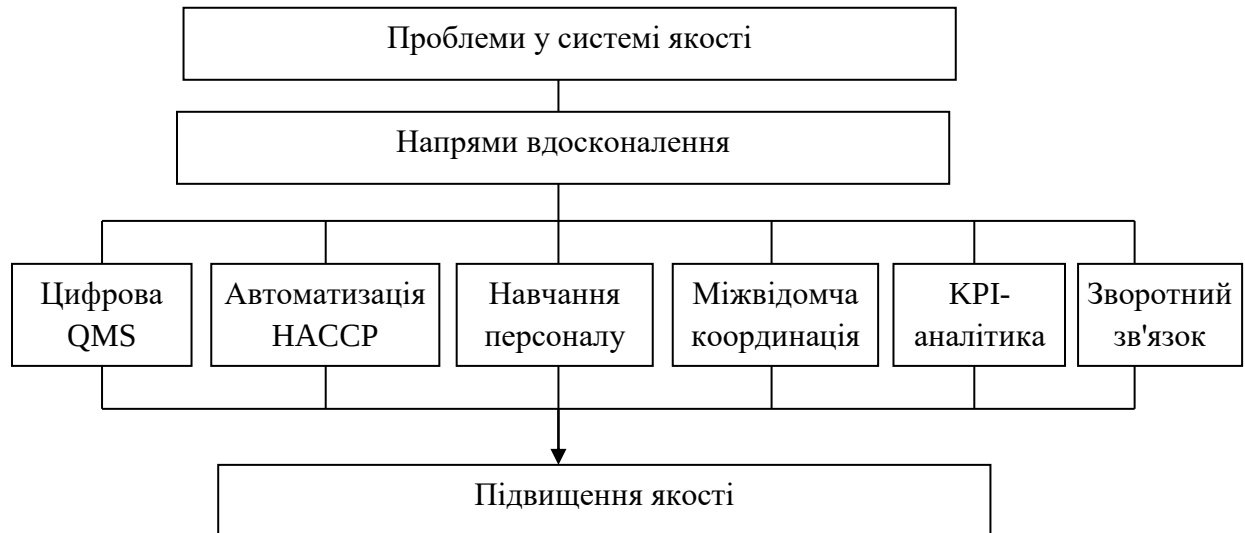
Водночас напрями, пов'язані з людським капіталом та зворотним зв'язком, є необхідною умовою для стійкості системи: підготовлений персонал і клієнтоорієнтованість формують основу довгострокової якості. В ідеалі всі напрями мають розвиватись синхронно, утворюючи взаємопов'язану та адаптивну модель управління якістю, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики середовища та підтримувати стабільну якість продукції на всіх етапах життєвого циклу.

Узагальнений взаємозв'язок виявлених проблем, запропонованих напрямів удосконалення та очікуваних результатів їх реалізації представлено на рис. 3.1.

Таким чином, удосконалення механізму управління якістю на ТОВ «МІЛК ГРУП» має системний характер і охоплює як технологічні, так і організаційні аспекти. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів, посилити конкурентні позиції підприємства на ринку, а також забезпечити сталість якості відповідно до міжнародних стандартів [35].

Для забезпечення стабільної якості продукції та підвищення

конкурентоспроможності підприємству ТОВ «МІЛК ГРУП» необхідно не лише підтримувати діючу систему якості, але й впроваджувати сучасні, інтегровані підходи до управління, які відповідають вимогам глобального ринку, цифрової трансформації та підвищених очікувань споживачів.



**Рис. 3.1. Взаємозв'язок проблем, напрямів удосконалення та очікуваних результатів**

Сучасні методи управління якістю, рекомендовані для впровадження:

1. Система управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт базується на процесному підході, орієнтації на клієнта, лідерстві керівництва, управлінні ризиками і постійному покращенні. Його впровадження дозволить:

- формалізувати ключові процеси якості;
- удосконалити внутрішні регламенти;
- підвищити довіру з боку партнерів і замовників.

