

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління якістю продукції підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор**

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент**

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Виконала

_____ **Марія ОЛАДОВА**
(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Оладовій Марії Андріївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління якістю продукції підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «МХП»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи управління якістю продукції.**
- 2. Діагностика управління якістю продукції у підприємстві.**
- 3. Напрями удосконалення управління якістю продукції підприємства.**

Дата видачі завдання « » _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ **Марія ОЛАДОВА**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність якості продукції як об'єкта управління: теоретичний аспект.....	10
1.2. Характеристика складових системи управління якістю продукції підприємства	15
1.3. Методичні підходи до забезпечення управління якістю продукції підприємства	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	31
2.2. Аналіз діючої системи управління якістю продукції підприємства.....	38
2.3. Оцінка результативності системи управління якістю продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	46
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Впровадження інтегрованої системи менеджменту якості підприємства.....	63
3.2. Пропозиції та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління якістю.....	70
3.3. Модернізація системи управління якістю продукції в умовах інтеграції до ЄС	77
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні глобальні виклики, пов'язані з нестабільністю економічного середовища, посиленням міжнародної конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, екологічними загрозами та зростанням вимог споживачів до безпечності й надійності продукції, обумовлюють підвищення ролі управління якістю продукції у системі управління підприємством. За умов глобалізації та інтеграції економічних процесів саме якість продукції стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності ефективно функціонувати на внутрішньому і міжнародному ринках.

Ефективне управління якістю продукції сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів, зниженню рівня витрат, мінімізації виробничих ризиків та забезпеченню стабільності його функціонування. Водночас у сучасних умовах якість продукції розглядається не лише як економічна категорія, але і як важливий чинник соціальної та екологічної відповідальності підприємства, оскільки вона впливає на рівень безпеки споживачів, екологічність виробництва та відповідність принципам сталого розвитку.

Зростання вимог до якості продукції, посилення міжнародної конкуренції, швидкі технологічні зміни та необхідність дотримання міжнародних стандартів обумовлюють потребу підприємств у впровадженні комплексного та системного підходу до управління якістю. Такий підхід забезпечує не лише контроль якості продукції на всіх етапах її створення, а й постійне вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг.

З урахуванням викладеного вище, тема бакалаврської кваліфікаційної роботи є актуальною та потребує ґрунтовного дослідження ефективності функціонування складових системи управління якістю продукції підприємств, а

також обґрунтування напрямів формування комплексної (інтегрованої) системи менеджменту якості.

Проблематика управління якістю продукції є предметом ґрунтовних наукових досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій думці. Значний внесок у формування сучасних концепцій менеджменту якості зробили зарубіжні класики, зокрема Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Тейлор, А. Фейгенбаум, К. Ісікава та В. Шухарт, праці яких заклали основи системного підходу до управління якістю, статистичних методів контролю та безперервного вдосконалення.

Окремі наукові дослідження присвячені питанням сертифікації систем управління якістю, підвищення конкурентоспроможності підприємств, удосконалення процесів управління якістю та впровадження міжнародних стандартів. Зокрема, у працях В.Г. Аكوпова та О.В. Мирошніченка розкрито сутність систем управління якістю продукції та значення їх сертифікації для посилення конкурентних переваг підприємств. Етапи розвитку систем управління якістю, принципи їх функціонування та методичні підходи до оцінювання досліджують Е.В. Білецький, Д.А. Янушкевич та З.Р. Шайхлісламов. Організаційно-економічні аспекти управління якістю та умови його реалізації в сучасних підприємствах висвітлено у роботах О.Ю. Давидової, І.М. Писаревського та Р.С. Ладиженської. Питання процесного підходу до управління якістю продукції, його складових та етапів розвитку розглядаються у дослідженнях Г.А. Семенова, О.О. Єропутової та О.О. Плаксюк, а також узагальнюються у наукових працях В.П. Адлера, Г.Г. Азгальдова, Д.П. Богині, С.І. Бугери, В.Г. Версана, А.В. Глічева, О.П. Грішнєвої, Н.І. Драгнєвої, Л.В. Дейнеко, В.А. Огвоздіна, В.М. Мішина, Т.Л. Мостенської, М.І. Шаповала, О.О. Школьного, С.О. Юшина та інших, які формують комплексне теоретико-методологічне підґрунтя дослідження управління якістю продукції.

Наукові дослідження підтверджують, що рівень якості продукції безпосередньо впливає на результати суспільного виробництва, його

економічну ефективність і конкурентні позиції підприємств на ринку. Важливу роль у забезпеченні ефективного управління якістю відіграють міжнародні, державні та внутрішні стандарти підприємств. Водночас сучасні наукові напрацювання не повною мірою враховують зростаючі вимоги інтеграційних процесів та узгодження інтересів виробників і споживачів. У цих умовах продукція українських підприємств повинна забезпечувати конкурентоспроможність на рівні з імпортними аналогами за основними якісними характеристиками.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю продукції підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності якості продукції як об'єкта управління;
- розкрити характеристику складових системи управління якістю продукції підприємства та визначити особливості їх формування;
- систематизувати методичні підходи до забезпечення управління якістю продукції підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати діючу систему управління якістю продукції підприємства;
- оцінити результативність системи управління якістю продукції підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління якістю продукції підприємства шляхом впровадження інтегрованої системи менеджменту якості;
- розробити та обґрунтувати результативність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління якістю продукції;
- визначити ключові напрями модернізації системи управління якістю продукції в умовах інтеграції до ЄС.

Об'єктом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є процес управління якістю продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад управління якістю продукції підприємства. Поглиблені дослідження за темою бакалаврської кваліфікаційної роботи здійснено на матеріалах ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» місто Миронівка, Київської обл., Обухівського р-ну.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, використано діалектичний метод наукового пізнання, а також системний і комплексний підходи до вивчення теоретичних і практичних аспектів управління якістю продукції.

У межах дослідження застосовувалися методи концептуального аналізу та синтезу, а також метод наукової абстракції під час узагальнення теоретичних підходів до сутності та ролі управління якістю продукції. Для оцінювання показників системи управління якістю продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» використовувалися статистичні методи, зокрема групування, динамічні порівняння та графічне відображення результатів.

Крім того, у роботі застосовано методи узагальнення та формально-логічного аналізу, що забезпечило систематизацію отриманих результатів і формування обґрунтованих висновків дослідження.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи послуговували нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти якості (ISO 9001, HACCP, ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001, IFS, BRCGS), офіційна звітність ПрАТ «МХП», наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали, а також дані із періодичних видань та інтернет-ресурсів, а також результати опитувань та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління якістю продукції на досліджуваному підприємстві, що сприятиме

підвищенню ефективності його діяльності та зміцненню конкурентоспроможності.

Окремі положення бакалаврської кваліфікаційної роботи сформульовано на рівні практичних рекомендацій, які можуть бути використані вітчизняними підприємствами як під час формування систем управління якістю, так і в процесі їх подальшого розвитку та удосконалення..

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні наукові результати та окремі пропозиції теоретико-прикладного характеру, отримані в межах виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи, були апробовані під час VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 22 квітня 2026 р.)

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних інформаційних джерел, додатків. Основна частина дослідження викладена на 87 сторінках, робота містить 14 рисунків, 14 таблиць та 10 додатків. Список використаних джерел включає 98 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність якості продукції як об'єкта управління: теоретичний аспект

За сучасних ринкових умов якість продукції набуває статусу одного з ключових чинників підвищення рівня життя населення, а також забезпечення економічної, соціальної та екологічної безпеки. Водночас якість розглядається як комплексна характеристика результативності діяльності підприємства, що охоплює розроблення стратегічних рішень, організацію виробничих процесів та маркетингову діяльність.

Поняття якості формувалося поступово під впливом історичних і виробничих умов розвитку суспільства. На різних етапах еволюції виробництва висувалися відповідні об'єктивні вимоги до продукції. Спочатку оцінювання якості зводилося переважно до перевірки базових характеристик, таких як точність виготовлення та міцність виробів (наприклад, точність розмірів або міцність матеріалів). Із ускладненням продукції та технологій відбулося розширення переліку властивостей, що підлягають оцінюванню. У центрі уваги поступово опинилася комплексна перевірка функціональних можливостей виробів. В умовах масового виробництва якість почала розглядатися не як характеристика окремого виробу, а як ступінь відповідності сукупності продукції встановленим стандартам.

Подальший розвиток науково-технічного прогресу зумовив появу автоматизованих систем управління складним обладнанням, що сприяло вдосконаленню підходів до контролю якості. У цей період було розроблено методи збору, обробки та аналізу інформації про якість продукції. Підприємства, що функціонують у ринкових умовах, почали приділяти особливу увагу моніторингу якості як у процесі виробництва, так і на етапі

споживання, при цьому акцент змістився на попередження виникнення дефектів.

Якість продукції безпосередньо залежить від ефективності всіх виробничих процесів, тому її доцільно розглядати як об'єкт управління в межах діяльності підприємства. Управління якістю є скоординованою діяльністю, що охоплює визначення політики та цілей у сфері якості, планування, контроль, забезпечення та постійне вдосконалення якості продукції.

В умовах конкурентного середовища якість набуває особливого значення як ринкова характеристика товару: за рівних умов споживачі надають перевагу дешевшій або більш якісній продукції, що визначає стратегічні підходи підприємств до конкуренції.

Категорія «якість» має багатовимірний характер і використовується у різних сферах суспільної діяльності, зокрема як філософська, соціальна та економічна категорія. Її зміст змінювався історично: від античних філософських трактувань (зокрема Аристотеля) до більш складних концепцій у працях філософів нового часу, таких як Гегель, який розглядав якість як визначеність буття, що визначає сутність об'єкта.

У табл. 1.1 систематизовано підходи до розуміння категорії «якість», що представлено у вигляді ретроспективного аналізу трансформації даного поняття.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до трактування категорії «якість»

Автор	Змістовне наповнення категорії
1	2
Аристотель (III ст. до н.е.)	Якість розглядається як ознака відмінності між об'єктами та їх поділ за критерієм «краще-гірше», що відображає їхні властивості.
Гегель Г. (XIX ст.)	Якість визначається як невід'ємна характеристика буття, втрата якої означає зміну самої сутності об'єкта.
Кант Е. (XVIII ст.)	Якість пов'язується з моральною природою явища, зокрема як чистота та єдність, що ґрунтуються на моральних засадах, а не зовнішніх чинниках.
Китайська філософська традиція	Якість трактується через поєднання понять «рівновага» та «ресурси/витрати», що ототожнює її з високим рівнем та значною вартістю продукції.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ж.-Б. Сей (1803 р.)	Якість і цінність продукції визначаються не витратами виробництва, а її корисністю для споживача.
У. Шухарт (1931 р.)	Якість має двоїсту природу: об'єктивні фізичні параметри виробу та суб'єктивну оцінку його корисності.
К. Ісікава (1950 р.)	Якість визначається як здатність продукції реально задовольняти потреби споживача.
Дж. Джуран (1979 р.)	Якість включає придатність до використання та рівень задоволення споживача, що залежить від відповідності продукції його вимогам.
ГОСТ 15467-79	Якість продукції розглядається як сукупність властивостей, що забезпечують її здатність задовольняти встановлені потреби відповідно до призначення.
ISO 8402-86	Якість трактується як сукупність характеристик продукції або послуги, що забезпечують здатність задовольняти визначені або очікувані потреби.
ISO 8402-94 / ДСТУ 3230-95	Якість визначається як сукупність властивостей об'єкта, які забезпечують задоволення встановлених і передбачуваних потреб.
ISO 9000-2000 / ДСТУ ISO 9000-2001	Якість розглядається як ступінь відповідності сукупності характеристик встановленим вимогам.
ISO 14000	Якість пов'язується з ефективною організаційною структурою та розподілом відповідальності в системі управління.
ISO 22000	Якість ототожнюється з безпечністю харчових продуктів та здатністю гарантувати їх безпечне споживання.

Примітка. * Сформовано за: [29]

Аналіз наведених у табл. 1.1 підходів свідчить, що якість визначається як сукупність властивостей об'єкта (продукту, процесу чи явища), які характеризують його здатність задовольняти встановлені або очікувані потреби. Вона є динамічною категорією, що змінюється під впливом розвитку виробництва, науково-технічного прогресу та зростання вимог споживачів.

У сучасних умовах управління якістю передбачає орієнтацію як на зовнішніх, так і на внутрішніх споживачів, глибоке розуміння їхніх потреб, стабільне виконання узгоджених вимог, а також постійне вдосконалення процесів з метою підвищення рівня задоволеності споживачів.

Нині в науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності категорії «якість», що зумовлює доцільність їх узагальненого аналізу. У зв'язку з цим у табл. 1.2 наведено окремі визначення поняття якості, запропоновані вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «якість»*

Автор	Наукове трактування категорії «якість»
Гольцев Д.Г. [19]	Комплексне інтегруюче поняття всіх сторін продуктивної діяльності, спрямованої на задоволення різноманітних потреб суспільства і кожної людини.
Драбаніч А.В. [22]	Якість продукції визначається як сукупність її корисних властивостей, що забезпечують задоволення потреб користувача при використанні продукції за цільовим призначенням.
Король С.А. [35]	Якість виробів або послуг характеризується сукупністю технічних, технологічних та експлуатаційних властивостей, які забезпечують відповідність вимогам споживача під час експлуатації.
Мартиновський В.С. [40]	Якість визначається як сукупність характеристик об'єкта, що відображають його здатність задовольняти встановлені або прогнозовані потреби.
Плотников М.Т. [59]	Якість продукції є сукупністю властивостей, що забезпечують її здатність задовольняти особисті та виробничі потреби відповідно до призначення.
Семенов Г.А. [76]	Якість розглядається як сукупність властивостей і характеристик продукції, що формуються виробником для задоволення встановлених або очікуваних потреб споживачів.
Фейгенбаум А. [98]	Якість трактується як сукупність характеристик продукції та послуг, що забезпечують їх здатність відповідати очікуванням споживачів і формують сприйняту цінність.
Кросбі Ф. [93]	Якість визначається як відповідність продукції встановленим вимогам і стандартам, тобто ступінь відповідності нормативним характеристикам.
Демінг В. Е. [94]	Якість пов'язується зі стабільністю виробничих процесів і здатністю системи забезпечувати мінімальні відхилення при задоволенні потреб споживачів.

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових джерел

Аналіз представлених у табл. 1.2 підходів свідчить про наявність суттєвих відмінностей у тлумаченні даної категорії, а також про певні обмеження у повноті відображення її змісту. Водночас більшість авторів розглядають якість як сукупність властивостей і характеристик продукції, що визначають її здатність задовольняти встановлені потреби споживачів. Разом із тим єдиного загальноприйнятого підходу до формулювання цього поняття серед дослідників не сформовано.

Починаючи з початку ХХІ століття, концепція управління якістю зазнала суттєвих трансформацій і стала орієнтуватися насамперед на задоволення

потреб динамічного та мінливого ринку. Процеси глобалізації, розвиток інформаційних технологій та інноваційних рішень значно розширили як сферу застосування управління якістю, так і спектр інструментів, що використовуються для забезпечення відповідності сучасним стандартам. У сучасних умовах якість розглядається як універсальний підхід до організації діяльності, який може бути ефективно застосований у різних сферах, зокрема у виробництві, сфері послуг, державному управлінні, охороні здоров'я, освіті та новітніх технологічних напрямках [90].

На сучасному етапі якість визначається як інтегральна характеристика продукції, послуг або процесів, яка відображає рівень їх відповідності встановленим стандартам, нормативним вимогам та очікуванням споживачів. Зміст поняття якості залежить від сфери застосування: у виробничій діяльності воно пов'язується з дотриманням технологічних параметрів і стандартів, у сфері послуг - із рівнем задоволеності клієнтів, а в системі управління - з ефективністю організаційних процесів та результативністю діяльності підприємства [91].

Відповідно до положень міжнародного стандарту International Organization for Standardization ISO 9000, якість трактується як «ступінь відповідності сукупності властивих характеристик об'єкта встановленим вимогам» [47]. Таке визначення підкреслює, що якість має як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, оскільки її оцінювання залежить не лише від фактичних характеристик об'єкта, але й від сприйняття та очікувань споживача.

Для забезпечення максимального рівня задоволення потреб споживачів підприємствам необхідно приділяти особливу увагу створенню та виробництву якісної продукції. У сучасних умовах господарювання впровадження системи контролю якості у виробничі процеси є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств незалежно від масштабу їх діяльності. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання дедалі більше визначається не лише рівнем продуктивності праці та економічної ефективності, але й здатністю забезпечувати стабільно високий рівень якості продукції відповідно

до потреб споживачів. Багатогранність трактування поняття якості пояснюється складністю соціально-економічних процесів, різноманітністю людських потреб, а також особливостями виробництва і споживання товарів та послуг.

Проблематика підвищення якості продукції є актуальною для більшості країн світу та розглядається як один із пріоритетних напрямів економічного розвитку. Світовий досвід свідчить про те, що забезпечення високого рівня якості продукції набуло ознак загальнодержавної політики. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки, Японії, Німеччині, Франції, Великій Британії та Італії питання управління якістю підтримуються на державному рівні через діяльність спеціалізованих організацій, асоціацій стандартизації, національних рад із якості та надійності, а також установ, що займаються статистичними методами управління якістю.

На сучасному етапі розвитку економіки якість продукції доцільно трактувати як багаторівневу та системну категорію, що характеризує здатність підприємства забезпечувати задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, підтримуючи при цьому стійкий розвиток та конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища. Посилення вимог до якості продукції є характерною тенденцією як на національному, так і на світовому ринку. Саме тому ефективне управління якістю продукції виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного розвитку та успішного функціонування в умовах сучасної конкуренції.

1.2. Характеристика складових системи управління якістю продукції підприємства

Для забезпечення потреб суспільства у високоякісній продукції необхідним є цілеспрямоване управління процесами формування та забезпечення якості. Система управління якістю включає сукупність

взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних і соціальних чинників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Комплекс взаємопов'язаних чинників, що впливають на управління якістю продукції*

Примітка. * Систематизовано автором на основі наукових джерел [7, 37, 57]

Робота над підвищенням якості в організації має бути безперервною, керованою та прогнозованою. Разові дії окремих працівників чи підрозділів не забезпечать належного результату, тому необхідний комплексний і процесний підхід до управління якістю. Впровадження системи управління якістю сприяє зниженню витрат і ризиків, підвищенню стабільності якості продукції та послуг, особливо за умови використання сучасних технологій і праці кваліфікованого персоналу [28]. Така система також є важливою гарантією для замовників під час укладання договорів і контрактів. Водночас забезпечення

високої якості залишається складним завданням для менеджерів, відповідальних за організаційні процеси.

У процесі дослідження було розкрито сутність системи управління якістю на підприємстві, а також визначено й систематизовано основні цілі та переваги, що виникають у результаті впровадження системи управління якістю (рис. 1.2).

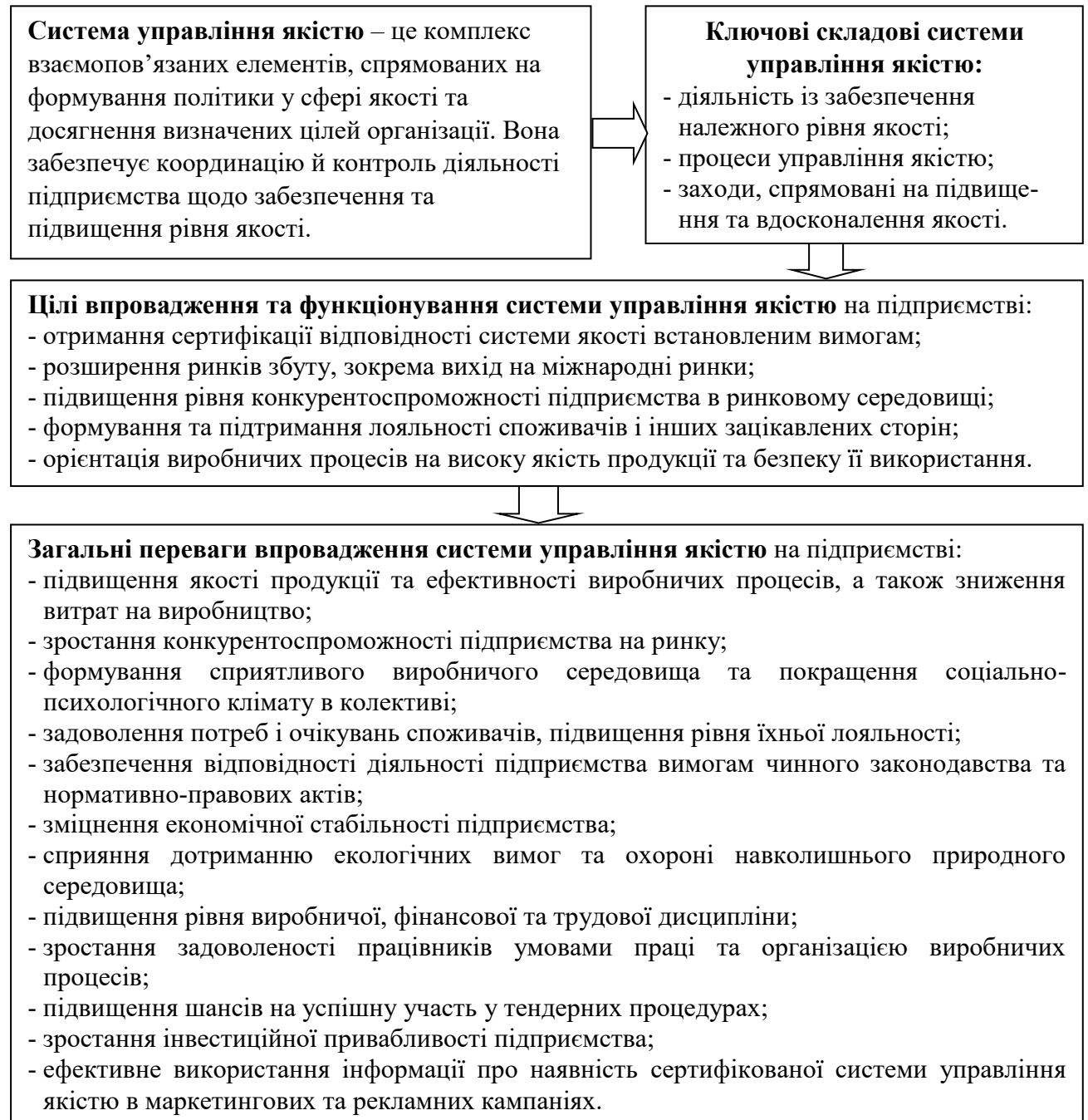


Рис. 1.2. Характеристика системи управління якістю на підприємстві *

Примітка. *Сформовано автором

Система управління якістю базується на сукупності взаємопов'язаних принципів, серед яких ключове значення мають орієнтація на споживача, лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний і системний підходи, безперервне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів, ефективна комунікація та розвиток партнерських відносин із постачальниками (рис. 1.3).

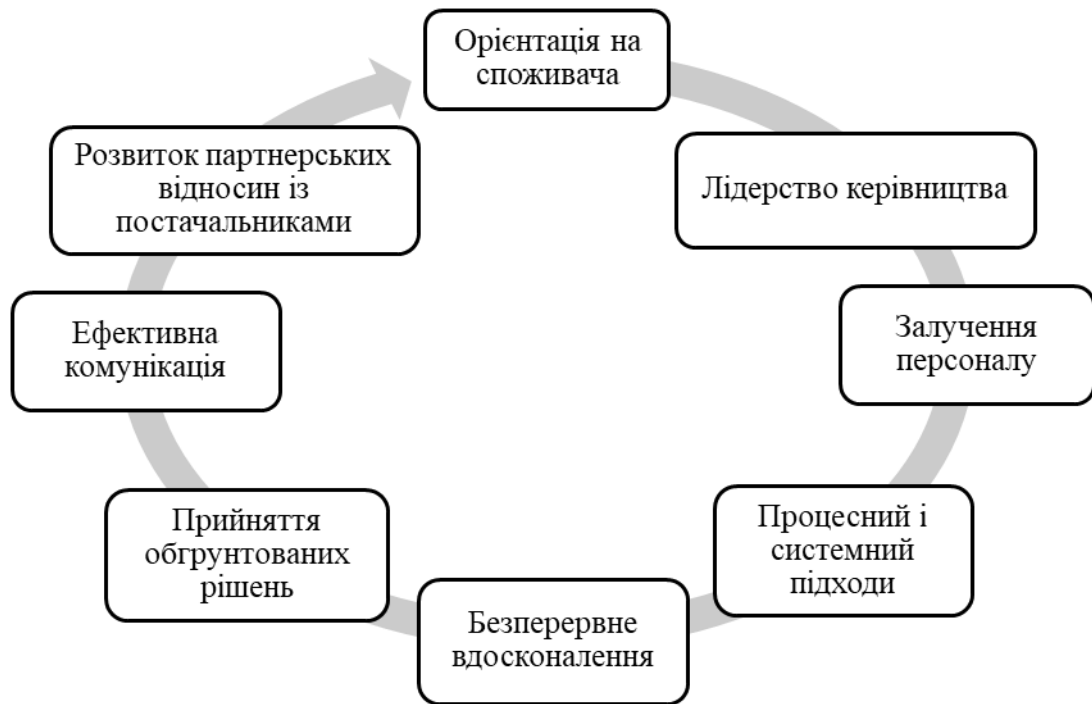


Рис. 1.3. Принципи управління якістю продукції підприємства*

Примітка. *Систематизовано автором на основі [7, 96]

Орієнтація на споживача передбачає організацію діяльності підприємства відповідно до потреб, очікувань і вимог клієнтів. Якість продукції чи послуг визначається рівнем задоволеності споживачів, тому важливого значення набувають аналіз ринку, дослідження потреб клієнтів та врахування їхніх відгуків у процесі вдосконалення діяльності підприємства.

Важливу роль у функціонуванні системи управління якістю відіграє лідерство керівництва, яке забезпечує формування стратегічних цілей, координацію діяльності персоналу та створення умов для ефективного управління організацією. Водночас залучення працівників до процесів управління та прийняття рішень сприяє підвищенню відповідальності

персоналу, розвитку професійних навичок і вдосконаленню внутрішніх процесів.

Процесний підхід ґрунтується на розгляді всіх видів діяльності як взаємопов'язаних процесів, у межах яких ресурси перетворюються на кінцеві результати. Його доповнює системний підхід, що забезпечує координацію всіх елементів управління для досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення результативності діяльності.

Одним із основних принципів системи управління якістю є безперервне вдосконалення, яке передбачає постійний аналіз, оцінювання та оптимізацію виробничих і управлінських процесів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат та покращенню якості продукції.

Важливого значення також набуває прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних і результатів аналітичних досліджень. Використання достовірної інформації, статистичних методів та систематизованого аналізу дозволяє мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Крім того, ефективна комунікація та взаємовигідні відносини з постачальниками є необхідними умовами результативного функціонування системи управління якістю. Налагоджений обмін інформацією та партнерська співпраця забезпечують узгодженість дій, стабільність ресурсного забезпечення та створення доданої цінності для споживачів [7, 96].

На рис. 1.4 представлено модель системи управління якістю, засновану на процесному підході відповідно до стандартів серії ISO 9000. Вона демонструє важливу роль зацікавлених сторін у формуванні входних елементів діяльності організації. Водночас контроль рівня їхньої задоволеності потребує постійного оцінювання інформації щодо того, наскільки повно задовольняються їхні потреби та очікування.



Рис. 1.4. Схема системи управління якістю із застосуванням процесного підходу*

Примітка. *Сформовано на основі [55]

Питання підвищення якості продукції набуває особливої важливості у сільському господарстві. Рівень якості сільськогосподарської продукції значною мірою залежить від дотримання технологічної дисципліни, якості сировини та ефективності технологічних процесів [82]. Поліпшення якості продукції є важливим чинником інтенсивного розвитку економіки, забезпечення продовольчої безпеки та підвищення ефективності агропромислового виробництва. У зв'язку з цим зростає роль комплексного управління якістю продукції та результативністю виробництва.

Актуальність цієї проблематики посилюється в умовах регіональної та міжнародної інтеграції, що потребує відповідності продукції сучасним вимогам якості та безпеки, а також постійного зниження ризиків виробництва небезпечної для споживачів продукції. За таких умов важливого значення набуває своєчасна оцінка ефективності системи управління якістю у сільському господарстві.

Ключові засади забезпечення якості та її інтегрованого впровадження в усі бізнес-процеси підприємства розкриваються через концепцію системного управління якістю, яка охоплює взаємопов'язані етапи планування, забезпечення, контролю та постійного вдосконалення [87].

1. Процес планування якості передбачає формування цілеспрямованої системи створення продукції або послуг, здатних повною мірою задовольняти або перевищувати очікування споживачів. На цьому етапі здійснюється ідентифікація цільових клієнтів, визначення їхніх потреб і вимог, а також розроблення відповідних механізмів, процесів та інструментів, необхідних для досягнення встановлених стандартів якості.

2. Процес забезпечення якості спрямований на формування впевненості в тому, що визначені бізнес-цілі та вимоги до продукції чи послуг будуть досягнуті. Його сутність полягає у запобіганні виникненню невідповідностей шляхом систематичного вимірювання показників, їх порівняння з установленими стандартами та постійного моніторингу ключових процесів діяльності підприємства.

3. Процес контролю якості забезпечує відповідність кінцевого продукту або послуги встановленим вимогам організації. Він охоплює аналіз усіх чинників, що впливають на виробничий процес, та підтвердження відповідності результатів діяльності визначеним цілям. Для цього використовуються такі інструменти, як інспекції, внутрішні перевірки та операційний аудит, що дозволяє здійснювати оцінювання результатів на завершальному етапі процесу.

4. Процес постійного поліпшення якості передбачає системне вдосконалення процесів організації з урахуванням їх ефективності, результативності та адаптивності. Вдосконалення може здійснюватися як шляхом радикальних змін, так і через поступові безперервні покращення, що забезпечує довгостроковий розвиток системи управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянуті процеси формують цілісну та взаємопов'язану систему управління якістю, яка є основою ефективного функціонування сучасного

підприємства та забезпечення стабільного рівня якості його продукції або послуг.

1.3. Методичні підходи до забезпечення управління якістю продукції підприємства

Механізм управління якістю є важливим інструментом адаптації виробничої діяльності підприємства до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. В умовах розвитку національної економіки та посилення конкуренції на міжнародному ринку особливого значення набуває здатність вітчизняних товаровиробників не лише досягати рівня якості, що відповідає міжнародним стандартам, а й перевищувати його, забезпечуючи стійкі конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Дослідження практики розроблення та впровадження систем менеджменту якості на українських підприємствах свідчить про те, що цей процес нерідко має формальний характер і обмежується виконанням вимог стандарту ISO 9001:2015 [29]. У багатьох випадках під час створення систем менеджменту якості не здійснюється комплексний системний аналіз особливостей діяльності конкретного підприємства, а використання досвіду інших організацій відбувається механічно, без урахування специфіки власних бізнес-процесів. Унаслідок цього система управління якістю часто виявляється недостатньо інтегрованою у реальну діяльність підприємства.

Значною мірою така ситуація пояснюється домінуванням функціонального підходу до організації та управління діяльністю вітчизняних підприємств. Водночас сучасні вимоги до управління якістю передбачають орієнтацію на процесний підхід, який покладено в основу стандартів серії ISO 9000. Саме тому багато підприємств приймають рішення щодо впровадження систем управління якістю, побудованих на принципах процесного менеджменту.

Проте практика показує, що впровадження систем управління якістю не завжди забезпечує очікувані результати, оскільки основна увага часто

зосереджується виключно на підвищенні якості продукції без комплексного врахування інших складових менеджменту якості. За таких умов система не забезпечує належного рівня ефективності управління підприємством у цілому.

На сучасному етапі розвитку менеджменту більшість економічно розвинених країн активно використовують інтегровані системи менеджменту, які об'єднують різні напрями управління діяльністю підприємства. У межах таких систем менеджмент якості виступає одним із ключових елементів, інтегрованим із системами екологічного управління, охорони праці, управління ризиками та іншими складовими діяльності організації. Це забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, підвищує ефективність його функціонування та сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Система управління якістю являє собою сукупність організаційно відокремлених, проте взаємопов'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на забезпечення та підтримання необхідного рівня якості продукції або послуг. Однією з найбільш поширених і результативних концепцій у сфері сучасного управління якістю є концепція загального управління якістю - Total Quality Management (TQM), яка формує новий підхід до розуміння цінності не лише кінцевого продукту, а й усіх учасників процесу його створення.

На відміну від традиційної моделі управління, де основна увага приділялася безумовному виконанню працівниками розпоряджень керівництва, концепція TQM орієнтується на споживача як головного оцінювача результатів діяльності підприємства. У таких умовах особливого значення набуває здатність організації своєчасно отримувати достовірну інформацію про потреби, очікування та вимоги споживачів, а також оперативно реагувати на їх зміни [59].

Концепція TQM також передбачає трансформацію підходів до досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби. Її основою є комплексне управління всіма процесами організації, орієнтоване на безперервне вдосконалення діяльності, підвищення ефективності функціонування та забезпечення високого рівня задоволеності споживачів.

Функції управління якістю на підприємстві реалізуються через забезпечення необхідного рівня якості на всіх етапах життєвого циклу продукції. Сукупність таких етапів формує так звану «петлю якості» або «спіраль якості», за допомогою якої відображається послідовність і взаємозв'язок процесів управління якістю на підприємстві (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи життєвого циклу продукції - «Петля якості»*

Примітка. *Джерело [37]

Усі методи управління якістю на підприємстві доцільно поділяти на основні групи [30]: адміністративні (організаційно-розпорядчі), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.6).

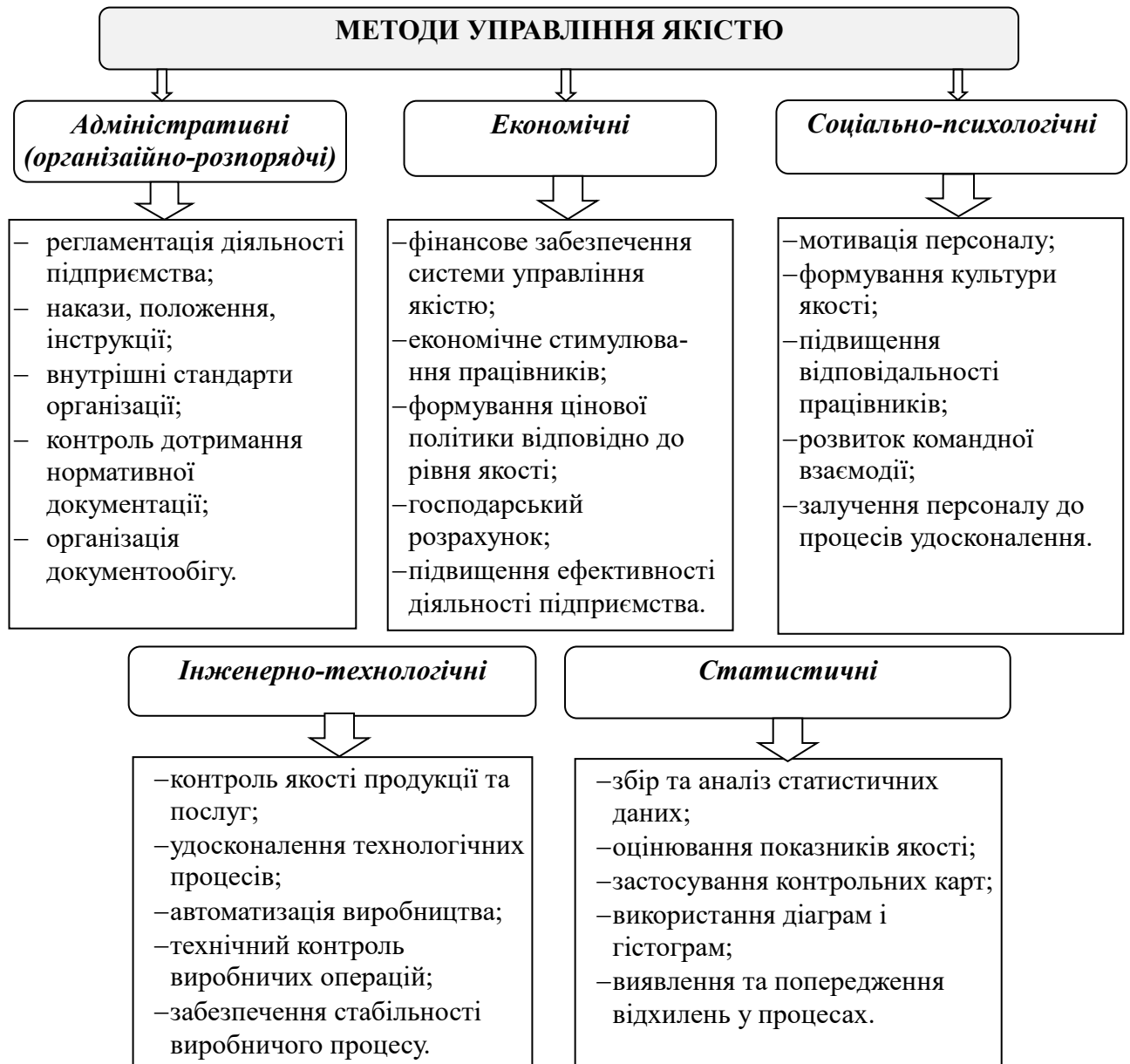


Рис. 1.6. Методи управління якістю на підприємстві*

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових джерел [7, 37]

Адміністративні або організаційно-розпорядчі методи управління спрямовані на забезпечення чіткого дотримання вимог нормативної документації підприємства, що закріплюються у наказах, положеннях, інструкціях та внутрішніх стандартах організації. Ефективність застосування цих методів значною мірою залежить від належного рівня організації документообігу, чіткості формулювання управлінських рішень та доступності інформації для працівників підприємства.

Інженерно-технологічні методи орієнтовані на забезпечення високої якості продукції або послуг шляхом удосконалення технологічних процесів виробництва та здійснення контролю на всіх етапах виготовлення продукції. Особливе значення в сучасних умовах має автоматизація виробничих процесів, яка дозволяє мінімізувати вплив людського чинника та підвищити стабільність показників якості.

Важливе місце серед інженерно-технологічних методів посідають статистичні методи управління якістю, що базуються на зборі, аналізі та оцінюванні статистичних даних. Для цього використовуються різноманітні графічні інструменти, зокрема контрольні карти, діаграми та гістограми, які дають можливість виявляти відхилення у процесах і своєчасно приймати коригувальні рішення.

Соціально-психологічні методи управління якістю відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування системи управління якістю. Результативність впровадження та підтримання системи значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, його зацікавленості у досягненні визначених цілей у сфері якості та готовності колективу брати участь у процесах постійного вдосконалення діяльності підприємства.

Не менш важливими є економічні методи управління якістю, які спрямовані на створення економічних умов для підвищення якості продукції та послуг. Вони охоплюють фінансове забезпечення функціонування системи управління якістю, формування цінової політики відповідно до рівня якості продукції, застосування господарських розрахунків, а також використання механізмів економічного стимулювання працівників і підприємства загалом.

У наукових джерелах методи управління якістю класифікують за кількома основними групами [7, 37, 57].

До першої групи належать класичні методи управління якістю, серед яких виокремлюють статистичні методи контролю якості, цикл PDCA (Plan - Do - Check - Act), систему загального контролю якості TQC (Total Quality Control),

концепцію щорічного поліпшення якості Дж. Джурана AQI (Annual Quality Improvement), а також методи Г. Тагуті.

Окрему групу становлять так звані «нові» методи управління якістю, які орієнтовані на безперервне вдосконалення діяльності підприємства та підвищення ефективності бізнес-процесів. До них належить концепція постійного удосконалення Кайзен (Kaizen), метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment), відомий також як концепція «Будинку якості» (Quality House), а також методологія «Шість сигм» (Six Sigma).

Поряд із цим у сучасних умовах управління якістю широко використовуються сучасні підходи та механізми управління підприємствами, які можуть застосовуватися під час проєктування систем менеджменту якості та реалізації принципів TQM [83]. До таких підходів належать: бенчмаркінг; система «точно вчасно» Just-in-Time; реінжиніринг бізнес-процесів BPR (Business Process Reengineering); метод функціонального моделювання бізнес-процесів IDEF0; концепція збалансованої системи показників BSC (Balanced Scorecard); методологія ABC–ABM–ABB (Activity Based Costing / Activity Based Management / Activity Based Budgeting).

Застосування наведених методів і концепцій сприяє підвищенню результативності системи управління якістю, забезпечує безперервне вдосконалення діяльності підприємства та формує передумови для підвищення його конкурентоспроможності.