2. Методика НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points). Застосування принципів НАССР забезпечує безпечність продукції на всіх етапах: від закупівлі сировини до реалізації. На підприємстві вже частково впроваджені елементи НАССР, однак необхідно:

- удосконалити документацію;
- впровадити чіткий моніторинг критичних точок контролю (ССР);
- проводити регулярні тренінги персоналу з безпечності.

3. Система FSSC 22000 (Food Safety System Certification). На базі ISO 22000 та ISO/TS 22002-1, ця система сертифікації визнається на міжнародному рівні (GFSI) і дозволяє підприємству:

- вийти на міжнародні ринки збуту;
- зміцнити імідж відповідального виробника;
- інтегрувати управління якістю та безпечністю в єдину модель.

4. Методика «5S» (організація робочого простору). Метод «5S» сприяє оптимізації виробничого середовища, скороченню втрат часу й ресурсів, підвищенню дисципліни:

- сортування (Seiri), упорядкування (Seiton), очищення (Seiso), стандартизація (Seiketsu), дисципліна (Shitsuke);
- формування культури якості та чистоти на робочих місцях.

5. Інструменти TQM (Total Quality Management). Комплексна система управління якістю, заснована на участі всіх працівників і безперервному вдосконаленні:

- акцент на потребах клієнта;
- аналіз відгуків і рекламаций;
- мотивація персоналу до підвищення якості.

6. Використання цифрових рішень (QMS-системи). В умовах цифрової трансформації підприємству доцільно впровадити спеціалізовані системи управління якістю (QMS), які забезпечують:

- автоматизований облік параметрів якості;
- збереження документації;
- контроль відхилень у реальному часі;
- інтеграцію з ERP-системами підприємства.

З огляду на результати аналізу функціонування чинного механізму управління якістю та виявлені напрями його вдосконалення, доцільним є інтеграція сучасних підходів і цифрових інструментів управління. Це дозволить підвищити адаптивність системи, забезпечити її прозорість, контрольованість і відповідність вимогам сучасного ринку. На рис. 3.2

представлено узагальнену схему інтеграції сучасних методів у систему управління якістю ТОВ «МІЛК ГРУП».

Очікувані результати впровадження сучасних методів:

- формування прозорості, контрольованої системи управління якістю на всіх етапах виробництва;
- зменшення частки дефектної продукції та рекламаций;
- підвищення ефективності виробництва та економії ресурсів;
- зміцнення ринкової позиції підприємства на національному й міжнародному рівнях;
- покращення взаємодії з контролюючими органами та партнерами.



**Рис. 3.2. Інтеграція сучасних методів у систему управління якістю ТОВ «МІЛК ГРУП»**

Джерело: складено на основі літературних джерел [36].

Впровадження сучасних методів управління якістю на ТОВ «МІЛК ГРУП» є важливим кроком до трансформації підприємства у високотехнологічного виробника, що відповідає світовим стандартам. Інтеграція міжнародних систем сертифікації, цифрових рішень та внутрішніх підходів (TQM, 5S) дозволить створити гнучку, адаптивну та ефективну систему управління якістю, здатну забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.



### **3.2. Формування комплексного механізму управління якістю продукції з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх викликів**

У сучасних умовах економічної турбулентності, посилення конкуренції та зростання споживчих очікувань, ефективне управління якістю продукції стає ключовим фактором стійкості та розвитку підприємства. Для ТОВ «МІЛК ГРУП» важливо не лише усунути поточні недоліки, але й сформувати цілісний, адаптивний механізм управління якістю, який враховує як внутрішні резерви, так і зовнішні виклики [37]

Внутрішні резерви підприємства:

На основі аналізу діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» ідентифіковано такі внутрішні резерви для зміцнення системи управління якістю:

- кадровий потенціал – наявність висококваліфікованих фахівців у виробничих підрозділах, готових до впровадження інновацій;
- матеріально-технічна база – модернізоване обладнання на основних виробничих лініях;
- гнучкість управлінських структур – можливість швидко адаптувати внутрішні регламенти до нових стандартів і вимог;
- досвід впровадження НАССР – як основа для подальшої сертифікації за ISO 22000, FSSC 22000;
- доступ до цифрових рішень – потенціал для інтеграції системи обліку, моніторингу і контролю якості.