На сучасному етапі в Україні функціонує значна кількість систем управління якістю (СУЯ), які базуються на міжнародних стандартах та спрямовані на забезпечення ефективного управління діяльністю підприємств, підвищення якості продукції й послуг, а також посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Найбільш поширені сучасні системи управління наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні системи управління якістю та суміжні міжнародні стандарти, що застосовуються на підприємствах*

Назва	Зміст
ISO 9001:2015 (Система управління якістю)	Система управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, гармонізованого в Україні як національний стандарт. Дана система визначає вимоги до організації процесів управління якістю, орієнтованих на задоволення потреб споживачів та постійне вдосконалення діяльності підприємства.
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Система аналізу небезпечних чинників та контролю критичних точок, яка використовується для забезпечення безпечності харчових продуктів. В Україні впровадження принципів HACCP є обов'язковим відповідно до Закону України № 771/97-ВР.
ISO 22000 (Система менеджменту харчової безпеки)	Міжнародний стандарт системи менеджменту харчової безпеки, який поєднує принципи HACCP, програми-передумови та елементи управління, передбачені стандартом ISO 9001. На відміну від обов'язкової системи HACCP, сертифікація за ISO 22000 має добровільний характер. Водночас цей стандарт є вимогою міжнародних партнерів, торговельних мереж та імпортерів ЄС, оскільки підтверджує високий рівень зрілості системи безпечності харчової продукції. Наявність сертифіката відкриває доступ до міжнародних ринків, тендерів та співпраці з організаціями, що працюють за стандартами GFSI. Сертифікат визнається у понад 160 країнах світу та діє протягом 3 років за умови щорічних наглядових аудитів.
ISO 14001 (Система екологічного управління)	Система екологічного управління, спрямована на мінімізацію негативного впливу підприємства на навколишнє середовище та забезпечення екологічної відповідальності організації.
ISO 45001 (Система управління охороною праці та безпекою)	Система управління охороною праці та безпекою персоналу, яка замінила OHSAS 18001. Орієнтована на створення безпечних умов праці, зниження виробничих ризиків та запобігання професійним захворюванням і нещасним випадкам.
ISO 50001 (Система енергетичного менеджменту)	Система енергетичного менеджменту, що забезпечує раціональне використання енергетичних ресурсів та підвищення енергоефективності підприємства.
ISO 27001 (Система управління інформаційною безпекою)	Система управління інформаційною безпекою, спрямована на захист інформаційних ресурсів підприємства та управління інформаційними ризиками, включаючи запобігання витоку даних.
ISO 37001 (Система управління протидією корупції)	ISO 37001 (Система управління протидією корупції)
IATF 16949 (Автомобільна промисловість)	Міжнародний стандарт управління якістю для підприємств автомобільної промисловості, який встановлює вимоги до виробників та постачальників автокомпонентів і базується на ISO 9001.
GMP (Good Manufacturing Practice)	Система належної виробничої практики, що широко застосовується у фармацевтичній, косметичній та харчовій промисловості для забезпечення стабільної якості та безпечності продукції на всіх етапах виробництва.

Примітка. *Систематизовано автором на основі джерел [16, 18, 44-47]

Одним із ключових завдань сучасних підприємств є постійне підвищення ефективності діяльності та забезпечення високого рівня якості продукції або послуг. Саме ефективне функціонування систем управління якістю дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати прибутковість та забезпечувати конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Сучасна міжнародна система стандартів ISO охоплює близько 19 тисяч нормативних документів, які умовно поділяють на три основні групи:

- базові стандарти, що містять рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю;
- стандарти підтримки, які регламентують проведення аудитів, управління ризиками, застосування статистичних методів контролю якості та інші аспекти функціонування систем управління;
- галузеві стандарти, що визначають специфічні вимоги до систем управління у різних сферах діяльності.

Фундаментальне значення у системі стандартів ISO серії 9000 мають:

- *ISO 9000:2015* «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»;
- *ISO 9001:2015* «Системи управління якістю. Вимоги»;
- *ISO 9004:2018* «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху»;
- *ISO 19011:2018* «Настанови щодо проведення аудитів систем управління».

Застосування міжнародних стандартів управління якістю забезпечує підприємствам можливість комплексного вдосконалення діяльності, підвищення рівня довіри споживачів, інтеграції у міжнародний економічний простір та формування стійких конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних основ управління якістю продукції підприємства встановлено, що якість є багатогранною економічною категорією,

яка відображає ступінь відповідності сукупності властивостей продукції, послуг або процесів встановленим вимогам та очікуванням споживачів. Вона має динамічний характер і змінюється під впливом науково-технічного прогресу, розвитку виробництва та зростання вимог ринку.

Визначено, що управління якістю є цілеспрямованою та системною діяльністю підприємства, яка охоплює планування, забезпечення, контроль та постійне вдосконалення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції. Такий підхід забезпечує комплексність впливу на виробничі процеси та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Встановлено, що система управління якістю функціонує як сукупність взаємопов'язаних елементів, які базуються на ключових принципах сучасного менеджменту, зокрема орієнтації на споживача, процесному та системному підходах, лідерстві керівництва, залученні персоналу та безперервному вдосконаленні.

Обґрунтовано, що ефективне функціонування системи управління якістю забезпечується застосуванням комплексу методів, які умовно поділяються на адміністративні, інженерно-технологічні, статистичні, соціально-психологічні та економічні. Їх комплексне використання дозволяє підвищити результативність управлінських рішень та стабільність якості продукції.

Доведено, що сучасний розвиток управління якістю базується на широкому застосуванні міжнародних стандартів та інтегрованих систем менеджменту, які охоплюють не лише якість продукції, а й екологічні, енергетичні, інформаційні, безпекові та антикорупційні аспекти діяльності підприємства.

Отже, управління якістю продукції є ключовим елементом сучасного менеджменту підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, стійкий розвиток та інтеграцію у міжнародний економічний простір.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Однією з провідних компаній агропромислового сектору України є Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП) - міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, яка здійснює діяльність у напрямках агровиробництва, птахівництва, виробництва продуктів харчування, логістики, ритейлу та експорту. Компанія є найбільшим виробником курятини в Україні та одним із ключових експортерів агропродовольчої продукції на міжнародні ринки.

ПрАТ «МХП» було засновано українським підприємцем Юрієм Косюком, який тривалий час очолює компанію та формує її стратегічний розвиток. Головний офіс компанії розташований у Києві, а виробничі потужності функціонують у 12 областях України та країнах Південно-Східної Європи. Дочірні компанії МХП представлені у Великій Британії, Нідерландах, Саудівській Аравії, ОАЕ та інших країнах Європейського Союзу.

Загальна інформація про діяльність досліджуваного підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні інформаційні відомості про ПрАТ «МХП»*

Основні відомості	Характеристика
1	2
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY «MHP»
Скорочена назва	ПрАТ «МХП»
Статус юридичної особи	Зареєстроване
Місцезнаходження юридичної особи	01609, Україна, Обухівський р-н, Київська обл., місто Миронівка, вулиця Елеваторна, будинок 1

Продовження табл. 2.1

1	2
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації юридичної особи	27.03.2006 р.
Керівник	Косюк Юрій Анатолійович
Статутний капітал (розмір)	786 927 920 грн
Чисельність працівників	8100
Вид діяльності	<i>Основний вид діяльності:</i> 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами <i>Додаткові види економічної діяльності:</i> 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.47 Розведення свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 46.21 Оптова торгівля зерном, насінням, кормами для тварин та необробленим тютюном 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями й тютюновими виробами 46.33 Оптова торгівля молочною продукцією, яйцями, харчовими жирами та оліями 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними виробами у спеціалізованих магазинах 47.11 Роздрібна торгівля переважно харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах 47.29 Роздрібна торгівля іншими продовольчими товарами у спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 35.11 Виробництво електроенергії 56.10 Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління

Примітка. *Сформовано автором на основі матеріалів офіційного сайту МХП та Latifundist.com [64]

Станом на 2025-2026 роки МХП залишається одним із найбільших агропромислових холдингів України та входить до числа найбільш

прибуткових аграрних компаній країни. За результатами 2025 року до переліку найприбутковіших агрокомпаній України увійшли переважно підприємства МХП, Kernel та Vitagro (Додаток А).

Компанія займає лідерські позиції у сфері виробництва курятини, контролюючи близько 64 % внутрішнього ринку та забезпечуючи близько 86 % експорту курятини з України. Крім того, МХП є одним із найбільших виробників комбікормів і м'ясної продукції в державі. Земельний банк компанії становить близько 360 тис. гектарів сільськогосподарських угідь, що дозволяє забезпечувати повний цикл виробництва – від вирощування зернових культур до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

Особливістю діяльності МХП є вертикально інтегрована бізнес-модель, яка охоплює всі етапи виробничого ланцюга: вирощування зернових та олійних культур, виробництво комбікормів, інкубацію, вирощування птиці, переробку м'яса, логістику, дистрибуцію та роздрібну торгівлю (рис. 2.1). Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, мінімізувати витрати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

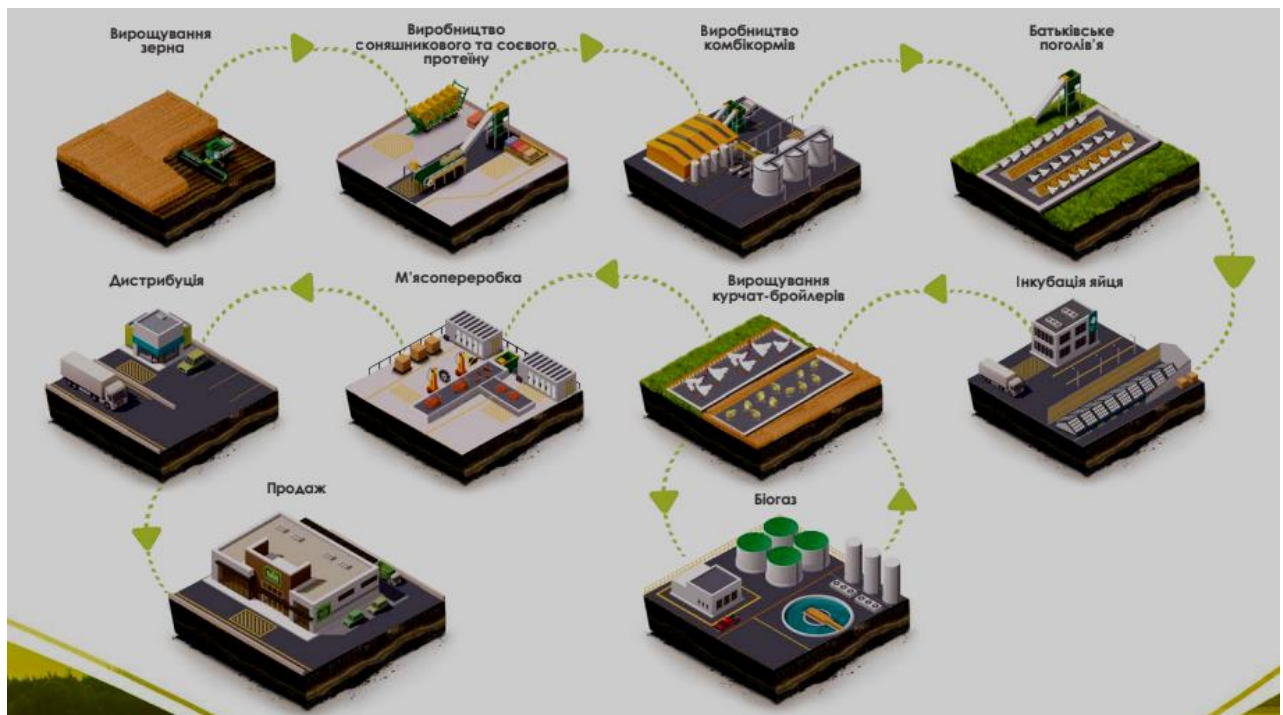


Рис. 2.1. Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Джерело [14]

Ключовим сегментом діяльності компанії є птахівництво. До структури МХП входять три великі бройлерні птахофабрики: «Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика» та «Оріль-Лідер», які здійснюють повний цикл виробництва м'яса птиці (Додаток Б). Також функціонують підприємства з виробництва інкубаційних яєць та розведення батьківського поголів'я – «Старинська птахофабрика» та «Перемога Нова».

Важливим напрямом діяльності компанії є м'ясопереробка та виробництво готової продукції (табл. 2.2). Основу м'ясопереробного комплексу становлять Миронівський м'ясопереробний завод «Легко» та ТОВ «Український бекон». На підприємствах впроваджено міжнародні стандарти управління якістю та безпечністю харчових продуктів, зокрема HACCP, ISO 22000 та ISO 9001.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності та бізнес-сегменти ПрАТ «МХП»*

№ п/п	Напрямок діяльності	Характеристика
1	2	3
1.	Рослинництво та агровиробництво	Вирощування зернових і олійних культур, зокрема кукурудзи, пшениці, соняшнику, ріпаку та сої. Агровиробництво забезпечує сировинну базу для власного комбікормового виробництва та сприяє підтриманню повного виробничого циклу підприємства.
2.	Птахівництво та тваринництво	Найбільший виробник курятини в Україні та один із провідних експортерів м'яса птиці. Компанія контролює всі етапи виробництва: від інкубації та вирощування птиці до переробки й реалізації готової продукції.
3.	Виробництво комбікормів	Власні комбікормові заводи та елеваторні комплекси, що забезпечують повну самодостатність у кормовій базі. Це дозволяє контролювати якість кормів і знижувати залежність від зовнішніх постачальників.
4.	Переробка та виробництво харчової продукції	Компанія виготовляє широкий асортимент м'ясної продукції, ковбасних виробів, напівфабрикатів та готових страв. До портфеля входять бренди «Наша Ряба», «Башинський», «Легко!», «Апетитна», Skott Smeat, «Секрети Шефа», РябChick та інші.
5.	Ритейл та HoReCa	Активно розвиває власні торгові формати та мережі закладів харчування, серед яких «М'ясомаркет», Döner Маркет і магазини «Наша Ряба». Компанія також працює у сегменті HoReCa, забезпечуючи заклади громадського харчування професійною продукцією.

1	2	3
6.	Експортна діяльність	Продукція МХП експортується більш ніж у 70 країн світу, зокрема до країн Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки та Азії. Експорт здійснюється під міжнародними брендами Qualiko, Sultanah, Assilah та Ukrainian Chicken.
7.	Логістика та дистрибуція	Компанія має розвинену систему логістики та власний автопарк, що забезпечує оперативну доставку продукції по Україні та за її межами. Дистрибуційна мережа охоплює логістичні центри й франчайзингові торгові точки.
8.	Інновації та біоенергетика	МХП впроваджує сучасні технології у сфері агровиробництва та харчової промисловості. Компанія розвиває біогазові комплекси, технології НРР-обробки продукції та інноваційні кулінарні рішення.
9.	Соціальна відповідальність та розвиток громад	Компанія реалізує соціальні та благодійні програми через ініціативи «МХП Поруч» і фонд «МХП-Громаді». Основними напрямками є підтримка військових, ветеранів, громад, малого бізнесу та освітніх і культурних проєктів.

Примітка. *Складено автором на основі матеріалів офіційного сайту МХП та Latifundist.com [48, 61]

МХП представлений на ринку значною кількістю торгових марок. Найвідомішим брендом є «Наша Ряба», під яким реалізується охолоджене м'ясо птиці. Також компанія розвиває бренди «Бащинський», «Легко!», «Апетитна», Skott Smeat, «Секрети Шефа», «РябChick», KURATOR та інші. На міжнародних ринках МХП представлений експортними брендами Qualiko, Sultanah, Assilah, Ukrainian Chicken та Chick&Go (табл. 2.3). Продукція компанії експортується більш ніж у 70 країн світу, зокрема до країн Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки та Азії.

Стратегічно важливим напрямом діяльності компанії є рослинництво, яке забезпечує виробництво кормової бази для тваринництва. Компанія вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю, сою та ріпак, а також повністю забезпечує власні потреби у комбікормах. До складу рослинницького сегмента входять підприємства «Зернопродукт МХП», «НПФ Урожай», «Захід-Агро МХП», «Урожайна країна» та інші.

Суттєву увагу МХП приділяє впровадженню інновацій та екологічних технологій.

Таблиця 2.3

Основні бренди та торгові марки ПрАТ «МХП»*

№ п/п	Бренд / торгова марка	Характеристика бренду
1.	«Наша Ряба»	Один із найвідоміших брендів курятини в Україні, що спеціалізується на виробництві охолодженого м'яса птиці та продукції для щоденного споживання. Бренд асоціюється з високими стандартами якості та безпечності продукції.
2.	«Наша Ряба Апетитна»	Лінійка маринованої та підготовленої до приготування продукції, орієнтована на споживачів, які цінують зручність і швидкість приготування страв
3.	«Башинський»	Бренд м'ясо-ковбасної продукції преміального сегмента, що поєднує сучасні технології виробництва та традиційні рецептури м'ясних виробів
4.	«Легко!»	Торгова марка готових і напівготових страв швидкого приготування, заморожених продуктів та кулінарних рішень для домашнього споживання
5.	Skott Smeat	Бренд фермерської яловичини преміум-класу, який орієнтований на споживачів, що надають перевагу якісному м'ясу та сучасній гастрономічній культурі
6.	РябChick	Бренд м'ясних снеків із високим вмістом білка, розроблений для активних споживачів і прихильників сучасного формату перекусів
7.	KURATOR	Продукція для сегмента HoReCa та професійної кухні, що включає спеціалізовані м'ясні рішення для закладів громадського харчування
8.	«Секрети Шефа»	Лінійка готових кулінарних рішень і страв, створених із використанням сучасних гастрономічних технологій та орієнтованих на домашнє приготування ресторанного рівня
9.	HO Snacks	Бренд м'ясних снеків і сиров'ялених продуктів для швидкого перекусу, орієнтований переважно на молодіжну аудиторію
10.	Qualiko	Міжнародний експортний бренд МХП, під яким реалізується охолоджене та заморожене м'ясо птиці на ринках Європи, Близького Сходу, Африки та Азії
11.	Ukrainian Chicken	Експортна торгова марка замороженої курятини, орієнтована на зовнішні ринки та міжнародних партнерів компанії.
12.	Sultanah	Бренд продукції для ринків Близького Сходу та Північної Африки, що позиціонується у преміальному сегменті
13.	Assilah	Торгова марка замороженої курятини для масового споживчого сегмента на міжнародних ринках
14.	«М'ясомаркет»	Мережа спеціалізованих магазинів МХП, що пропонує широкий асортимент м'ясної продукції, кулінарії, спецій та супутніх товарів.
15.	Döner Маркет	Мережа закладів швидкого харчування, що спеціалізується на шаурмі, донерах, бургерах та інших стравах street-food формату.

Примітка. *Складено автором на основі матеріалів офіційного сайту МХП [52, 61, 62]

Компанія активно розвиває біоенергетичний напрям, зокрема виробництво біогазу на базі птахофабрики «Оріль-Лідер». Реалізація таких

проектів сприяє підвищенню енергетичної незалежності підприємства, зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню принципів циркулярної економіки.

Важливим елементом конкурентних переваг МХП є розвинена логістична та дистрибуційна мережа. Компанія контролює 15 дистрибуційних центрів у різних регіонах України та здійснює доставку продукції власним транспортом. Продукція реалізується через франчайзингову мережу, супермаркети та власні торгові формати, серед яких «М'ясомаркет», «Наша Ряба» та Döner Маркет (Додаток В).

Важливим елементом формування конкурентних переваг ПрАТ «МХП» є розвиток та правовий захист власних торговельних марок. Зокрема, 18 лютого 2026 року рішенням Апеляційної палати Національного органу інтелектуальної власності та інновацій України торговельну марку «НАША РЯБА» було визнано добре відомою в Україні. У рішенні зазначено, що бренд характеризується високим рівнем впізнаваності серед споживачів, значними обсягами реалізації продукції, активною маркетинговою підтримкою та широкою географією присутності на ринку [73]. Особливо важливим є те, що визнання торговельної марки добре відомою підтверджує високий рівень якості та безпечності продукції МХП, яка виробляється відповідно до сучасних технологій, суворих санітарних вимог і міжнародних стандартів контролю якості. Висока довіра споживачів до бренду «Наша Ряба» свідчить про стабільність якості продукції, ефективність системи управління безпечністю харчових продуктів та здатність компанії забезпечувати конкурентоспроможність на національному й міжнародному ринках. Крім того, визнання бренду добре відомим свідчить про високу репутацію продукції МХП, ефективність маркетингової політики підприємства та значущість об'єктів інтелектуальної власності у формуванні ринкової вартості компанії.

МХП також характеризується високим рівнем соціальної відповідальності. Компанія реалізує благодійні та соціальні ініціативи через програму «МХП Поруч» та благодійний фонд «МХП-Громаді», які спрямовані

на підтримку військових, ветеранів, громад, переселенців, медичних закладів та малого бізнесу. За останні роки компанія профінансувала сотні соціальних, культурних та освітніх проєктів у різних регіонах України.

Станом на 2026 рік у компанії працює понад 36 тисяч працівників в Україні та за кордоном, що робить МХП одним із найбільших роботодавців країни. Крім того, компанія входить до числа найбільших платників податків аграрного сектору та найбільших інвесторів України в умовах воєнного стану.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є потужним міжнародним агропромисловим холдингом із вертикально інтегрованою структурою управління, широкою географією діяльності, сучасними виробничими технологіями та високим рівнем соціальної відповідальності. Завдяки диверсифікованій бізнес-моделі, активній інноваційній діяльності та орієнтації на міжнародні стандарти якості компанія займає лідерські позиції не лише в Україні, а й на світовому агропродовольчому ринку.

2.2. Аналіз діючої системи управління якістю продукції підприємства

В умовах посилення глобальної конкуренції та інтеграції України у світовий економічний простір якість продукції є одним із визначальних чинників ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємств. Високий рівень якості продукції забезпечує зміцнення конкурентних позицій компанії, формування позитивної ділової репутації, підвищення довіри споживачів і партнерів, а також сприяє розширенню присутності на міжнародних ринках. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження ефективної системи управління якістю, орієнтованої на відповідність міжнародним стандартам та постійне вдосконалення виробничих процесів.

ПрАТ «МХП» як один із найбільших агропромислових холдингів України, діяльність якого охоплює виробництво м'ясної продукції, агровиробництво та харчові технології, приділяє значну увагу забезпеченню

якості та безпечності продукції. Підприємство впроваджує сучасні системи контролю якості та управління виробничими процесами відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO, HACCP та BRC [44, 46, 47], що дозволяє забезпечувати стабільно високий рівень якості продукції, підвищувати ефективність виробництва та підтримувати конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Особливого значення для забезпечення високого рівня якості продукції МХП набуває дотримання міжнародних і національних стандартів у сфері виробництва м'яса птиці. Куряче м'ясо належить до категорії стандартизованої продукції, якість та безпечність якої регламентуються відповідними нормативними документами. У зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі та необхідністю гармонізації національного законодавства з європейськими вимогами було розроблено та введено в дію ДСТУ 3143:2013 «М'ясо птиці. Загальні технічні умови», який набрав чинності 1 липня 2014 року. Запровадження цього стандарту сприяло уніфікації підходів до оцінювання м'яса птиці та створило передумови для розширення експорту української продукції на ринки країн Європейського Союзу.

Відповідно до вимог ДСТУ 3143:2013 м'ясо птиці класифікується за видом та віком птиці, способом оброблення, температурним станом продукції, показниками вгодованості, якістю оброблення тушок і масою продукції. Дотримання зазначених вимог забезпечує стандартизацію виробництва та підвищує рівень конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку.

Ефективність функціонування галузі птахівництва значною мірою залежить від використання сучасних селекційних технологій, удосконалення порід і кросів птиці, впровадження інноваційних виробничих рішень, а також забезпечення повноцінної та збалансованої годівлі. Важливими чинниками розвитку галузі залишаються модернізація виробництва, застосування високотехнологічного обладнання та державна підтримка виробників сільськогосподарської продукції.

Формування собівартості м'яса птиці розпочинається безпосередньо на етапі виробництва та значною мірою залежить від ефективності організації виробничого циклу. Використання сучасних технологій, автоматизації процесів, міжнародних систем контролю якості та безпечності харчових продуктів дозволяє українським виробникам забезпечувати відповідність продукції міжнародним вимогам та успішно конкурувати із закордонними виробниками на світовому ринку.

На підприємствах ПрАТ «Миронівська птахофабрика» контроль якості та безпечності м'яса птиці здійснюється на всіх етапах виробничого процесу. Система ветеринарного нагляду передбачає проведення передзабійного огляду птиці, ветеринарно-санітарної експертизи продукції та оформлення відповідних ветеринарних супровідних документів. Контрольні дослідження безпечності кормів, води, ефективності дезінфекції, а також бактеріологічні дослідження проводяться державними лабораторіями Держпродспоживслужби. Крім того, підприємства регулярно здійснюють серологічні та гістологічні дослідження щодо виявлення грипу птиці, хвороби Ньюкасла та інших небезпечних захворювань, а також беруть участь у державній програмі контролю сальмонельозу птиці.

Відповідно до вимог чинного законодавства України [68] державними інспекторами ветеринарної медицини на продукцію наноситься позначка придатності, що підтверджує її відповідність ветеринарно-санітарним вимогам. На кожен партію продукції, яка реалізується на внутрішньому ринку, оформлюється декларація виробника, що містить інформацію про результати лабораторних досліджень, наявність експлуатаційного дозволу, висновки щодо вмісту ГМО, а також підтвердження сертифікації систем менеджменту якості та безпечності продукції.

За інформацією провідних учасників ринку продукції птахівництва, якість м'яса курятини, що виробляється та реалізується на території України, повинна відповідати сукупності встановлених стандартів, технічних вимог і нормативів, визначених чинними нормативно-правовими актами (Додаток Г). Водночас

м'ясо куряче, яке експортується до країн Європейського Союзу, має відповідати вимогам європейського законодавства та нормативним документам, наведеним у Додатку Д.

Система менеджменту підприємств МХП сертифікована відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000:2005 «Системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вимоги до організацій харчового ланцюга» та ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги».

Стандарт ISO 22000:2005 встановлює вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів на всіх етапах виробництва, переробки, зберігання та реалізації продукції, забезпечуючи контроль потенційних ризиків у харчовому ланцюгу та гарантування безпечності продукції для споживачів.

Водночас ISO 9001:2015 регламентує функціонування системи управління якістю на основі процесного підходу, який передбачає управління взаємопов'язаними процесами як єдиною системою. Важливими елементами стандарту є цикл PDCA («Plan-Do-Check-Act» – «Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій») і ризик-орієнтоване мислення. Застосування циклу PDCA забезпечує послідовне планування, реалізацію, контроль і вдосконалення виробничих процесів, тоді як ризик-орієнтований підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози для якості продукції та запобігати їх виникненню.

Впровадження зазначених та інших (Додаток Е) міжнародних стандартів сприяє підвищенню результативності системи управління якістю продукції, забезпеченню стабільного рівня якості та безпечності харчових продуктів, оптимізації виробничих процесів і зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «МХП» на внутрішньому та міжнародному ринках.

Важливою складовою діяльності ПрАТ «МХП» є інтеграція системи управління якістю, принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Компанія розглядає якість продукції не лише як відповідність встановленим стандартам, а як комплексний результат ефективного управління виробничими процесами, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості бізнесу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Інтегрована система управління якістю, сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Розроблено автором на основі матеріалів ПрАТ «МХП»

Система менеджменту якості ПрАТ «МХП» поширюється на всі структурні підрозділи підприємства та охоплює всі етапи виробничої діяльності – від планування й підготовки виробництва до реалізації готової продукції. Основу системи становлять політика у сфері якості, організаційна структура управління, модель виробничих процесів, керівництво з якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а також комплекс внутрішньої нормативної документації та регламентованих процедур.

Функціонування системи менеджменту якості на підприємстві забезпечується шляхом проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів (рис. 2.3), результати яких використовуються для оцінювання ефективності виробничих процесів, виявлення невідповідностей та постійного вдосконалення діяльності підприємства.

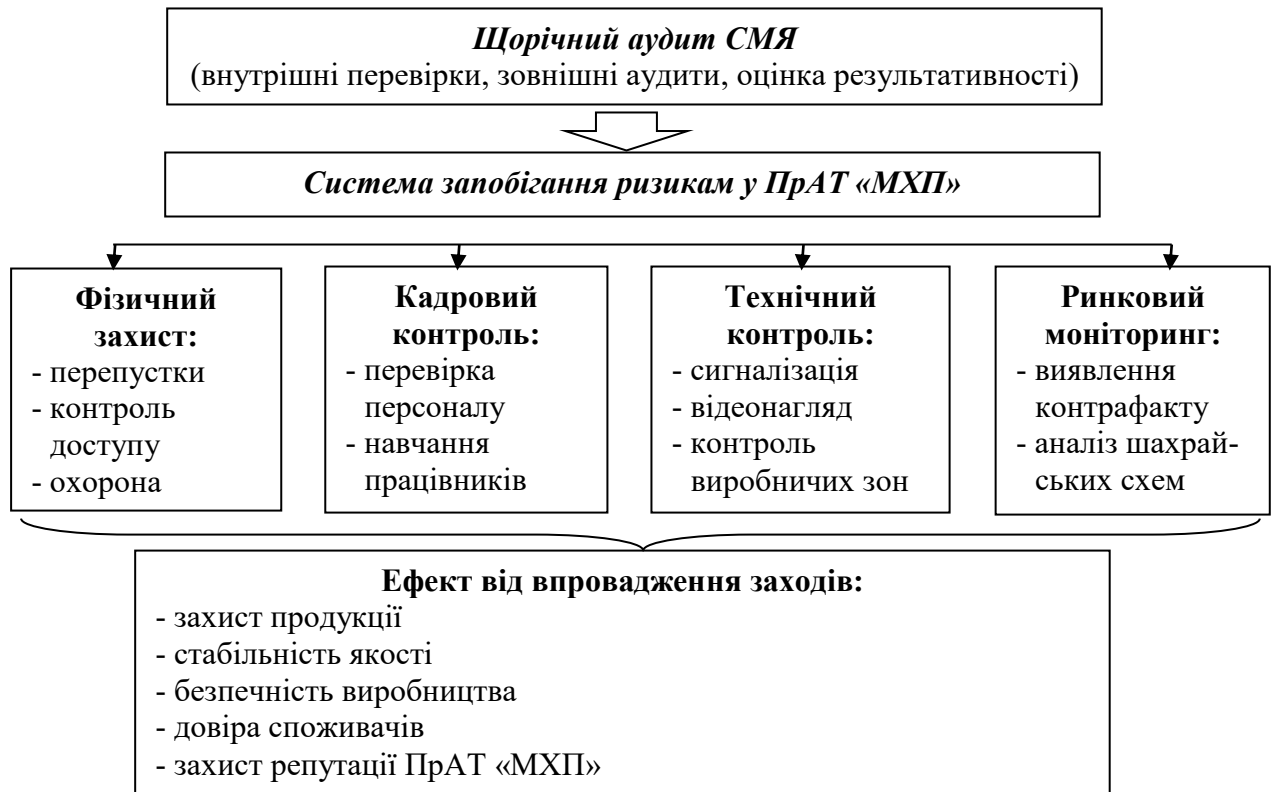


Рис. 2.3. Система запобігання ризикам фальсифікації та забезпечення якості продукції ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Розроблено автором на основі матеріалів ПрАТ «МХП»

Такий підхід (рис. 2.3) сприяє підвищенню результативності управління якістю продукції та забезпеченню стабільності виробничих процесів. Важливими напрямками діяльності МХП є постійне вдосконалення системи менеджменту якості, підвищення професійної кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій та забезпечення захисту продукції від фальсифікації, що сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Організаційна структура управління якістю ПрАТ «МХП» побудована за принципом комплексної взаємодії всіх структурних підрозділів, що беруть

участь у забезпеченні якості продукції на стадіях розробки, виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продукції. Важливими принципами побудови системи є орієнтація на досягнення стратегічних цілей у сфері якості, поєднання централізованого управління політикою якості з децентралізацією оперативного контролю, а також забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури до змін зовнішнього середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз функціонування основних принципів системи управління якістю
ПрАТ «МХП»*

Принцип управління якістю	Практичні особливості реалізації в ПрАТ «МХП»
<i>Орієнтація на споживача</i>	Продукція підприємства виробляється з урахуванням потреб і очікувань споживачів, а система контролю якості спрямована на забезпечення високого рівня безпечності та якості продукції.
<i>Лідерство керівництва</i>	Керівництво підприємства здійснює постійний контроль за функціонуванням системи управління якістю, забезпечує стратегічне управління та підтримує впровадження сучасних підходів до контролю якості.
<i>Залучення персоналу</i>	Працівники підприємства беруть активну участь у забезпеченні якості продукції, а система мотивації та професійного розвитку орієнтована на досягнення високих результатів праці.
<i>Системний підхід до управління</i>	Управління якістю базується на чіткому розподілі функцій, делегуванні повноважень та координації діяльності структурних підрозділів підприємства.
<i>Постійне вдосконалення</i>	Підприємство здійснює модернізацію виробництва, впроваджує інноваційні технології та реалізує інвестиційні проекти для підвищення якості продукції й ефективності виробничих процесів.
<i>Прийняття рішень на основі фактів</i>	Для прийняття управлінських рішень використовуються інформаційні системи, результати моніторингу, аналітичні дані та методи прогнозування.
<i>Управління взаємовідносинами</i>	Підприємство підтримує довгострокову співпрацю з постачальниками, що сприяє стабільності поставок, контролю якості сировини та підвищенню ефективності виробництва.

Примітка. *Розроблено автором на основі матеріалів ПрАТ «МХП»

Особливістю комплексної системи управління якістю на підприємстві є залучення практично всіх підрозділів до процесів забезпечення та контролю якості продукції. Координацію діяльності у сфері управління якістю здійснює керівництво підприємства, яке забезпечує функціонування системи, розподіл відповідальності між структурними підрозділами та інтеграцію функцій управління якістю у загальну систему менеджменту підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Ієрархія відповідальності за реалізацію політики якості та безпечності продукції в ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Розроблено автором на основі матеріалів ПрАТ «МХП»

Відповідно до принципів міжнародних стандартів у ПрАТ «МХП» реалізуються функції прогнозування та планування якості продукції, контролю сировини й матеріалів, оцінювання виробничих процесів, організації інформаційного забезпечення, підготовки персоналу, технічного супроводу виробництва, сертифікації продукції та нормативно-правового регулювання діяльності у сфері якості. Комплексне виконання зазначених функцій забезпечує стабільність виробничих процесів і відповідність продукції встановленим вимогам.

Основною метою системи управління якістю ПрАТ «МХП» є виробництво безпечної та конкурентоспроможної продукції відповідно до вимог споживачів, міжнародних стандартів і чинного законодавства. Досягнення цієї мети забезпечується шляхом удосконалення виробничих процесів, модернізації технологічного обладнання, ефективної взаємодії з постачальниками та підвищення професійного рівня персоналу.

Політика підприємства у сфері якості та безпечності харчових продуктів базується на дотриманні міжнародних стандартів, системному моніторингу виробничої діяльності та впровадженні сучасних підходів до управління якістю.

Водночас МХП інтегрує принципи сталого розвитку, приділяючи увагу екологічній ефективності, раціональному використанню ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля.

Важливою складовою діяльності підприємства є корпоративна соціальна відповідальність, яка реалізується через підтримку місцевих громад, фінансування соціальних, освітніх і медичних ініціатив, а також покращення умов праці персоналу. Поєднання економічних, соціальних та екологічних напрямів діяльності сприяє зміцненню ділової репутації підприємства та підвищенню довіри споживачів до продукції МХП.

Важливу роль у функціонуванні системи управління якістю відіграє нормативно-правове забезпечення. Діяльність ПрАТ «МХП» у сфері якості та безпечності харчових продуктів здійснюється відповідно до вимог Законів України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про захист прав споживачів», «Про ветеринарну медицину» та інших нормативних актів, що регламентують виробництво й обіг харчової продукції. Дотримання вимог законодавства забезпечує належний рівень контролю виробництва, безпечність продукції та захист прав споживачів.

У цілому система управління якістю ПрАТ «МХП» характеризується високим рівнем організації та ефективності у сфері забезпечення якості й безпечності харчових продуктів. Підприємство здійснює комплексне управління виробничими процесами на всіх стадіях діяльності – від вирощування сільськогосподарської сировини та її переробки до пакування, транспортування й реалізації готової продукції споживачам.

2.3. Оцінка результативності системи управління якістю продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Система управління якістю ПрАТ «МХП» функціонує відповідно до міжнародних стандартів BRCGS Food Safety (Міжнародний стандарт безпечності харчових продуктів), FSSC 22000 (Схема сертифікації безпечності

харчових продуктів/кормів для тварин), ISO 22000:2018 (ДСТУ ISO 22000:2019) (Міжнародний стандарт системи менеджменту безпечності харчових продуктів), GlobalG.A.P. (Інтегрована система управління сільськогосподарським виробництвом), HALAL (Система добровільної сертифікації на відповідність канонам Ісламу) та Kosher (Система добровільної сертифікації на відповідність правилам, передбаченим законами Іудаїзму), що підтверджується проходженням регулярної сертифікації. Контроль якості охоплює технологічні процеси, лабораторні дослідження, простежуваність продукції, а також дотримання вимог українського та європейського законодавства.

Безпечність та якість продукції ПрАТ «МХП» підтверджуються наявністю міжнародних сертифікатів, серед яких сертифікація відповідності вимогам Halal, міжнародний стандарт BRCGS Food Safety та система GMP+ B2 для виробництва кормових інгредієнтів. Наявність зазначених сертифікацій свідчить про відповідність виробничих процесів міжнародним вимогам у сфері безпечності харчових продуктів, контролю якості та організації виробництва.

Особливого значення для підприємств харчової промисловості набуває сертифікація Halal, оскільки світовий ринок халяльної продукції демонструє стабільне зростання та є одним із найбільш перспективних сегментів міжнародного продовольчого ринку. Відповідність вимогам Halal підтверджує дотримання спеціальних норм виробництва, переробки та контролю продукції відповідно до вимог мусульманських релігійних стандартів. Інформація щодо особливостей сертифікації Halal в Україні представлена на офіційному сайті Центру сертифікації «Halal Global Ukraine» [16].

Важливе місце у системі управління якістю ПрАТ «МХП» займає міжнародний стандарт BRCGS Food Safety, який є одним із найбільш поширених стандартів у сфері безпечності харчових продуктів. Стандарт розроблений для забезпечення контролю якості та безпечності продукції на всіх етапах виробничого процесу й визнається провідними міжнародними торговельними мережами та виробниками харчової продукції. Сертифікація за

стандартом BRCGS підтверджує відповідність підприємства вимогам Глобальної ініціативи з безпечності харчових продуктів (GFSI), що є важливим чинником для експорту продукції та співпраці з міжнародними партнерами.

Сучасна редакція стандарту BRCGS Food Safety приділяє значну увагу формуванню культури безпечності харчових продуктів, удосконаленню систем моніторингу виробничого середовища, управлінню ризиками, контролю зон виробничого ризику та забезпеченню простежуваності продукції. Стандарт також містить вимоги до системи менеджменту безпечності харчових продуктів, процедур аудиту та діяльності сертифікаційних органів [92].

Одним із важливих елементів забезпечення якості продукції є система GMP+ B2, що регламентує вимоги до виробництва кормових інгредієнтів. Дана система охоплює всі етапи виробництва кормової продукції – від заготівлі сировини до виробництва та постачання комбікормів і кормових добавок. Впровадження стандарту GMP+ B2 дозволяє забезпечити контроль походження сировини, мінімізувати ризики перехресного забруднення та підвищити рівень безпечності кормів, що безпосередньо впливає на якість продукції птахівництва.

Крім того, у діяльності підприємства важливу роль відіграє система управління якістю ISO 9001, яка застосовується для забезпечення ефективного функціонування управлінських процесів, підвищення результативності діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів. На відміну від стандартів, орієнтованих безпосередньо на безпечність продукції, ISO 9001 регламентує загальні принципи управління підприємством, процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення та механізми постійного вдосконалення діяльності організації.

Впровадження міжнародних стандартів управління якістю та безпечністю харчових продуктів, використання сучасних систем контролю виробництва й сертифікації, а також орієнтація на постійне вдосконалення виробничих процесів формують основу стабільного функціонування ПрАТ «МХП» та забезпечують його конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому

ринках. Результативність реалізації зазначених підходів доцільно оцінити через аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства.

Для комплексної характеристики діяльності ПрАТ «МХП» доцільно проаналізувати динаміку його основних економічних і фінансових показників за останні три роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП»
у 2023-2025 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2024 р.
Дохід	тис. грн	51 298 072	46 793 252	57 748 985	123,41
Чистий фінансовий результат	тис. грн	-761 478	1 262 115	-716 370	-
Активи	тис. грн	46 625 668	44 606 763	56 517 332	126,70
Зобов'язання	тис. грн	51 914 180	45 867 206	59 515 491	129,76
Власний капітал	тис. грн	-5 288 512	-1 260 443	-2 998 159	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	5 825	7 637	8 100	106,06
Середня заробітна плата*	грн/міс.	49 074	-	67 745	-

Примітка. *Складено автором на основі фінансової звітності та офіційних матеріалів ПрАТ «МХП».

Проведений аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що діяльність ПрАТ «МХП» у 2023-2025 роках характеризувалася нерівномірною динамікою фінансових результатів в умовах воєнного стану, коливань валютного курсу, змін логістичних маршрутів та нестабільності зовнішнього середовища. Водночас підприємство зберігало значні масштаби діяльності та продовжувало розширення ресурсної бази.

У 2024 році дохід підприємства скоротився на 8,78 % порівняно з 2023 роком. Основними причинами могли стати: логістичні обмеження, зростання витрат на експорт, нестабільність зовнішніх ринків, наслідки воєнних ризиків для агропромислового сектору.

У 2025 році ситуація покращилася: дохід зріс на 23,41 %, що свідчить про: відновлення обсягів реалізації, стабілізацію експортної діяльності,

адаптацію підприємства до складних умов функціонування, посилення позицій МХП на міжнародних ринках.

Фінансові результати підприємства упродовж аналізованого періоду були нестабільними. У 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі 761 478 тис. грн, що було зумовлено високими операційними витратами, валютними ризиками та складною макроекономічною ситуацією.