Зовнішні виклики, що впливають на систему управління якістю:

- підвищення вимог законодавства та технічного регулювання у сфері харчової безпеки (зокрема, впровадження нових норм ДСТУ, НАССР, Codex Alimentarius);
- коливання споживчих вподобань – попит на «натуральну», органічну, екологічну продукцію;
- зростання цін на сировину та енергоносії, що потребує оптимізації витрат при збереженні якості;

- діджиталізація ринку – необхідність адаптації якості до онлайн-каналів збуту, відстеження відгуків, оцінок;
- ризики ланцюгів постачання – через логістичні обмеження або нестабільність партнерських мереж.

Комплексний механізм управління якістю на ТОВ «МІЛК ГРУП»

На основі ідентифікованих факторів формується інтегрований механізм, який поєднує:

1. Стратегічний рівень:

- формування політики якості, цілей та KPI;
- інтеграція системи якості в загальну бізнес-стратегію;
- зовнішній моніторинг ринку та нормативної бази.

2. Організаційно-структурний рівень:

- створення підрозділу/групи з управління якістю;
- чіткий розподіл відповідальності за якість між функціональними блоками;
- регулярні внутрішні аудити, взаємодія з постачальниками.

3. Операційний рівень:

- впровадження цифрової QMS-системи;
- контроль критичних точок (НАССР);
- автоматизований збір даних та оцінка параметрів якості в режимі реального часу.

4. Адаптивний рівень:

- зворотний зв'язок від споживачів;
- гнучке реагування на відхилення;
- прогнозування ризиків і формування сценаріїв дій.

Очікувані результати впровадження комплексного механізму:

- підвищення стабільності якості продукції та зменшення кількості рекламаций;
- оптимізація виробничих витрат за рахунок зниження браку та енерговитрат;

- підвищення довіри споживачів та партнерів через прозору і контрольовану систему якості;
- готовність до сертифікації за міжнародними стандартами;
- підвищення адаптивності до ринкових і регуляторних змін.

У контексті вдосконалення системи управління якістю доцільно сформуванати комплексну модель, яка охоплює всі етапи виробничого процесу, контрольних дій, взаємодії зі споживачами та впровадження коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє забезпечити системність, узгодженість та безперервне покращення якості продукції відповідно до сучасних стандартів. На основі проведеного аналізу пропонується узагальнене бачення функціонування інтегрованого механізму, представлене на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Модель комплексного механізму управління якістю продукції ТОВ «МІЛК ГРУП»**

Джерело: складено на основі літературних джерел [38, 39].

Рис. 3.3 демонструє, що управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» є системним, замкненим та орієнтованим на довгострокову ефективність.

Завдяки поєднанню технологічного контролю, зворотного зв'язку та гнучких механізмів реагування, підприємство має змогу забезпечувати високий рівень якості продукції та адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Представлена модель комплексного механізму управління якістю продукції ТОВ «МІЛК ГРУП» відображає інтегрований підхід до формування, підтримання та вдосконалення якості на всіх етапах діяльності підприємства. Структура моделі побудована з урахуванням принципів TQM (Total Quality Management), системи НАССР, а також сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на запобігання помилкам, постійне вдосконалення та клієнтоорієнтованість.

*1. Вхідні елементи системи (ресурси).* Модель починається з ресурсної бази: сировини, персоналу, обладнання, нормативних вимог і постачальницьких каналів. Особливий акцент зроблено на контроль якості сировини та сертифікацію постачальників, що формує базову якість майбутньої продукції.

*2. Виробничий процес.* Центральним елементом є контроль якості у процесі виробництва. До моделі інтегровані критичні контрольні точки (ССР), моніторинг технологічних параметрів і автоматизована система контролю. Це дозволяє вчасно реагувати на відхилення та зменшити ймовірність браку.

*3. Контроль і аудит.* На всіх етапах здійснюється внутрішній контроль, включаючи лабораторні випробування, аудит процесів, перевірку відповідності стандартам ISO та ДСТУ. Відповідальність за контроль розподіляється між кількома підрозділами, що сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання.

*4. Зовнішній контур взаємодії.* До моделі включено елементи зворотного зв'язку із клієнтами, споживачами та дистриб'юторами. Аналіз скарг, побажань і маркетингових досліджень дозволяє швидко ідентифікувати слабкі місця системи.

5. *Коригувальні та попереджувальні дії.* У відповідь на результати аналізу впроваджуються зміни у процесах, рецептурах, навчанні персоналу чи постачальницькій політиці. Циклічність моделі дозволяє постійно вдосконалювати систему, що відповідає концепції PDCA (Plan–Do–Check–Act).

6. *Очікувані результати.* На виході – стабільна якість продукції, зростання довіри споживачів, зменшення витрат на реклаमाції, покращення репутації бренду та зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Формування комплексного механізму управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП» передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, операційних та адаптивних інструментів, які мають працювати в єдиній скоординованій системі. На стратегічному рівні це включає орієнтацію на довгострокові цілі, побудову культури якості, фокус на клієнтоорієнтованість і дотримання міжнародних стандартів (ISO 9001, HACCP, FSSC 22000). Організаційний рівень охоплює чіткий розподіл відповідальності, ефективну систему комунікації та внутрішній аудит. Операційний рівень базується на стандартизованих процесах контролю якості, автоматизації виробництва, постійному моніторингу критичних точок і вхідному/вихідному контролю. Адаптивний рівень включає здатність підприємства до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, зворотного зв'язку від споживачів, аналізу ризиків і впровадження коригувальних дій.

Такий багаторівневий підхід дозволяє не лише стабілізувати поточну діяльність підприємства та мінімізувати втрати, пов'язані з браком або невідповідністю продукції, а й створює надійну основу для інноваційного розвитку, підвищення ефективності, розширення ринкових можливостей і зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### Висновки до Розділу 3

1. Проаналізовано основні зовнішні виклики, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «МІЛК ГРУП», зокрема коливання цін на сировину, підвищення енергетичних витрат, зміни в законодавстві та зниження купівельної спроможності споживачів. Це дозволило сформулювати стратегію розвитку підприємства з урахуванням факторів ризику та потенційних можливостей.

2. Розроблено стратегічну модель розвитку підприємства, що базується на результатах PEST- та SWOT-аналізу, з орієнтацією на інноваційність, екологічність, диверсифікацію продукції та зміцнення довіри споживачів. Встановлено, що ефективне стратегічне планування має опиратись на постійний моніторинг зовнішнього середовища.

3. Показано, що впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, зокрема BSC (збалансованої системи показників), контролінгу, процесного підходу та цифровізації, сприяє більшій прозорості управлінських рішень, покращенню внутрішньої координації та підвищенню гнучкості управління.

4. Досліджено можливості застосування системи KPI (ключових показників ефективності) у поєднанні з ризик-менеджментом та адаптивним управлінням для забезпечення стабільної якості продукції та досягнення стратегічних цілей. Доведено, що гнучка система оцінки результативності дозволяє оперативно реагувати на відхилення та знижувати вплив зовнішніх ризиків.

5. Отримано модель комплексного механізму управління якістю, яка поєднує стратегічні, операційні та адаптивні елементи, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Запропоновано поетапне впровадження цієї моделі на ТОВ «МІЛК ГРУП» як основи довгострокового підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

6. Рекомендовано підприємству інтегрувати сучасні методи управління якістю з акцентом на безперервне вдосконалення, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію та посилення роботи із зворотним зв'язком від клієнтів.

7. Вважаємо за доцільне у подальшій діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» приділити увагу збалансованому розвитку всіх підсистем механізму управління якістю, що забезпечить підвищення рівня задоволеності споживачів та стійке зростання підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного магістерського дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано теоретичні основи управління якістю продукції та встановлено, що сучасна концепція якості охоплює безпечність, стабільність, екологічність, споживчу цінність, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Досліджено механізм управління якістю на підприємствах харчової промисловості та показано, що його ефективність зумовлюється інтеграцією процесного, ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів.