У 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1 262 115 тис. грн, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності, оптимізацію витрат, стабілізацію виробничих процесів, зростання ефективності експортних операцій. Проте у 2025 році підприємство знову зазнало збитків, що може бути пов'язано зі збільшенням фінансового навантаження, коливаннями валютного курсу, зростанням собівартості продукції, підвищенням витрат на логістику та енергоресурси.

У 2024 році активи підприємства дещо скоротилися (на 4,33 %), однак уже у 2025 році їх обсяг зріс на 26,70 %. Це свідчить про розширення виробничого потенціалу, збільшення обсягів ресурсів, активізацію інвестиційної діяльності, відновлення господарської активності. Водночас зростання активів супроводжувалося суттєвим збільшенням зобов'язань (+29,76 % у 2025 році), що вказує на значну залежність підприємства від залучених джерел фінансування, підвищення боргового навантаження, необхідність додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності.

Протягом усього досліджуваного періоду власний капітал підприємства залишався від'ємним. Незважаючи на тимчасове покращення у 2024 році, у 2025 році його значення знову погіршилося. Така ситуація свідчить про збереження фінансових ризиків, високу залежність від зовнішнього фінансування, значний рівень боргового навантаження.

Для агропромислових холдингів подібна ситуація частково може пояснюватися особливостями структури фінансування та впливом валютних переоцінок, однак у довгостроковій перспективі це створює ризики для фінансової стійкості підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році зросла на 31,10 %, а у 2025 році - ще на 6,06 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності, підтримання виробничих потужностей, необхідність забезпечення стабільного функціонування підприємства навіть в умовах воєнного стану.

Таким чином, фінансово-економічний стан ПрАТ «МХП» у 2023-2025 роках характеризувався поєднанням позитивних тенденцій розвитку та значних фінансових ризиків. Підприємство демонструвало зростання доходу, активів і масштабів діяльності, а також зберігало високий рівень експортної орієнтації. Водночас нестабільність фінансових результатів, від'ємний власний капітал та суттєве збільшення зобов'язань свідчать про необхідність подальшого вдосконалення фінансової політики, оптимізації витрат і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Показники ліквідності (табл. 2.6) за 2023-2025 роки свідчить про збереження проблем із короткостроковою платоспроможністю підприємства.

Таблиця 2.6

**Основні показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності
ПрАТ «МХП» у 2023-2025 рр.***

Показник	Одиниця виміру	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 р. +/- до 2023 р.	Відхилення 2025 р. +/- до 2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	коэф.	0,48	0,42	0,54	-0,06	+0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коэф.	0,04	0,07	0,03	+0,03	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	коэф.	0,46	0,39	-	-0,07	-
Коефіцієнт автономії	коэф.	-0,22	-0,17	-	+0,05	-
Рентабельність активів (ROA)	%	7,78	-1,63	-	-9,41	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	-30,06	-273,60	-	-243,54	-
Чиста маржа	%	-1,48	2,70	-	+4,18	-
Коефіцієнт заборгованості	коэф.	1,11	1,03	-	-0,08	-

Примітка. *Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП»

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році становив 0,48, у 2024 році знизився до 0,42, а у 2025 році зріс до 0,54. Попри певне покращення у 2025 році, значення показника залишається нижчим за нормативний рівень, що свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Отже, підприємство має обмежену здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних оборотних ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році дорівнював 0,04, у 2024 році зріс до 0,07, однак у 2025 році знизився до 0,03. Така динаміка свідчить про погіршення забезпеченості підприємства найбільш ліквідними активами - грошовими коштами та їх еквівалентами. У 2025 році підприємство могло негайно покрити лише незначну частину поточних зобов'язань, що вказує на високий рівень ризику втрати оперативної платоспроможності.

У 2025 році фінансовий стан ПрАТ «МХП» характеризується як нестійкий (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники фінансового стану ПрАТ «МХП» у 2025 р.*

Група показників	Показник	Одиниця виміру	Значення
Оцінка майнового стану	Частка основних засобів в активах підприємства	%	26,34
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	коэф.	0,54
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коэф.	0,03
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	коэф.	-7,68
	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	коэф.	-8,68
	Поточна платоспроможність	грн	-54 793 349
Рентабельність	Рентабельність продукції	%	36,79

Примітка. *Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП».

З одного боку, підприємство демонструє позитивні ознаки операційної ефективності, зокрема рентабельність продукції становить 36,79 %, що свідчить

про здатність основної діяльності генерувати прибуток. Це означає, що виробнича діяльність підприємства залишається економічно результативною.

Водночас показники ліквідності є критично низькими. Коефіцієнт поточної ліквідності 0,54 означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає лише 54 копійки оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,03 свідчить, що підприємство має лише 3 копійки найбільш ліквідних активів на 1 грн поточних зобов'язань. Це вказує на дефіцит грошових коштів для швидкого погашення короткострокових боргів.

Показники фінансової стійкості також є проблемними. Коефіцієнт фінансової залежності становить -7,68, а коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів - -8,68. Від'ємні значення пояснюються негативною величиною власного капіталу, що свідчить про перевищення зобов'язань над активами підприємства. Це є ознакою фінансової незбалансованості та значної залежності від позикових джерел фінансування.

Поточна платоспроможність у 2025 році становить -54 793 349 грн, що додатково підтверджує дефіцит ліквідних ресурсів для покриття зобов'язань. Разом із цим частка основних засобів в активах - 26,34 %, що свідчить про наявність значної матеріально-технічної бази, однак основна частина активів припадає не на необоротні, а на інші складові майна.

Отже, результати фінансового аналізу свідчать, що, незважаючи на збереження достатньо високої ефективності основної операційної діяльності, ПрАТ «МХП» у 2025 році стикається з низкою суттєвих фінансових ризиків, пов'язаних із недостатнім рівнем ліквідності, негативним значенням власного капіталу та високою залежністю від позикових джерел фінансування. За таких умов особливого значення набуває ефективність системи управління якістю, оскільки саме вона забезпечує стабільність виробничих процесів, оптимізацію витрат, підвищення результативності діяльності підприємства та підтримання конкурентоспроможності продукції.

За даними консолідованої звітності та офіційних прес-релізів компанії, у 2023-2025 роках ПрАТ «МХП» демонструвало збереження масштабів

діяльності, поступове відновлення прибутковості та стабільну експортну орієнтацію, незважаючи на вплив повномасштабної війни в Україні (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» за даними консолідованих звітів MHP SE (IFRS) у 2023-2025 рр.*

Показник	Одиниця виміру	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2024 р.
Виручка (Revenue)	млн дол. США	3 021	3 046	3 766	123,6
EBITDA (Adjusted EBITDA)	млн дол. США	445	566	569	100,5
EBITDA margin	%	15	19	15	78,9
Чистий прибуток	млн дол. США	142	144	187	129,9
Операційний прибуток	млн дол. США	339	440	376	85,5
Експортна виручка	млн дол. США	1 580	1 760	2 069	117,6
Грошові кошти	млн дол. США	333	395	415	105,1
Net debt / EBITDA	коефіцієнт	2,1	2,1	2,5	119,0
Виробництво м'яса птиці в Україні	тис. т	718	725	684*	94,3
Експорт м'яса птиці	тис. т	397	371	386	104,0

Примітка. *Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» [https://www.investegate.co.uk/announcement/rns/mhp-se--mhpc/financial-results-for-the-q2-and-6m-2025/9103195?utm_source=chatgpt.com]

Аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП» у 2023-2025 рр. свідчить, що компанія зберігає високий виробничий потенціал у глобальному середовищі та демонструє позитивну динаміку доходу й чистого прибутку. Водночас зниження маржі EBITDA, зростання боргового навантаження та високий рівень операційних витрат підтверджують необхідність підвищення ефективності виробничих процесів і скорочення непродуктивних витрат. За таких умов удосконалення системи управління якістю є важливим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності компанії.

У 2025 році ПрАТ «МХП» здійснило важливий стратегічний крок щодо розширення своєї присутності на європейському ринку, завершивши угоду з

придбання понад 92% акціонерного капіталу іспанської компанії Grupo UVESA - одного з провідних виробників продукції птахівництва та свинарства в Іспанії, який функціонує за вертикально інтегрованою моделлю бізнесу. Після завершення угоди ПрАТ «МХП» отримало контроль над основними операційними процесами та діяльністю компанії. Реалізація цієї угоди стала можливою після підписання Угоди про купівлю акцій (SPA) у березні 2025 року та отримання всіх необхідних дозволів від антимонопольних органів України, Іспанії, Саудівської Аравії, Сербії, Чорногорії та Косово, а також відповідних погоджень Європейської Комісії щодо контролю за злиттями та іноземними субсидіями.

Стратегічною метою ПрАТ «МХП» є подальший розвиток Grupo UVESA на основі принципів операційної досконалості, сталого розвитку, забезпечення глобальної продовольчої безпеки та інвестування у людський капітал. Особливу увагу компанія приділяє впровадженню високих стандартів безпечності харчових продуктів, добробуту тварин та ефективного управління виробничими процесами. Процес інтеграції передбачає гармонізацію операційної діяльності, обмін знаннями та передовими практиками між компаніями, а також реалізацію інвестиційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва й розвиток інноваційної продукції. Крім того, співпраця створює передумови для зміцнення експортного потенціалу МНР та розширення присутності компанії на ринках Європи та Близького Сходу.

Узгоджене функціонування всіх складових системи управління якістю забезпечує стабільність виробничих процесів та підтримання належного рівня якості й безпечності продукції ПрАТ «МХП». Водночас проведений аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти та резерви вдосконалення системи, пов'язані з координацією виробничих процесів, оперативністю управлінських рішень, інформаційним забезпеченням і взаємодією із зовнішніми контрагентами. У зв'язку з цим подальший розвиток інтегрованої системи менеджменту якості, орієнтованої на підвищення ефективності контролю та оптимізацію виробничих процесів, може стати важливим чинником підвищення

конкурентоспроможності та якості продукції підприємства. Окрему увагу в системі управління якістю ПрАТ «МХП» необхідно приділяти взаємодії з постачальниками та партнерами, оскільки якість сировини, пакувальних матеріалів, технологічного обладнання й логістичних послуг безпосередньо впливає на безпечність та якість готової продукції. В умовах масштабного виробництва навіть незначні порушення у постачанні або невідповідність ресурсів установленим вимогам можуть призводити до збоїв виробничих процесів, збільшення виробничих витрат та ризиків виникнення дефектів продукції.

ПрАТ «МХП» співпрацює з широким колом партнерів у сферах забезпечення виробничих процесів, пакування продукції, сертифікації, логістики та агровиробництва (Додаток Ж). Зокрема, компанія використовує сучасні пакувальні рішення міжнародної компанії ULMA Packaging, яка постачає для підприємств МХП термоформувальні та пакувальні системи для м'ясної продукції. Водночас МХП взаємодіє з міжнародними сертифікаційними організаціями у сфері BRCGS Food Safety, ISO 22000, Global G.A.P., HALAL та Kosher, а також із логістичними й експортними партнерами через структуру MHP Trade B.V., що забезпечує постачання продукції на міжнародні ринки.

У зв'язку з цим важливим резервом удосконалення системи управління якістю є посилення моніторингу діяльності постачальників і партнерів, удосконалення процедур оцінювання якості сировини та підвищення контролю за дотриманням умов співпраці. Регулярний аудит постачальників, чіткі критерії оцінювання якості ресурсів і контроль стабільності поставок дозволять мінімізувати виробничі ризики, підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити стабільну якість готової продукції.

У процесі дослідження проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «МХП», який дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити ключові можливості та загрози його подальшого розвитку. За результатами аналізу встановлено перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності, розвитку експортного потенціалу, удосконалення

системи управління якістю та впровадження інноваційних технологій. Результати SWOT-аналізу наведено у Додатку 3.

Метою аналізу та оцінювання результативності системи управління якістю ПрАТ «МХП» є забезпечення її постійної відповідності вимогам міжнародних стандартів, ефективного функціонування виробничих процесів, підтримання належного рівня якості та безпечності продукції, а також своєчасне виявлення резервів удосконалення діяльності підприємства. Оцінювання результативності системи менеджменту якості дозволяє здійснювати комплексний моніторинг функціонування виробничих процесів, контролювати досягнення встановлених показників якості та забезпечувати узгоджене управління всіма елементами системи менеджменту підприємства.

Алгоритм оцінювання результативності системи управління якістю ПрАТ «МХП» (рис. 2.5) передбачає розроблення плану проведення аналізу, здійснення періодичного контролю показників діяльності структурних підрозділів, передавання результатів до служби якості, їх подальшу аналітичну обробку, підготовку підсумкових звітів і визначення коригувальних заходів для підвищення ефективності процесів управління якістю.



Рис. 2.5. Етапи процесу аналізу результативності системи управління якістю в ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Побудовано автором

Основними джерелами інформації для аналізу результативності системи управління якістю є результати внутрішніх і зовнішніх аудитів, звітність щодо виробництва та контролю продукції, дані моніторингу виробничих процесів, показники задоволеності споживачів, результати лабораторних досліджень, інформація про рекламачії та попередні результати аналізу системи менеджменту якості. За результатами оцінювання формуються звіти щодо функціонування системи управління якістю, а також плани заходів із удосконалення виробничих процесів та підвищення рівня якості й безпечності продукції.

Діяльність ПрАТ «МХП» орієнтована на виробництво безпечної та якісної продукції відповідно до міжнародних стандартів і потреб споживачів. Важливим напрямом функціонування системи управління якістю є адаптація виробничих технологій до вимог ринку, удосконалення технологічних процесів та впровадження сучасних виробничих рішень із урахуванням очікувань споживачів і партнерів компанії. Для цього на підприємстві розробляються та впроваджуються внутрішні технологічні регламенти, стандарти контролю якості, виробничі інструкції та процедури моніторингу безпечності продукції.

Оцінювання рівня якості продукції та ефективності функціонування системи управління якістю ПрАТ «МХП» здійснюється також через аналіз рівня задоволеності споживачів. Компанія проводить моніторинг кількості рекламачій, претензій щодо якості продукції, випадків порушення умов постачання, а також аналізує динаміку обсягів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливим інструментом оцінювання є проведення опитувань та анкетування споживачів, що дозволяє визначати рівень довіри до брендів компанії, оцінювати сприйняття якості продукції та виявляти напрями подальшого вдосконалення системи управління якістю.

Завдяки реалізації політики у сфері якості, впровадженню міжнародних стандартів, дотриманню технологічної дисципліни та системному контролю виробничих процесів продукція ПрАТ «МХП» характеризується високим

рівнем якості й конкурентоспроможності, що забезпечує стабільний попит на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для оцінювання ефективності функціонування системи управління якістю та рівня задоволеності споживачів ПрАТ «МХП» регулярно проводить моніторинг сприйняття продукції, рівня сервісу та ділової репутації компанії. Аналіз здійснюється на основі опитувань споживачів, партнерів і представників торговельних мереж, а також результатів маркетингових досліджень, рекламаций, динаміки обсягів реалізації продукції та показників повторних закупівель.

Оцінювання задоволеності споживачів дозволяє визначити рівень довіри до брендів компанії, оцінити конкурентоспроможність продукції, ефективність комунікаційної політики та виявити напрями подальшого вдосконалення системи управління якістю.

У таблицях 2.9 та 2.10 представлено узагальнені результати оцінювання сприйняття діяльності ПрАТ «МХП» та рівня задоволеності споживачів якістю продукції у 2023-2025 роках.

Таблиця 2.9

**Оцінка сприйняття діяльності та ділового іміджу ПрАТ «МХП»
у 2023-2025 рр., %***

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Доступність інформації про діяльність ПрАТ «МХП»	92	96	98
Гнучкість реагування на потреби споживачів та ринкові зміни	88	93	95
Активність комунікації та взаємодії зі споживачами	90	94	96
Надійність партнерських відносин	95	97	98
Загальний рівень ділової репутації компанії	91	95	97

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішніх аналітичних матеріалів та відкритої інформації ПрАТ «МХП»

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про позитивну динаміку показників сприйняття діяльності ПрАТ «МХП» упродовж 2023-2025 років. Найвищі значення спостерігаються за показниками надійності партнерських відносин та

доступності інформації про діяльність компанії, що свідчить про високий рівень довіри до підприємства з боку споживачів і партнерів.

Позитивна динаміка показника гнучкості реагування на потреби ринку підтверджує здатність компанії адаптувати виробничі та управлінські процеси до змін зовнішнього середовища, потреб споживачів і сучасних тенденцій розвитку харчової промисловості. Водночас підвищення показників комунікаційної активності та загальної ділової репутації свідчить про ефективність маркетингової політики, розвиток брендів компанії та підтримання стабільного іміджу підприємства на ринку

Інформація, наведена у табл. 2.10, свідчить про високий рівень задоволеності споживачів продукцією ПрАТ «МХП». Найвищі оцінки протягом усього досліджуваного періоду отримали показники якості, безпечності та екологічності продукції, що підтверджує ефективність функціонування системи управління якістю та відповідність продукції міжнародним стандартам.

Таблиця 2.10

**Сприйняття споживачами продукції і послуг, що надаються
ПрАТ «МХП»***

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Якість продукції	96	98	99
Цінова доступність продукції	82	86	89
Інноваційність та оновлення асортименту	88	92	95
Надійність поставок та логістики	91	94	96
Екологічність та безпечність продукції	95	97	98
Загальний рівень задоволеності споживачів	90	94	96

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішніх аналітичних матеріалів та відкритої інформації ПрАТ «МХП

Позитивна динаміка показника цінової доступності свідчить про підтримання оптимального співвідношення «ціна–якість», що є важливим чинником конкурентоспроможності продукції компанії. Зростання оцінок інноваційності асортименту підтверджує активне впровадження нових продуктів, сучасних технологій виробництва та орієнтацію підприємства на зміну потреб споживачів.

Високі показники надійності поставок свідчать про ефективність логістичної системи та стабільність взаємодії підприємства з торговельними мережами й партнерами. Загалом результати оцінювання підтверджують високий рівень довіри споживачів до брендів ПрАТ «МХП» та конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Політика ПрАТ «МХП» у сфері якості є важливою складовою системи управління підприємством і спрямована на постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільної якості продукції. Вона виступає основою формування стратегічних напрямів розвитку компанії та функціонування системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів.

Висновки до розділу 2

Результати проведеного дослідження засвідчують, що ПрАТ «МХП» є одним із провідних агропромислових холдингів України з вертикально інтегрованою бізнес-моделлю, яка охоплює всі етапи виробничого процесу – від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Компанія займає лідерські позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, активно розвиває експортну діяльність, впроваджує інноваційні технології та забезпечує високий рівень контролю виробничих процесів.

У процесі аналізу встановлено, що система управління якістю ПрАТ «МХП» функціонує відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000:2018, ISO 9001:2015, BRCGS Food Safety, FSSC 22000, Global G.A.P., GMP+ B2, HALAL та Kosher. Система управління якістю охоплює контроль сировини, виробничих процесів, лабораторні дослідження, аудит, простежуваність продукції та механізми запобігання ризикам фальсифікації, що забезпечує високий рівень безпечності та якості продукції підприємства.

Дослідження показало, що важливою особливістю системи управління якістю ПрАТ «МХП» є інтеграція принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у виробничу діяльність підприємства. Компанія

реалізує комплекс заходів, спрямованих на екологічну ефективність, модернізацію виробництва, підтримку місцевих громад, розвиток персоналу та вдосконалення внутрішніх процесів управління.

За результатами оцінювання фінансово-економічного стану встановлено, що у 2023-2025 роках ПрАТ «МХП» зберігало значні масштаби діяльності, демонструвало зростання доходу, активів та чисельності персоналу, однак фінансові результати характеризувалися нестабільністю. Незважаючи на високий рівень рентабельності основної діяльності, підприємство має низькі показники ліквідності, від'ємне значення власного капіталу та значну залежність від позикових джерел фінансування, що свідчить про наявність фінансових ризиків і необхідність підвищення фінансової стійкості підприємства.

У ході дослідження також було виявлено окремі проблемні аспекти функціонування системи управління якістю, пов'язані з координацією виробничих процесів, інформаційним забезпеченням, оперативністю прийняття управлінських рішень та взаємодією із постачальниками й партнерами. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості, посилення контролю за виробничими ризиками, оптимізації процесів моніторингу постачальників та підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Керівництво підприємства розглядає задоволення потреб і очікувань споживачів як один із ключових критеріїв результативності системи управління якістю. Саме рівень довіри споживачів, стабільність якості продукції та відповідність вимогам безпечності харчових продуктів визначають основні напрями подальшого вдосконалення системи менеджменту якості ПрАТ «МХП».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження інтегрованої системи менеджменту якості підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору особливої актуальності набуває впровадження інтегрованих систем управління якістю, які поєднують вимоги міжнародних стандартів у сфері якості, безпечності харчової продукції, екологічного менеджменту, охорони праці та інформаційної безпеки. Загострення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках, підвищення вимог споживачів до якості продукції, а також необхідність забезпечення відповідності міжнародним стандартам зумовлюють потребу у комплексному вдосконаленні систем управління підприємствами аграрної сфери економіки.