3. Виявлено, що для підприємств молочної галузі (зокрема ТОВ «МІЛК ГРУП») критичною є якість на всіх етапах – від постачання сировини до доставки готової продукції, що потребує наскрізного контролю та гнучкої системи реагування на відхилення.

4. Показано, що національна практика управління якістю в харчовій галузі в значній мірі фокусована на контролі кінцевого продукту, тоді як міжнародні стандарти (ISO 9001, ISO 22000, HACCP) орієнтовані на запобігання дефектам на всіх етапах виробництва.

5. Проаналізовано діяльність ТОВ «МІЛК ГРУП» і встановлено, що підприємство має розвинену виробничу структуру, активно застосовує систему HACCP, внутрішній контроль та аудит, але стикається з такими проблемами, як плинність кадрів, низька цифровізація та слабка міжфункціональна взаємодія.

6. Досліджено поточну систему управління якістю на підприємстві, яка включає лабораторний контроль, нормативні документи, контроль критичних точок та моніторинг, що дозволило виявити її сильні сторони, а також ділянки, що потребують удосконалення.

7. Оцінено ефективність елементів системи управління якістю на основі конкретних показників, що дало змогу ідентифікувати проблемні



зони, зокрема недостатній аналіз зворотного зв'язку, відсутність KPI та фрагментарну автоматизацію процесів.

8. Запропоновано напрями вдосконалення системи управління якістю в ТОВ «МІЛК ГРУП», зокрема впровадження цифрової платформи, розбудову системи підвищення кваліфікації персоналу, інтеграцію зворотного зв'язку з клієнтами у прийняття управлінських рішень.

9. Розроблено стратегію розвитку системи управління якістю з урахуванням зовнішніх викликів та можливостей підприємства на основі SWOT- і PEST-аналізів, що дозволяє забезпечити як оперативну стабільність, так і перспективу виходу на нові ринки.

10. Доведено, що впровадження сучасних управлінських інструментів (BSC, KPI, ризик-менеджмент, контролінг, цифрові платформи) підвищує адаптивність та результативність системи управління якістю в умовах турбулентного середовища.

11. Показано, що важливим елементом успішної системи управління якістю є людський капітал, що передбачає постійне навчання, мотивацію персоналу та культуру якості як основу стабільного розвитку.

12. Розроблено модель комплексного механізму управління якістю продукції ТОВ «МІЛК ГРУП», яка поєднує стратегічні, операційні, аналітичні та адаптивні інструменти управління. Вона дозволяє не лише вирішувати наявні проблеми, а й формує підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності.

13. Рекомендовано впровадити єдину цифрову систему управління якістю, яка забезпечить автоматизований збір і аналіз даних з виробничих, лабораторних та клієнтських джерел, з метою посилення контролю та зниження ризиків.

14. Вважаємо за доцільне створити внутрішню академію якості на підприємстві для підвищення кваліфікації персоналу, формування командної культури та зміцнення відповідальності за якість на всіх рівнях.

15. Запропоновано розширити практику аналізу зворотного зв'язку від клієнтів та постачальників із подальшим включенням цих даних до стратегічного планування якості.

16. Доцільно інтегрувати систему ключових показників ефективності (KPI) для всіх підрозділів, пов'язаних із якістю, що дозволить об'єктивно оцінювати результати, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити мотивацію персоналу до постійного вдосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль Н.В. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та управління АПК*. 2015. Вип. 1(119). С.43-49.
2. Коваль Н. В. Нормативно-правове регулювання якості та безпечності продукції молокопереробних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2012. №11. С. 75-82.
3. Коваль Н. В. Дослідження якості та безпечності продукції молокопереробних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2012. №12. С. 187-194
4. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 6. С. 28–31.
5. Шаманська О. І. Система управління якістю як невід’ємна складова конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3363>
6. Должанський А. М., Бондаренко О. А. Управління якістю : навч. посіб. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. 282 с.
7. Aichouni, A. B. E., Silva, C., & Ferreira, L. M. D. F. (2024). A Systematic Literature Review of the Integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing Sustainability Performance Through Dynamic Capabilities. *Sustainability*, 16(20), 9108. <https://doi.org/10.3390/su16209108>
8. Olimjonovna, A. Z. (2025). Quality Management System for Stable Product and Customer Reliability: Sistem Manajemen Mutu untuk Kualitas Produk yang Stabil dan Keandalan Pelanggan. *Academia Open*, 10(2), 10.21070/acopen.10.2025.12233. <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.12233>
9. Каличева Н., Голубева А., Міненко О. Економічні аспекти забезпечення якості продукції на стадії проектування. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 45-48.

10. Кузьменко М. М., Богацька Н. М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 57–65.
11. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 27–34.
12. Крикун О.О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/7\\_2016.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf)
13. Бондаренко С. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-60>
14. Русавська В. Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-91>
15. Бондаренко С. Відповідальне споживання та виробництво в умовах сталого розвитку (на прикладі легкої промисловості). *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-100>
16. Mingde Yang, Cem Işık, Jiale Yan (2023). Analysis of collaborative control of dairy product supply chain quality based on evolutionary games: Perspectives from government intervention and market failure, *Heliyon*, Vol. 9, Issue 12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23024>
17. Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. С. 352–356.

18. Методи управління якістю. URL: [https://pidru4niki.com/80544/ekonomika/metodi\\_upravlinnya\\_yakistyu](https://pidru4niki.com/80544/ekonomika/metodi_upravlinnya_yakistyu) (дата звернення 23.09.2025)
19. Українська асоціація якості: URL: <http://www.uaq.org.ua/> (дата звернення 23.09.2025).
20. Офіційна сторінка ТОВ «МІЛК ГРУП» URL: <https://opendatabot.ua/c/41100355> (дата звернення: 23.09.2025).
21. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>
22. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019 № 2(54), С. 169-175.
23. Букреєва О. С., Рибалко І. В. Основи стандартизації та оцінки відповідності: електронний навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків: ХНАДУ, 2019. 76 с.
24. Машта Н.О., Бенчук О.П., Бенчук Г.П., Акімова Л.М., Дейнега О.В. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: навчальний посібник. Рівне: О. Зень, 2015. 394 с.
25. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
26. Бойко Є. О., Решетнік Р. С. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 1. С. 50-54.
27. Мусієнко В. Д., Богайчук А. І. Вплив конкурентних переваг на можливий прибуток підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 62-67.

28. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 252–258.
29. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 189-193.
30. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86.
31. Белко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 69-73.
32. Цимбалюк Г. С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2017. №1 (29). С. 129-134.
33. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху : ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT). URL : <http://surl.li/exmam>
34. Білявський В.М. Інноваційна діяльність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНТЕУ, 2020. С. 30-31.
35. Mahin, M., Kadasah, N., Alsabban, A., & Albliwi, S. (2024). Exploring the landscape of quality 4.0: a comprehensive review of its benefits, challenges, and critical success factors. *Production & Manufacturing Research*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2373739>
36. Hedberg, M., Gremyr, I., & Lenning, J. (2025). Making the most of multi-site quality management systems: motivational drivers and perceived proximity to headquarters. *Total Quality Management & Business Excellence*, 36(13–14), 1341–1356. <https://doi.org/10.1080/14783363.2025.2547179>

37. Короленко, О., Поліщук, І., Кутова, Н. Ефективність системи управління якістю в товарознавстві для підвищення рентабельності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-19>

38. Mohylevska, O., Abuselidze, G., Dragan, O., Gorovij, V. & Opanasiuk, V. (2021). Theoretical and practical aspects of the formation of an integrated quality management system in milk processing enterprises. E3S Web of Conferences. 295. 01036. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129501036>

39. Babenko, V., Yemchuk, L., Dzhulii L., Tsymbaliuk, H., Fridman, O. & Bilorusets, L. (2022). Information and Communication Technologies in the Product Quality Management System of Industrial Enterprise. Journal of Information Technology Management. Vol. 14 (Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes). P. 104-120. <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.88883>

### Додаток А

Штарьов М. О. Формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах молокопереробної галузі. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 48–50.