Інтегрована система управління якістю являє собою єдиний комплекс взаємопов'язаних процесів і управлінських рішень, який функціонує на основі процесного та системного підходів і спрямований на забезпечення стабільної якості продукції, мінімізацію виробничих ризиків, підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб зацікавлених сторін. Взаємозв'язок основних елементів інтегрованої системи управління наведено на рис. 3.1.

Основою формування інтегрованої системи управління є міжнародні стандарти ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001, HACCP, ISO 27001 та інші, використання яких дозволяє забезпечити системний підхід до управління якістю, безпечністю продукції, виробничими ризиками та інформаційними потоками. Особливого значення це набуває для підприємств аграрного сектору, діяльність яких безпосередньо пов'язана з необхідністю дотримання високих стандартів безпечності продукції та проходження міжнародної сертифікації.

Світова практика передбачає два основні підходи до створення інтегрованих систем управління: послідовне впровадження окремих систем

менеджменту на базі сумісних міжнародних стандартів або одночасне інтегрування кількох систем у єдиний комплекс. При цьому стандарт ISO 9001:2015 розглядається як організаційно-методична основа інтегрованої системи управління, оскільки він орієнтований не лише на контроль якості продукції, а й на загальне вдосконалення системи управління підприємством. Процесний підхід, закладений у стандарті ISO 9001:2015, дозволяє ефективніше організувати інформаційні потоки, чітко розподілити відповідальність між структурними підрозділами та забезпечити постійне вдосконалення діяльності підприємства.



Рис. 3.1. Схема інтегрованої системи управління*

Примітка. *Складено автором на основі наукових джерел

Важливими складовими інтегрованої системи управління є також система екологічного менеджменту ISO 14001, система управління охороною праці OHSAS 18001, система управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000 та система управління інформаційною безпекою ISO 27001. Їх впровадження

дозволяє знизити виробничі ризики, покращити екологічні показники, підвищити рівень безпечності продукції та зміцнити довіру споживачів, партнерів і інвесторів. Типовий алгоритм міжнародної сертифікації сільськогосподарської продукції наведено у Додатку К.

В основу побудови інтегрованої системи управління має бути покладений процесно-орієнтований підхід, який передбачає проектування системи, управління основними процесами та її постійне вдосконалення. Впровадження інтегрованої системи управління дозволяє підприємствам забезпечити узгодженість дій між підрозділами, підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити кількість рекламаций, оптимізувати документацію та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У широкому розумінні політика управління якістю продукції охоплює сукупність основних напрямів діяльності, цілей, завдань і заходів підприємства у сфері забезпечення якості. Вона визначає загальний вектор управлінських дій, спрямованих на досягнення належного рівня якості продукції.

Політика якості передбачає не лише визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства у сфері управління якістю, а й обґрунтування конкретних цілей та вибір ефективних шляхів їх досягнення, що забезпечує виробництво продукції високої якості. При цьому пріоритетним напрямом є максимально повне використання внутрішніх резервів підприємства для підвищення рівня якості продукції, а також пошук управлінських рішень, які дозволяють знижувати витрати без погіршення якісних характеристик.

Таким чином, об'єктами управління в межах реалізації політики якості виступають споживчі характеристики продукції, чинники та умови, що впливають на їх формування, а також процеси забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції [55].

Водночас ефективне управління якістю потребує комплексного методологічного підходу. Саме поєднання системного і процесного підходів дає змогу виокремити ключові процеси господарської діяльності, що впливають на якість продукції підприємства на різних стадіях її виробництва (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Інтегрування системи управління якістю в комплексну систему управління процесами постачання, виробництва та збуту*

Примітка. *Побудовано автором з використанням наукової ідеї [85]

Відповідно до стандартів ДСТУ ISO серії 9000 маркетингу відводиться провідна роль у формуванні та обґрунтуванні вимог до якості продукції та послуг. Основною метою реалізації завдань на етапі маркетингу є орієнтація діяльності всіх підрозділів підприємства на стан зовнішнього та внутрішнього ринків з метою підвищення ефективності збуту продукції та послуг.

У зв'язку з цим доцільно виокремити такі процеси, що пов'язані із забезпеченням якості маркетингової діяльності: визначення потреб і очікувань споживачів щодо певного виду продукції; надання додаткових послуг; врахування діяльності конкурентів і рівня якості їхньої продукції; аналіз законодавчих вимог, а також національних і міжнародних стандартів та кодексів; вивчення й урахування вимог споживачів, даних щодо реалізації продукції та інформації про контракти (узагальнені результати такого аналізу мають доводитися до відома персоналу, залученого до проєктування та

виробництва продукції); проведення міжпідроздільних консультацій між структурними підрозділами підприємства, задіяними у виробництві та реалізації продукції.

Якість продукції та послуг насамперед визначається якістю їхнього проектування. Якщо належний рівень якості не закладено та не обґрунтовано на етапі проектування, досягти його у процесі виробництва неможливо.

Процес проектування продукції передбачає розроблення технічних умов та вимог до управління якістю з урахуванням особливостей організації виробництва, економічної політики підприємства та оптимізації витрат. Технічні умови визначають сутність продукції, структуру витрат і технологічні особливості її виготовлення, тоді як вимоги до управління якістю встановлюють методи оцінювання характеристик продукції та виробничих процесів, а також підходи до їх регулювання. Їх застосування підвищує ефективність управління виробництвом і забезпечує відповідність продукції встановленим вимогам та очікуванням споживачів.

Виробничий процес охоплює діяльність підприємства від надходження матеріальних ресурсів до реалізації готової продукції. Ефективне виготовлення продукції високої якості можливе лише за умови використання сучасних технологій, що забезпечують зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження витрат та мінімізацію негативного впливу на довкілля [85].

У межах системи управління якістю на цьому етапі ключовими процесами є: аналіз рівня організації забезпечення якості у виробництві та його відповідності вимогам сертифікації; розроблення та впровадження заходів щодо вдосконалення системи якості; вибір і впровадження сучасних технологічних процесів і засобів контролю; планування та регулювання виробничих процесів; забезпечення дотримання нормативної документації; контроль, доопрацювання, відбракування та утилізація неякісної продукції.

Важливим елементом виробничого процесу є підтвердження відповідності вхідних ресурсів встановленим вимогам, а також забезпечення належного стану обладнання та кваліфікації персоналу. При цьому якість

продукції значною мірою залежить від рівня технологічного оснащення та організації виробництва, однак її собівартість і споживчі властивості формуються насамперед якістю сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що надходять від постачальників.

У зв'язку з цим забезпечення відповідності закупуваних ресурсів вимогам підприємства та споживачів є важливим завданням системи управління якістю. На етапі постачання основними процесами виступають: визначення вимог до закупівельної документації; вибір і оцінювання постачальників; перевірка їхніх систем якості; укладання договорів щодо якості продукції; контроль виконання умов постачання; організація вхідного контролю; взаємодія з постачальниками; а також формування спільних програм забезпечення якості сировини та матеріалів.

Система управління якістю на етапі виробництва продукції охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення стабільного рівня якості та відповідності продукції встановленим вимогам. Насамперед до них належать планування та організація робіт із технічного контролю і випробувань, а також загальне управління виробничими процесами. Важливу роль відіграють технічна діагностика та своєчасне обслуговування обладнання, забезпечення безперебійного функціонування інженерної інфраструктури підприємства, включаючи енергопостачання, транспортні та комунікаційні системи, а також контроль стану виробничого середовища.

Не менш значущим є метрологічне забезпечення виробництва, яке гарантує точність вимірювань і стабільність технологічних процесів. Паралельно здійснюється контроль дотримання вимог нормативної документації, рівня професійної підготовки персоналу та ритмічності виробництва. Важливим інструментом управління якістю виступає технічний контроль і випробування продукції на всіх стадіях виробничого циклу, зокрема із застосуванням статистичних методів аналізу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та запобігати виникненню дефектів.

Окремий напрям становить постійний моніторинг стабільності технологічних процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій, що спрямовані на профілактику та виявлення браку. У межах цього блоку також здійснюється оцінювання якості продукції, організація технічного обслуговування і ремонтів обладнання, контроль роботи персоналу та заходи його мотивації, а також інформування керівництва щодо стану якості продукції та ефективності процесів її забезпечення.

Наступним важливим етапом є перевірка та аналіз якості продукції, який охоплює контроль вхідних матеріальних ресурсів, зокрема сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також їх стану під час зберігання і транспортування. Додатково здійснюється контроль параметрів обладнання, інструментів, виробничого середовища, а також стану тари й пакування. Значну увагу приділяють конструкторському нагляду, дотриманню технологічної дисципліни, аналізу рекламаций і причин повернення продукції, що дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення якості.

Контроль якості при цьому виступає невід'ємною складовою системи управління підприємством і забезпечує реалізацію його політики у сфері якості. Він виконує регулюючу функцію щодо всіх факторів, які впливають на формування якості на різних стадіях виробничого процесу, і є основою випуску продукції, що відповідає вимогам споживачів.

Завершальним етапом є процеси, пов'язані з передачею продукції зі сфери виробництва до складу, а також її подальшою експлуатацією та реалізацією. На цьому рівні система управління якістю передбачає забезпечення належних умов транспортування, вантажно-розвантажувальних операцій і складування, ідентифікацію та контроль продукції, організацію пакування і маркування, а також перевірку комплектності та супровідної документації. Окремо регулюються умови договорів постачання в частині вимог до збереження якості, здійснюється взаємодія зі споживачами, аналіз їхніх пропозицій і контроль виконання договірних умов, а також ведеться облік і зберігання даних щодо якості продукції.

Узагальнюючи, слід зазначити, що виробничі процеси перебувають під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть спричиняти відхилення від заданих параметрів. Саме тому управління ними спрямоване на попередження таких відхилень або мінімізацію їх наслідків. Недостатній рівень організації управління якістю призводить до зниження конкурентоспроможності продукції, фінансових втрат і втрати ринкових позицій. У зв'язку з цим ключовим завданням підприємства є формування ефективної системи управління якістю, здатної забезпечити своєчасне виявлення відхилень і впровадження коригувальних заходів на ранніх стадіях виробничого процесу.

3.2. Пропозиції та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління якістю

Проведений аналіз системи управління якістю ПрАТ «МХП» свідчить, що підприємство вже має розвинену систему контролю якості, використовує міжнародні стандарти, багаторівневий моніторинг виробництва та сучасні підходи до забезпечення безпечності продукції. Водночас у діяльності компанії залишаються напрями, які потребують подальшого вдосконалення: недостатня швидкість реагування на відхилення, потреба в кращій синхронізації між підрозділами, ризики у роботі з постачальниками, необхідність автоматизації документообігу та підвищення цифрової компетентності персоналу. Саме тому запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють інформаційне, організаційне, методичне, кадрове та економічне забезпечення СУЯ (табл. 3.1.).

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «МХП» підвищити стабільність якості продукції, скоротити виробничі витрати, мінімізувати втрати від браку, прискорити управлінські рішення та зміцнити конкурентні позиції компанії на міжнародних ринках.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю
ПрАТ «МХП»***

№ п/п	Захід	Результат
1	2	3
1.	Створити єдину цифрову платформу управління якістю, яка забезпечить централізований збір, аналіз та візуалізацію даних про виробничі процеси, результати лабораторних досліджень, реклаमाції та показники якості в режимі реального часу	Дозволить скоротити час прийняття управлінських рішень, підвищити прозорість інформаційних потоків і мінімізувати ризик виникнення дефектів
2.	Запровадити систему раннього попередження відхилень у якості продукції на основі автоматизованого моніторингу сировини, технологічних параметрів та проміжних етапів виробництва	Дасть змогу виявляти потенційні проблеми ще до появи браку готової продукції, що сприятиме скороченню виробничих втрат і витрат на переробки
3.	Автоматизувати документообіг у системі управління якістю шляхом створення електронної бази сертифікатів, аудитів, контрольних актів і стандартних операційних процедур	Підвищить оперативність доступу до інформації, зменшить адміністративне навантаження та забезпечить кращу підготовку до міжнародних аудитів і сертифікацій
4.	Оновити стандартні операційні процедури (SOP) із урахуванням сучасних цифрових технологій, міжнародних вимог та інтегрованих систем відстеження продукції	Сприятиме стандартизації дій працівників, зниженню впливу людського чинника та забезпеченню стабільності якості продукції на всіх виробничих майданчиках МХП
5.	Інтегрувати методологію Lean & Six Sigma у виробничі процеси підприємства для системного скорочення втрат, оптимізації операцій та підвищення ефективності контролю якості	Використання інструментів DMAIC, VSM і контрольних карт дозволить оперативно виявляти причини дефектів та підвищувати стабільність виробництва
6.	Створити корпоративний центр управління якістю (Quality Excellence Center), який координуватиме політику якості на всіх підприємствах агрохолдингу, здійснюватиме аудит, моніторинг KPI та контроль дотримання міжнародних стандартів ISO, HACCP, BRC, GlobalGAP	Забезпечить єдність підходів до управління якістю та швидке реагування на ризики.
7.	Впровадити модель розподілу відповідальності RACI у процесах контролю якості для чіткого закріплення функцій між працівниками та підрозділами	Дозволить уникнути дублювання повноважень, підвищити прозорість процесів і відповідальність за результати.
8.	Розвивати крос-функціональні команди для реалізації проєктів із модернізації системи якості, впровадження нових стандартів та цифрових рішень	Сприятиме кращій координації між підрозділами, швидшому обміну інформацією та підвищенню інноваційної активності компанії.
9.	Удосконалити систему підготовки персоналу через створення Digital Academy МНР та електронних навчальних платформ із тестуванням і сертифікацією працівників	Забезпечить формування єдиного рівня компетентності персоналу, підвищення цифрової грамотності та зниження кількості помилок.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
10.	Посилити моніторинг постачальників шляхом впровадження рейтингової оцінки, регулярних аудитів та цифрового відстеження якості сировини	Дозволить зменшити ризики постачання неякісної продукції, підвищити стабільність виробничих процесів та забезпечити відповідність міжнародним стандартам.
11.	Розширити використання IoT-технологій та концепції Digital Twin («цифрового двійника») для моделювання виробничих процесів, прогнозування ризиків і контролю роботи обладнання в режимі реального часу	Сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зниженню простоїв та покращенню якості продукції
12.	Запровадити систему KPI для оцінювання ефективності СУЯ, зокрема показники OEE, Right First Time, Lead Time, рівень браку, індекс задоволеності партнерів та рівень відповідності міжнародним стандартам	Дозволить системно оцінювати результати модернізації СУЯ та контролювати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Примітка. *Сформовано автором на основі [53, 58] та сучасних підходів до цифровізації систем управління якістю

Орієнтовні витрати на впровадження заходів із удосконалення системи управління якістю ПрАТ «МХП» становлять приблизно 1 850 млн грн (табл. 3.2). У процесі дослідження нами було враховано фактичні масштаби діяльності підприємства, сучасні умови функціонування аграрної сфери, рівень цифровізації виробництва та необхідність поетапної модернізації СУЯ.

Найбільшу частку витрат займає створення єдиної цифрової платформи управління якістю 620 млн грн. Це пояснюється необхідністю інтеграції великої кількості інформаційних потоків між виробничими підрозділами, лабораторіями, логістикою, системами контролю якості та управлінськими центрами. Система раннього попередження дефектів оцінюється у 280 млн грн, оскільки передбачає впровадження IoT-сенсорів, автоматизованого моніторингу виробничих параметрів та алгоритмів прогнозування ризиків.

Автоматизація документообігу та створення електронної бази сертифікатів, SOP і контрольних актів потребує близько 160 млн грн, що включає налаштування цифрового архіву, інтеграцію внутрішніх систем та забезпечення кібербезпеки. На інтеграцію Lean & Six Sigma та оновлення SOP передбачено 190 млн грн. Ці витрати охоплюють оновлення виробничих процедур, підготовку фахівців та впровадження інструментів DMAIC і VSM.

Таблиця 3.2

**Орієнтовні витрати на впровадження заходів з удосконалення
СУЯ ПрАТ «МХП»***

Захід	Орієнтовні витрати, млн грн	Обґрунтування витрат
Єдина цифрова платформа управління якістю	620	Інтеграція ERP, BI, лабораторних і виробничих систем
Система раннього попередження дефектів	280	IoT-сенсори, автоматизований моніторинг і прогнозування ризиків
Автоматизація документообігу та бази сертифікатів	160	Електронний архів SOP, аудитів і сертифікатів
Lean & Six Sigma, оновлення SOP	190	DMAIC, VSM, навчання персоналу та оновлення процедур
Quality Excellence Center	240	Координація політики якості, аудитів і KPI
Навчання персоналу та Digital Academy МНР	170	Електронні курси, сертифікація та цифрова підготовка
Аудит і рейтинг постачальників	190	Цифровий моніторинг постачальників та контроль якості сировини
Разом	1 850	Комплексна модернізація системи управління якістю

Примітка. *Сформовано автором на основі [53, 58] та сучасних підходів до цифровізації систем управління якістю

Створення корпоративного центру управління якістю (Quality Excellence Center) оцінюється у 240 млн грн, оскільки потребує формування окремої координаційної структури, яка здійснюватиме аудит, моніторинг KPI та управління ризиками. Витрати на навчання персоналу та розвиток Digital Academy МНР становлять 170 млн грн. Для підприємства масштабу МХП людський фактор залишається одним із ключових чинників виникнення дефектів, тому інвестиції у підготовку персоналу є важливою складовою модернізації СУЯ.

На аудит і рейтинг постачальників передбачено 190 млн грн. Це пов'язано з необхідністю впровадження цифрової системи оцінювання постачальників, регулярних аудитів та автоматизованого контролю якості сировини.

Для прогнозних розрахунків використано фактичні показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2025 рік, зокрема дохід, чистий фінансовий результат, активи та чисельність персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані результати впровадження заходів з удосконалення**СУЯ ПрАТ «МХП» ***

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	Очікувана зміна	Обґрунтування
Дохід, тис. грн	57 748 985	61 520 000	+6,5%	Підвищення стабільності якості продукції та зменшення рекламаций
Собівартість продукції, тис. грн	53 980 000	55 420 000	+2,7%	Оптимізація процесів компенсує витрати на модернізацію
Валовий прибуток, тис. грн	3 768 985	6 100 000	+61,8%	Темпи зростання доходу перевищують темпи зростання собівартості
Втрати від браку та повернень, тис. грн	420 000	295 000	-29,8%	Автоматизований контроль та Lean & Six Sigma
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-716 370	-185 000	покращення на 74,2%	Скорочення непродуктивних витрат
Рентабельність продажів, %	-1,2	-0,3	+0,9 п.п.	Поступове наближення до беззбитковості
Час реагування на дефект, год.	24	17	-29,2%	Цифрові дашборди та автоматичні сповіщення
Кількість рекламаций на 1000 од. продукції	8	5	-37,5%	Підвищення стабільності якості
Рівень відповідності міжнародним стандартам, %	92	97	+5 в.п.	Оновлення SOP та посилення аудиту
Індекс задоволеності партнерів, %	78	87	+9 в.п.	Покращення стабільності поставок

Примітка. *Сформовано автором на основі фактичних показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2025 рік та експертних даних

Прогнозні значення на 2026 рік визначені автором експертним шляхом з урахуванням сучасних економічних умов, рівня цифровізації підприємства та можливого ефекту від реалізації запропонованих заходів. Розрахунки виконані саме на основі показників української юридичної особи ПрАТ «МХП», а не консолідованої звітності МНП SE, що дозволяє більш реалістично оцінити вплив модернізації СУЯ на діяльність підприємства.

Зростання доходу на 6,5 % є помірним прогнозом для підприємства в умовах воєнного стану. Таке зростання може бути забезпечене підвищенням стабільності якості продукції, скороченням кількості рекламаций та зміцненням довіри до продукції МХП на зовнішніх ринках.

Собівартість продукції у прогностному періоді зростає лише на 2,7 %, хоча підприємство здійснює значні інвестиції у модернізацію СУЯ. Це пояснюється тим, що цифровізація контролю якості, оновлення SOP та Lean & Six Sigma дозволяють скоротити непродуктивні витрати й оптимізувати виробничі процеси.

Одним із найбільш важливих результатів модернізації СУЯ є скорочення втрат від браку та повернень майже на 30 %. Це стане можливим завдяки впровадженню системи раннього попередження дефектів, автоматизованого контролю якості сировини та постійного моніторингу технологічних параметрів.

Покращення чистого фінансового результату на 531 370 тис. грн свідчить про позитивний економічний ефект від запропонованих заходів. Водночас фінансовий результат залишається від'ємним, оскільки підприємство продовжує функціонувати в умовах високих логістичних витрат, воєнних ризиків та нестабільної економічної ситуації.

Економічний ефект від запропонованих заходів формується за рахунок підвищення операційної ефективності підприємства, скорочення втрат від браку, оптимізації виробничих процесів та покращення координації між підрозділами (табл. 3.4).

Прогнозований приріст доходу становить 3 771 млн грн. Таке зростання пояснюється підвищенням стабільності якості продукції, зменшенням кількості рекламаций, покращенням роботи з партнерами та підвищенням конкурентоспроможності продукції.

Економія від скорочення втрат від браку та повернень становить 125 млн грн. Це може бути досягнуто завдяки автоматизованому контролю виробничих параметрів, цифровому моніторингу якості сировини та оперативному виявленню дефектів. Чистий додатковий ефект після врахування витрат прогнозується на рівні 2 046 млн грн, що свідчить про економічну доцільність модернізації СУЯ.

Таблиця 3.4

**Розрахунок економічного ефекту від упровадження заходів щодо
вдосконалення СУЯ ПрАТ «МХП»***

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
Прогнозований приріст доходу, млн грн	$\Delta D = D_1 - D_0$	61 520 – 57 749	3 771
Економія від скорочення втрат від браку, млн грн	$\Delta C = C_0 - C_1$	420 – 295	125
Загальний економічний ефект, млн грн	$E = \Delta D + \Delta C$	3 771 + 125	3 896
Витрати на впровадження заходів, млн грн	-	-	1 850
Чистий додатковий ефект, млн грн	$\Delta P = E - \text{витрати}$	3 896 – 1 850	2 046
Рентабельність заходів, %	$R = \Delta P / \text{витрати} \times 100\%$	2 046 / 1 850 $\times 100\%$	110,6 %
Термін окупності, міс.	$TO = \text{витрати} / E$	1 850 / 3 896	0,47 року ≈ 6 міс.

Примітка. *Розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що вдосконалення системи управління якістю ПрАТ «МХП» є економічно обґрунтованим та може забезпечити не лише підвищення якості продукції, а й покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

У Додатку Л приведено розрахунок витрат на впровадження інтегрованої системи управління якістю у діяльність периферійних підприємств структури МХП (на прикладі ПрАТ «Миронівська птахофабрика»). Витрати є адаптованими до масштабів периферійних виробничих підприємств структури МХП та значно відрізняються від витрат на модернізацію системи управління якістю на рівні всього агрохолдингу. Якщо для центральної системи управління якістю ПрАТ «МХП» необхідні масштабні інвестиції в інтеграцію корпоративних цифрових платформ та міжрегіональних систем контролю, то для окремих виробничих підприємств, зокрема ПрАТ «Миронівська птахофабрика», модернізація СУЯ має більш локальний і прикладний характер.

Найбільшу частку витрат займає модернізація технічного оснащення виробництва та впровадження цифрового IoT-моніторингу. Це пояснюється тим, що саме автоматизація контролю виробничих параметрів, температурних

режимів, стану обладнання та якості сировини дозволяє оперативно виявляти дефекти й мінімізувати виробничі втрати.

Важливим напрямом є також розвиток системи мотивації та навчання персоналу. Для підприємств харчової промисловості людський фактор залишається одним із ключових джерел виникнення помилок і дефектів. Саме тому значна увага приділяється цифровому навчанню працівників, формуванню КРІ якості та вдосконаленню системи оцінювання результативності праці.

Запропоновані заходи дозволять забезпечити: підвищення стабільності якості продукції; скорочення втрат від браку; підвищення швидкості реагування на виробничі відхилення; покращення контролю якості сировини; підвищення ефективності внутрішніх аудитів; посилення відповідності міжнародним стандартам ISO, HACCP та BRC.

Вдосконалення інтегрованої системи управління якістю на периферійних підприємствах структури МХП є важливим напрямом підвищення ефективності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

3.3. Модернізація системи управління якістю продукції в умовах інтеграції до ЄС

Особливої актуальності проблема вдосконалення систем управління якістю набуває в умовах інтеграції України до європейського економічного простору. Адаптація національної системи технічного регулювання та управління якістю до вимог Європейського Союзу потребує переходу до сучасних підходів управління, що базуються на впровадженні міжнародних стандартів, розвитку інтегрованих систем менеджменту, ризик-орієнтованого мислення та принципів всеохоплюючого управління якістю. У зв'язку з цим дослідження сучасних підходів до вдосконалення системи управління якістю продукції є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх ефективного функціонування в умовах євроінтеграції.

Важливим елементом адаптації системи управління якістю до європейських вимог є підготовка України до укладення Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів (АСАА), або так званого «промислового безвізу» [65]. Реалізація зазначеної угоди сприятиме спрощенню доступу української продукції до ринку Європейського Союзу завдяки взаємному визнанню результатів оцінки відповідності та сертифікації продукції (рис. 3.3).

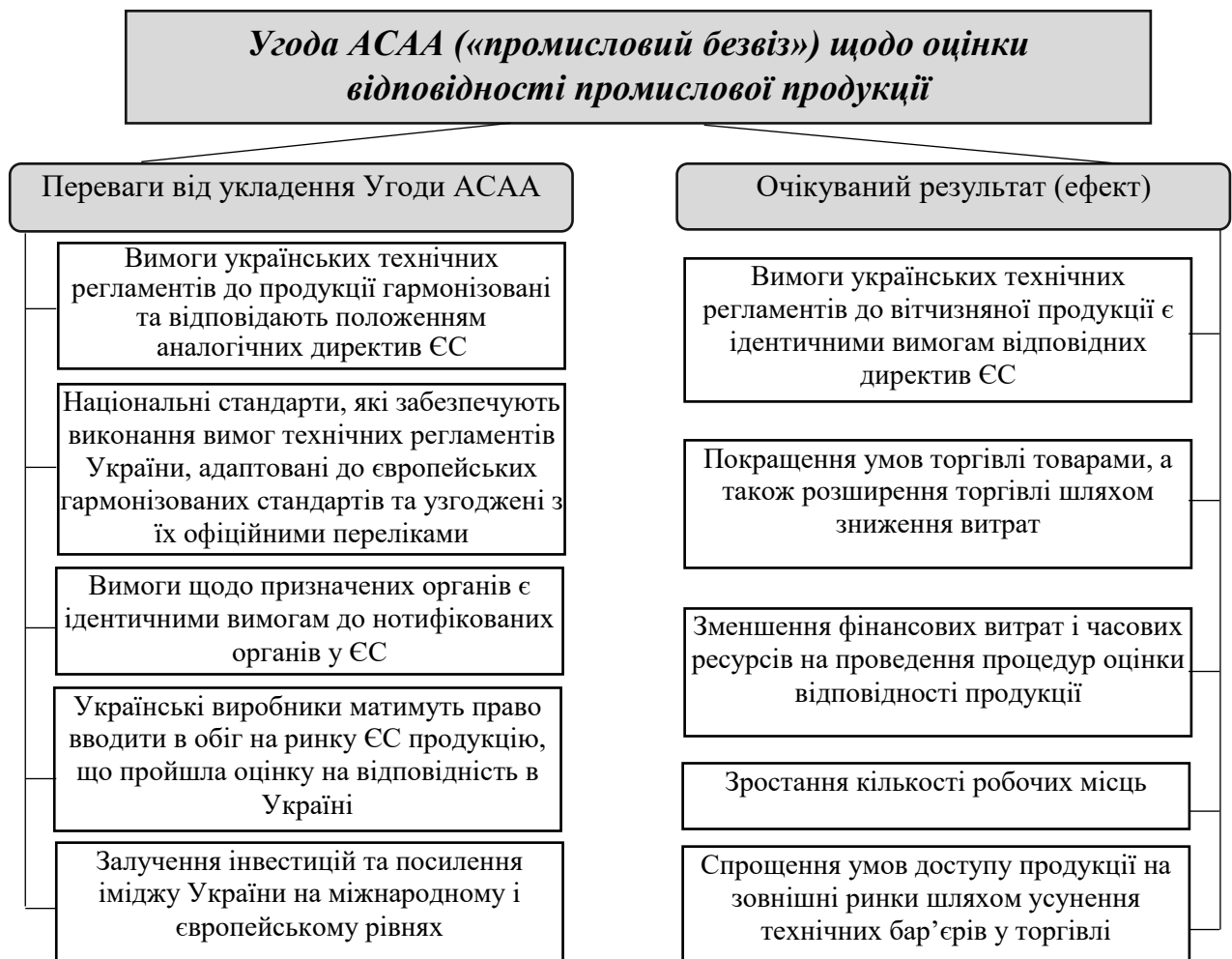


Рис. 3.3. Переваги від укладання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом для бізнесу*

Примітка. *За матеріалами [65]

У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація національної системи технічного регулювання із законодавством Європейського Союзу. Одним із ключових інструментів такої адаптації є

впровадження механізмів підтвердження відповідності продукції вимогам ЄС, зокрема системи маркування CE (Conformité Européenne).

1) *Технічне регулювання та маркування CE.* Однією з базових умов виходу продукції на ринок Європейського Союзу, який охоплює понад 450 млн споживачів, є застосування маркування CE (Conformité Européenne). Зазначене маркування не слід розглядати виключно як знак якості продукції, оскільки воно виступає офіційним підтвердженням виробника щодо відповідності продукції основним вимогам ЄС у сферах безпеки, захисту здоров'я споживачів та охорони навколишнього середовища [78].

Процес отримання CE-маркування є багатоетапним і передбачає проходження комплексу процедур - від визначення відповідних директив Європейського Союзу (зокрема щодо машин, обладнання або електротехнічної продукції) до підготовки технічної документації та оформлення Декларації про відповідність (Declaration of Conformity, DoC). При цьому особливого значення набуває дотримання встановлених вимог і процедур оцінки відповідності, оскільки неправомірне нанесення маркування CE на продукцію, що не відповідає вимогам європейського законодавства, може спричинити адміністративну або кримінальну відповідальність.

2) *Міжнародні стандарти ISO: від нормативних вимог до сучасної управлінської концепції.* Важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності підприємств є впровадження міжнародних стандартів серії ISO, які сьогодні розглядаються не лише як формалізовані вимоги, а і як цілісна система сучасного управління підприємством. Зокрема, стандарти ISO 9001 (система управління якістю) та ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів) у поєднанні з принципами HACCP формують методологічну основу ефективного функціонування підприємств в умовах європейського ринку [18].

Незважаючи на те, що впровадження зазначених стандартів офіційно має добровільний характер, на практиці їх наявність часто виступає необхідною

умовою для участі підприємств у міжнародних тендерах, співпраці з європейськими партнерами та інтеграції до глобальних ланцюгів постачання.

Зміст стандартів передбачає застосування сучасних підходів до управління діяльністю підприємства. Зокрема, ISO 9001:2015 орієнтований на використання процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення, тоді як ISO 22000 базується на інтеграції принципів HACCP, які є обов'язковими для підприємств харчової промисловості України відповідно до вимог чинного законодавства.

3) *Сучасні управлінські концепції: Lean, TQM та Agile.* Подальший розвиток систем управління якістю пов'язаний не лише з дотриманням вимог міжнародних стандартів, а й із впровадженням сучасних управлінських підходів, орієнтованих на безперервне вдосконалення діяльності підприємства. Однією з найбільш поширених концепцій є TQM (Total Quality Management) — всеохоплююче управління якістю, що базується на залученні персоналу всіх рівнів до процесів постійного підвищення якості продукції, оптимізації процесів та формування довгострокових конкурентних переваг.

Практичним інструментом реалізації принципів TQM виступає концепція Lean Manufacturing (ощадливого виробництва), основною метою якої є мінімізація втрат, підвищення продуктивності та оптимізація використання ресурсів. Використання таких інструментів, як 5S, Kaizen та Kanban, дозволяє підприємствам суттєво скорочувати виробничі витрати, підвищувати ефективність операційної діяльності та зменшувати рівень виробничих втрат. Практика українських підприємств підтверджує ефективність зазначених підходів. Зокрема, компанія «Чумак» завдяки системному аналізу виробничих втрат («муди») змогла істотно скоротити рівень браку та підвищити ефективність виробничих процесів [26].

У сучасних умовах нестабільності та швидких змін ринкового середовища особливого значення також набуває концепція Agile Manufacturing, орієнтована на забезпечення гнучкості виробництва, оперативне реагування на зміну

споживчого попиту та можливість швидкої адаптації продукції до індивідуальних потреб ринку.

4) *Посилення екологічних вимог у межах політики ЄС.* Важливим напрямом розвитку сучасних систем управління якістю є врахування екологічних вимог та принципів сталого розвитку, які активно впроваджуються в межах політики Європейського Союзу «European Green Deal» («Зелений курс»). Посилення екологічного регулювання безпосередньо впливає на умови доступу продукції до європейського ринку та потребує від виробників своєчасної адаптації виробничих процесів і систем контролю якості.

Зокрема, з 12 серпня 2026 року в Європейському Союзі запроваджуються обмеження щодо вмісту PFAS («вічних хімікатів») у матеріалах пакування продукції, перевищення допустимих норм яких унеможливилюватиме реалізацію товарів на ринку ЄС. Крім того, відповідно до Регламенту (ЄС) 2024/3190 суттєво обмежується використання бісфенолу А (BPA) у лаках та покриттях для харчової упаковки. У зв'язку з цим українські підприємства, орієнтовані на експорт до країн ЄС, повинні здійснювати модернізацію пакувальних матеріалів, удосконалювати системи лабораторного контролю та впроваджувати сучасні екологічно безпечні технології виробництва [60].

5) *Державна та міжнародна підтримка підприємств.* Враховуючи складність адаптації підприємств до сучасних вимог європейського ринку, важливе значення має державна та міжнародна підтримка процесів модернізації систем управління якістю. Для українських підприємств функціонують спеціалізовані програми, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, впровадження міжнародних стандартів та приведення виробничих процесів у відповідність до вимог ЄС.

Серед таких ініціатив доцільно виділити програму Ukraine-Ready4EU, у межах якої підприємства можуть отримати фінансову підтримку у вигляді ваучерів на проведення сертифікації, консалтингових послуг та підготовку до виходу на ринки Європейського Союзу. Крім того, програма EU4Environment спрямована на впровадження ресурсоефективного та чистішого виробництва

(RECP), що дозволяє підприємствам підвищувати рівень екологічної безпеки, зменшувати витрати ресурсів та оптимізувати виробничі процеси. Практичний досвід українських підприємств підтверджує ефективність зазначених програм. Зокрема, реалізація енергоефективних заходів компанією «Алітоні» (Чернігівська область) забезпечила швидку окупність інвестицій та сприяла зниженню виробничих витрат [15; 41].

Отже, забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах інтеграції до європейського економічного простору потребує комплексного підходу, що поєднує впровадження сучасних систем управління якістю, адаптацію до екологічних вимог ЄС, використання інноваційних управлінських концепцій та залучення інструментів державної й міжнародної підтримки. За таких умов якість продукції перестає бути лише технічною характеристикою товару та перетворюється на стратегічний чинник розвитку підприємства і формування його конкурентних переваг.

Сучасні тенденції розвитку систем управління якістю свідчать про перехід від формального дотримання стандартів до створення інтегрованих систем менеджменту, у яких питання якості, безпечності, екологічності та соціальної відповідальності розглядаються як взаємопов'язані складові корпоративної стратегії. Підприємства, які своєчасно адаптують свою діяльність до вимог Європейського Союзу, отримують можливість не лише розширити доступ до міжнародних ринків, а й підвищити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити стійкий довгостроковий розвиток.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження щодо напрямів удосконалення системи управління якістю продукції дозволило встановити, що в сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємств потребує впровадження інтегрованих систем управління якістю, які поєднують вимоги міжнародних стандартів ISO, HACCP, екологічного менеджменту та сучасних

цифрових технологій управління. Визначено, що інтеграція процесного та системного підходів забезпечує комплексне управління якістю на всіх стадіях життєвого циклу продукції - від постачання сировини до реалізації готової продукції.

У результаті дослідження обґрунтовано, що ключовими напрямками вдосконалення СУЯ ПрАТ «МХП» є цифровізація управлінських процесів, автоматизація контролю якості, модернізація документообігу, удосконалення системи моніторингу постачальників, впровадження Lean & Six Sigma, розвиток кадрового потенціалу та посилення інтеграції між структурними підрозділами підприємства.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо модернізації системи управління якістю ПрАТ «МХП», зокрема створення єдиної цифрової платформи управління якістю, впровадження системи раннього попередження дефектів, автоматизацію документообігу, створення корпоративного центру управління якістю, розвиток Digital Academy МНР та впровадження системи КРІ для оцінювання ефективності СУЯ.

Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що модернізація системи управління якістю дозволить скоротити втрати від браку та повернень продукції, підвищити стабільність виробничих процесів, зменшити час реагування на дефекти, покращити рівень відповідності міжнародним стандартам та забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства. Розрахований економічний ефект і прогнозовані показники рентабельності свідчать про перспективність інвестування у вдосконалення СУЯ навіть в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища.

Доведено, що в умовах інтеграції України до Європейського Союзу особливого значення набуває адаптація систем управління якістю до європейських вимог у сфері технічного регулювання, екологічної безпеки та безпечності харчової продукції. Впровадження міжнародних стандартів, сучасних управлінських концепцій Lean, TQM та Agile, а також врахування

екологічних вимог ЄС сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, розширенню їх експортного потенціалу та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене у бакалаврській кваліфікаційній роботі дослідження зосереджене на узагальненні теоретико-методологічних питань, а також вирішенні практичних проблем, дозволило обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління якістю продукції, зокрема у ПрАТ «МХП» в умовах сучасних викликів та інтеграції України до ЄС. Відповідно до поставленої мети та визначених завдань отримано такі результати.

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності якості продукції як об'єкта управління. Встановлено, що якість продукції є комплексною економічною категорією, яка характеризує ступінь відповідності продукції вимогам стандартів, нормативно-технічної документації та очікуванням споживачів. Доведено, що в сучасних умовах якість виступає не лише технічною характеристикою продукції, а стратегічним чинником конкурентоспроможності, економічної стійкості та розвитку підприємства.

2. Розкрито характеристику складових системи управління якістю продукції підприємства та визначено особливості їх формування. Встановлено, що система управління якістю включає організаційні, економічні, технічні, кадрові та інформаційні складові, які забезпечують планування, контроль, оцінювання та безперервне вдосконалення якості продукції. Обґрунтовано, що ефективне функціонування СУЯ базується на процесному підході, орієнтації на споживача, управлінні ризиками, залученні персоналу та постійному вдосконаленні виробничих процесів.

3. Систематизовано методичні підходи до забезпечення управління якістю продукції підприємства. Визначено, що ефективність СУЯ забезпечується комплексним використанням адміністративних, економічних, інженерно-технологічних, статистичних та соціально-психологічних методів управління якістю. Доведено доцільність застосування концепцій TQM, Lean, Kaizen, Six Sigma, Agile та міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000, HACCP, ISO 14001 і ISO 45001, які дозволяють забезпечити підвищення стабільності якості

продукції, мінімізацію виробничих втрат та покращення результативності діяльності підприємства.

4. Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП». Встановлено, що ПрАТ «МХП» є одним із найбільших агропромислових холдингів України та провідним виробником курятини в Європі, який функціонує за вертикально інтегрованою бізнес-моделлю та здійснює повний цикл виробництва - від вирощування зернових і виробництва кормів до переробки м'яса птиці та реалізації готової продукції. Основними брендами компанії є «Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko» та «Апетитна». За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році дохід підприємства становив 57 748 985 тис. грн, активи - 56 517 332 тис. грн, середньооблікова чисельність працівників - 8 100 осіб, а чистий фінансовий результат - -716 370 тис. грн. Визначено, що негативний фінансовий результат обумовлений впливом воєнних ризиків, високих логістичних витрат, нестабільності зовнішніх ринків та зростання собівартості виробництва.

5. Проаналізовано діючу систему управління якістю продукції ПрАТ «МХП». Встановлено, що на підприємстві впроваджено міжнародні стандарти ISO 9001, ISO 22000, HACCP, BRC та GlobalGAP, функціонує багаторівнева система контролю якості, здійснюється моніторинг виробничих процесів та контроль безпечності продукції. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатню швидкість реагування на виробничі відхилення, потребу в автоматизації документообігу, недостатній рівень інтеграції інформаційних потоків між структурними підрозділами та ризики у роботі з постачальниками сировини.

6. Оцінено результативність системи управління якістю продукції ПрАТ «МХП». Встановлено, що функціонування СУЯ позитивно впливає на стабільність виробничих процесів, рівень безпечності продукції та конкурентоспроможність підприємства. Водночас визначено, що в умовах посилення міжнародної конкуренції та євроінтеграційних процесів підприємство потребує модернізації системи управління якістю шляхом

цифровізації, автоматизації контролю якості та впровадження сучасних управлінських технологій.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення управління якістю продукції підприємства шляхом впровадження інтегрованої системи менеджменту якості. Запропоновано створення єдиної цифрової платформи управління якістю, автоматизацію документообігу, впровадження системи раннього попередження дефектів, інтеграцію Lean & Six Sigma у виробничі процеси, створення Quality Excellence Center, розвиток Digital Academy МНР та посилення системи контролю постачальників.

8. Розроблено та обґрунтовано результативність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління якістю продукції. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що прогнозований економічний ефект від модернізації СУЯ становить 3 896 млн грн, чистий додатковий ефект - 2 046 млн грн, а рентабельність запропонованих заходів - 110,6 %. Очікується скорочення втрат від браку та повернень продукції з 420 млн грн до 295 млн грн, або на 29,8 %, зменшення часу реагування на дефекти з 24 до 17 годин, а також підвищення рівня відповідності міжнародним стандартам з 92 % до 97 %.

9. Визначено ключові напрями модернізації системи управління якістю продукції в умовах інтеграції до ЄС. Доведено, що адаптація систем управління якістю до європейських вимог, розвиток цифрових технологій, впровадження екологічних стандартів, посилення простежуваності продукції та інтеграція сучасних концепцій управління є необхідними умовами забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення системи управління якістю продукції є стратегічним напрямом розвитку ПрАТ «МХП», який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення конкурентних позицій та формування передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах інтеграції України до європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголя О. П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/7902>
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В., Сотник В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/9827>
5. Безкоровайна І. Від виробництва до вашої вечері: як забезпечують якість харчових продуктів. *FoodOboz* (OBOZREVATEL), Local Food. URL: <https://food.obozrevatel.com/ukr/localfood/vid-virobnitstva-do-vashoi-vecheri-yak-zabezpechuyut-yakist-produktiv-harchuvannya.htm> (дата звернення: 21.04.2026).
6. Безкоровайна І. Наука на сторожі якості: як в лабораторіях МХП контролюють безпечність продукції на всіх етапах. *FoodOboz* (OBOZREVATEL), Local Food. 2025. URL: https://food.obozrevatel.com/ukr/localfood/nauka-na-storozhi-yakosti-yak-vlaboratoriyah-mhp-kontrolyuyut-bezpechnist-produktsii-na-vsih-etapah.htm#goog_rewarded (дата звернення: 21.02.2026).
7. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
8. Безус А.М., Підкамінний І.М., Сичова Н.В., Безус П.І., Шевчун М.Б. Формування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.10> (дата звернення: 21.02.2026).

9. Беляєва Н.С., Хмурова В.В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 12-16. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-02).
10. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171-175. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf
11. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісманов З.Р. Управління якістю продукції і послуг. Харків : КНТЕУ, 2015. 222 с.
12. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf
13. В топ агрокомпаній з найбільшим прибутком за 2025 рік увійшли переважно підприємства МХП, Кернела та Vitagro. Latifundist.com. Latifundist.com. 2026. 21 квітня. URL: <https://latifundist.com/novosti/70038-v-top-agrokompanij-z-najbilshim-pributkom-za-2025-rik-uvijshli-perevazhno-pidpriyemstva-mhp-kernela-ta-vitagro> (дата звернення: 16.02.2026).
14. Вертикально інтегрована бізнес-модель МХП. Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertykalna-integratsiia> (дата звернення: 06.03.2026).
15. Відповідність матеріалів і виробів, призначених для контакту з харчовими продуктами, вимогам ЄС. Покроковий гайд. URL: <https://www.kcci.kharkov.ua/all-images/doc/2025/2025-guide-to-packaging-products.pdf>.
16. Вимоги Halal. Міжнародна організація по сертифікації продуктів харчування за стандартом «Халяль» в Україні. URL: <https://www.halalglobal.in.ua/> URL: <https://ukrhalal.org/sertifikatsiya-halyal-v-ukraine/> (дата звернення: 20.02.2026).
17. Воробйова Л.Д., Воробйов В.В. Механізм управління якістю діяльності промислового підприємства. *Наукові перспективи*. 2025. № 1 (55). С.

732-742. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-732-742](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-732-742) (дата звернення: 18.04.2026).

18. Впровадження ISO 22000 під ключ - міжнародний сертифікат харчової безпеки. URL: <https://atestor.ua/uk/services/razrabotka-iso-22000/>.

19. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві. 2011. URL: <http://gisap.eu/ru/rozrakhunokrezultativnosti-sistemi-upravlinnya-yakistyu-na-pidpriemstvi>

20. Данченко О.Б., Бєлова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки «університету «Крок»*. 2019. № 2 (54). С. 169-175.

21. Департамент якості та розвитку продуктів. URL: https://mhp4u.com.ua/mhp-life/jakist_ta_rozvytok_produkту (дата звернення: 21.02.2026).

22. Драбаніч А.В., Немировський В.Д. Якість продукції та її вплив на ціну. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_20

23. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029 (дата звернення: 15.02.2026)

24. ДСТУ 3143:2025 «М'ясо птиці. Загальні технічні умови». URL: <https://qualityexpert.com.ua/news/714217-z-01-lypnya-2025-roku-nabuvaye-chynnosti-natsionalnyy-standart-dstu-31432025-myaso> (дата звернення: 10.04.2026).

25. Журик Ю. Критерії якості продукції (товарів, робіт, послуг) у форматі відносин економічної конкуренції. *Юридична наука*. 2014. № 6. С. 65-70.

26. Загорудько В. Л., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 4 (09). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorudko-V.L.-Varyanichenko-O.V.-YEgorova-P.V..pdf>.

27. Інновації з окупністю. МХП та Modern Expo зробили ставку на інноваційний підхід. Що це дає? *Forbes Україна*. 2025. 22 вересня. URL: <https://forbes.ua/company/innovatsii-z-okupnistyu-mkhp-ta-modern-expo-zrobili-stavku-na-innovatsiyniy-pidkhid-shcho-tse-dae-20092025-32681> (дата звернення: 01.04.2026).

28. Капінос Г.І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(1). С. 147-150.

29. Капінос Г.І., Грабовська В.І. Управління якістю: навч. посіб. Київ: Кондор, 2024. 278 с.

30. Кардаш В.Я. Стандартизація і управління якістю продукції. Київ : Вища школа, 2015. С. 149-168.

31. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Харків : Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.

32. Козловський В.О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3 (55). С. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7> (дата звернення: 24.02.2026).

33. Козловський С.В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55-58.

34. Кононенко О.Ю., Трусій О.М. Місцевий соціально-економічний розвиток та агрохолдинги: приклад агроіндустріального холдингу «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 13. С. 43-53.

35. Король С.А., Семенов А.Г. Удосконалення процесу управління якістю продукції в акціонерному товаристві. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 167-173.

36. Корюгін А.В., Шпатакова О.Л. Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. URL:

https://www.researchgate.net/publication/380306721_Ekonomichni_problemi_akosti_produkcii_na_sucasnomu_etapi

37. Леськів Г., Гобела В. Управління якістю: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 256 с.

38. Люди, стандарти, культура: як в МХП контролюють якість. *ЛІГА.БізнесІнформ*. 2023. 16 листопада. URL: <https://projects.liga.net/mhp-control-quality/> (дата звернення: 21.03.2026).

39. Мазур Г.Ф., Козловський А.В. Сучасні заходи стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні. *Агросвіт*. 2017. № 8. С. 12-18.

40. Мартиновський В.С. Теоретичні підходи до категорії якості в умовах ринку. *Економіка харчової промисловості*. № 2 (14). 2012. С. 29-31.

41. Матяш А. Грантові можливості для українського бізнесу та сертифікація. Частина 6: Вихід на ринки ЄС та міжнародна підтримка. URL: <https://4b.ua/blog/grant-opportunities-for-ukrainian-business-part-6/>.

42. Мельник Т.Ю. Теоретичні аспекти якості продукції та шляхи її підвищення. Житомирський державний технологічний університет. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/163.pdf>

43. Миронівський хлібопродукт (МХП). Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 12.03.2026).

44. Міжнародний стандарт BRC. URL: <https://www.bureauveritas.com.ua/needs/brcgsstandart-kharchovoyi-promyslovosti-dlya-postachalnykiv-ta-pidpryyemstv-rozdribnoyi> (дата звернення: 19.02.2026).

45. Міжнародний стандарт FSSC 22000. URL: <https://www.bureauveritas.com.ua/needs/fssc-22000-sertyfikatsiya-system-menedzhmentu-kharchovoyi-bezpechnosti-fssc-22000> (дата звернення: 27.12.2025).

46. Міжнародний стандарт HACCP. URL: <https://dpss.gov.ua/diyalnist/bezpechnist-harchovih-produktiv-ta-veterinarna-medicina/bezpechnist-ta-iakist-kharchovykh-produktiv/sistema-haccp> (дата 20.12.2025).

47. Міжнародний стандарт ISO 9000. звернення: URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/ecommerce/iso-9000> (дата звернення: 06.12.2025)

48. МХП (Миронівський хлібопродукт) // Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 21.04.2026)

49. МХП затвердила Стратегію сталого розвитку до 2030 року. *АгроПравда*. 2026. 23 лютого. URL: <https://agropravda.com/news/agrobiznes-life/24098-mhp-zatverdila-strategiju-stalogo-rozvitku-do-2030-roku> (дата звернення: 07.04.2026).

50. На рівні свідомості: як в Україні впроваджують культуру якості і безпечності харчових продуктів. *NV*. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/kontrol-yakosti-ta-bezpeka-harchovih-produktiv-olena-kosyuk-z-mhp-pro-standarti-i-kulturu-yakosti-50465469.html> (дата звернення: 21.04.2026).

51. Нанка О.В., Антощенко Р.В., Кісь В.М., Листопад І.О., Моїсєєва Н.І., Галич І.В., Никифоров А.О. Загальне управління якістю: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.

52. Наші бренди. Life МНП. URL: <https://life.mhp4u.com.ua/our-brands/> (дата звернення: 11.02.2026).

53. Новий альянс в ІТ галузі: МХП приєдналася до Diia.City Union. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/novij-alyans-v-it-galuzi-mhp-priyednalasya-do-diiacity-union> (дата звернення: 25.02.2026).

54. Оладова М.А., Гоголю О.П., Формування інтегрованої системи менеджменту якості в підприємстві. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 22 квітня 2026 р.) НУБіП України. Київ, 2026. С. 75-81. URL:

https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/zbirnik_tez_konferenciyi_2026.pdf

55. 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. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3029&i=10>

56. Паленний Ю. Г. Застосування ризик-орієнтованого підходу для розроблення документів систем управління якістю. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2020. № 4. С. 11-16.

57. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 228 с.

58. Підхід до цифрової трансформації: досвід МХП. Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/ru/innovations/pidkhid-do-tsifrovoi-transformatsii-dosvid-mkhp-27122023-18159> (дата звернення: 02.02.2026).

59. Плотников М. TQM 14 базовых положений менеджмента на основе качества. *Менеджмент і менеджер*. 2014. № 11 12. С. 66 68. URL: http://toplutsk.com/articlesarticle_340.html

60. Посилення екологічних та безпекових вимог ЄС до харчової упаковки: стратегічний виклик для українського експорту. URL: <https://nubip.edu.ua/news/posylennya-ekolohichnykh-ta-bezpekovykh-vymoh-yes-do-kharchovoyi-upakovky-stratehichnyy-vyklyk>.

61. ПрАТ «Миронівська птахофабрика». URL: <https://myronivska-ptahofabrika.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 21.02.2026).

62. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 16.05.2026).

63. ПРАТ «МХП». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361> (дата звернення: 16.05.2026).

64. ПрАТ «МХП»: відомості про юридичну особу. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/ (дата звернення: 16.05.2026).

65. Презентація Міністерства економіки України щодо переваг Угоди АСAA («промисловий безвіз»). URL: https://techreg.in.ua/wp-content/uploads/2024/03/Презентація-Панков_compressed.pdf

66. Про ветеринарну медицину: Закон України від 25.06.1992 р. № 2498 XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

67. Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції: Закон України від 14.01.2000 № 1393-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1393-14#Text> (дата звернення: 23.01.2026).

68. Про затвердження Інструкції із застосування позначки придатності та ветеринарних штампів і внесення змін до Інструкції по клеймуванню м'яса : наказ Державного комітету ветеринарної медицини України від 02.02.2010 № 46. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0278-10> (дата звернення: 10.03.2026).

69. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023 XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 25.03.2026).

70. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2639-19> (дата звернення: 07.04.2026).

71. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> URL: (дата звернення: 21.03.2026).

72. Промисловий безвіз: Мінекономіки розповіло про новий контроль якості нехарчової продукції в онлайн-торгівлі. URL: <https://news.dtkr.ua/law/inspections/109955-promislovii-bezviz-minekonomiki-rozpovilo-pro-novii-kontrol-iakosti-nexarcovoyi-produkciyi-v-onlain-torgivli>

73. Рішення Апеляційної палати щодо визнання торговельної марки «НАША РЯБА, комб.» добре відомою в Україні. УКРНОІВІ. URL: https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/Rishennia_nasha_riaba.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

74. Русняк М. Цифровізація діяльності МСП як драйвер їх інтернаціоналізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32> (дата звернення: 30.03.2026)

75. Салькова І.Ю. Якість як необхідна передумова конкурентоспроможного розвитку птахопродуктового підкомплексу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 122-125.

76. Семенов Г. А., Єропутова О. О., Плаксюк О. О. Сутність та етапи процесу управління якістю продукції. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2. С. 188-193.

77. Стріха Л.О., Дишлюк С.В. Методи оцінювання якості продукції. Миколаївський національний аграрний університет. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5150/1/studentresearchjournal_17_10_14.pdf

78. Технічне регулювання та маркування СЕ в ЄС (International Trade Administration). URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/eu-eu-legislation-and-ce-marking>.

79. Угода про сільське господарство від 15.04.1994 р. Ліга Закон. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU94479.html (дата 05.12.2025).

80. Ушкальов В.В., Муренець І.Г. Теоретичні та практичні аспекти оцінювання якості управління промисловими підприємствами. *Науково-практичний журнал «Наукові студії»*. 2020. № 3 (29). С. 97-101.

81. Федулова І.В. Соціальна відповідальність підприємств торгівлі // Скопенко Н.С., Драган О.І. (ред.). Теоретико-прикладні підходи до формування соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/38336> (дата звернення: 21.02.2026).

82. Хадарцев О. В. Формування структури проєктного управління на основі стандартів управління якістю. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 10. С. 100-106.

83. Харченко Т.Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 128-131.

84. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 02.03.2026).

85. Цимбалюк Г.С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1 (29). С. 129-134. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/129.pdf> (дата звернення: 21.02.2026).

86. Шебаніна О.В., Федосєєва Г.С. Сертифікація агровиробників як чинник формування їх конкурентних переваг на світовому ринку. URL: <https://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2018/v3/15.pdf> (дата звернення: 10.04.2026)

87. Шереметинська О.В., Захарченко А.А. Формування системи якості підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 1(24). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-24>

88. Шорнікова С., Підопригора Ю., Топчій Н. Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. Використання системи управління якістю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 162-169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.18>

89. Якість та безпечність продукції. МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/yakist-i-kontrol/yakist-ta-bezpechnist-produkciyi> (дата звернення: 21.02.2026).

90. About Quality History: The Early 20th Century. ASQ. URL: https://asq.org/quality-resources/history-of-quality?srsltid=AfmBOopEU1e0pegmW5YdA-NKaqIMK3VV_qOiv-CapO27h-hC6Qu-hIxX (дата звернення: 10.03.2026).

91. Avdagić-Golub Elma & Haskovic Dzubur Adisa & Memić Belma. Quality management as the basis of business company operations for the purpose of customer satisfaction. Science, Engineering and Technology. 2021. Vol. 1. P. 52-58. URL: https://www.researchgate.net/publication/355312786_Quality_management_as_the_basis_of_business_company_operations_for_the_purpose_of_customer_satisfaction
92. BRCGS Food Safety. Global Standard Food Safety. URL: BRCGS Food Safety (дата звернення: 15.04.2026).
93. Crosby P.B. Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. New York : McGraw-Hill, 1979. 309 p.
94. Deming W.E. Out of the Crisis. Cambridge, MA : MIT Press, 1986. 507 p.
95. Dluhopolskyi O., Simakhova A., Zatonatska T., Kozlovsky S., Oleksiv I., Baltgailis J. Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives. Abstracts of 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2021). Deggendorf, Germany, 2021. P. 360-363.
96. Eight (8) Characteristics of Total Quality Management (TQM). URL: <https://thethrivingsmallbusiness.com/benefits-of-total-quality-management-tqm/> (дата звернення: 06.12.2025)
97. Quality and safe products. МНП. URL: <https://mhp.com.ua/en/yakist-ta-bezpechnist-produkciyi> (дата звернення: 21.02.2026).
98. Feigenbaum A.V. Total Quality Control. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1983. 851 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

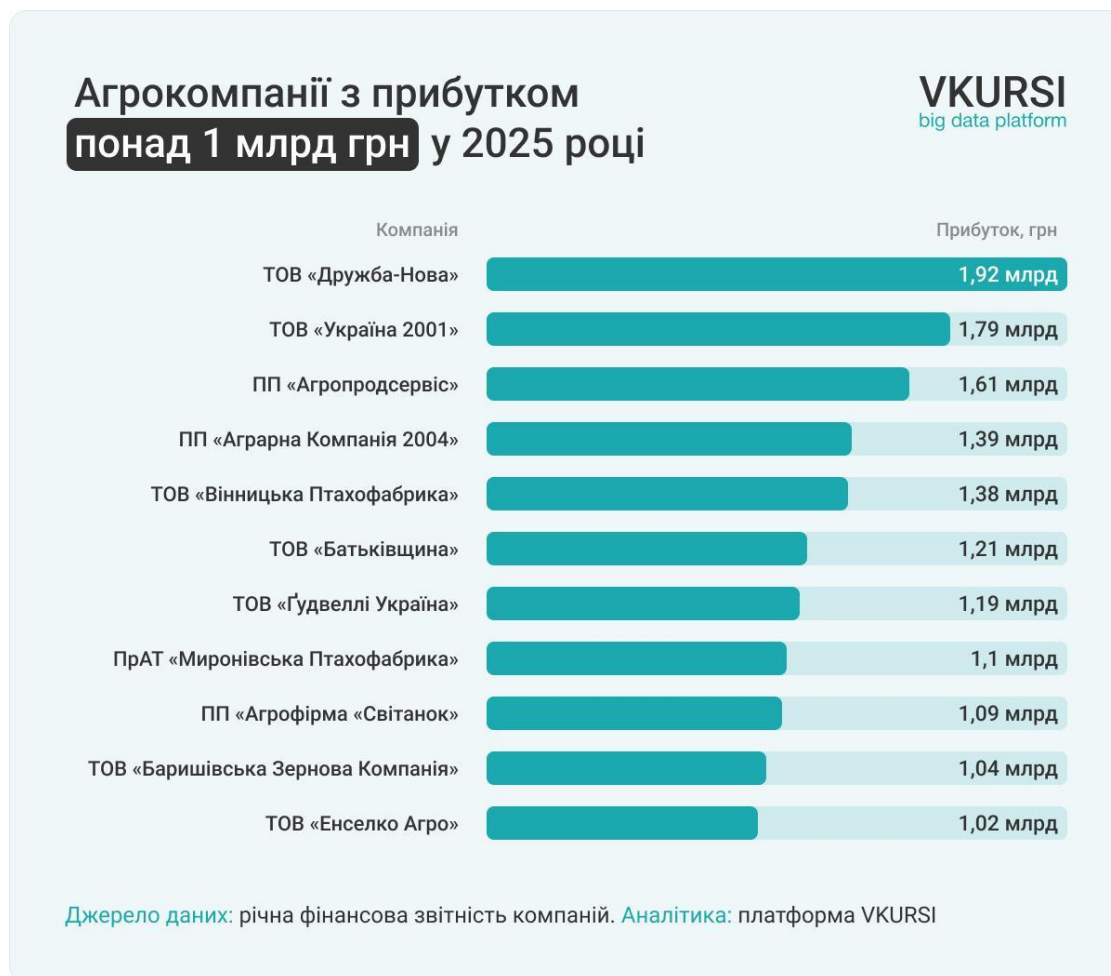


Рис. 1. Топ агрокомпаній з найбільшим прибутком за 2025 рік*

Примітка. *Джерело [13]

Додаток Б

ПрАТ «МХП»

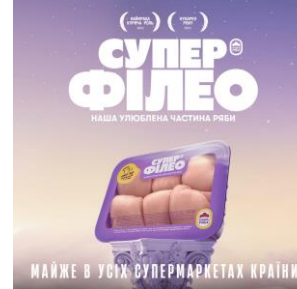


Рис. 2. Організаційна структура ПрАТ «МХП»

Додаток В

Бренди ПрАТ «МХП»*

Магазини та заклади МХП	
	Döner Market – мережа закладів українського fast-food, що спеціалізується на приготуванні шаурми, донерів, бургерів та інших страв швидкого харчування. У виробництві використовується курятина «Наша Ряба» та яловичина Skott Smeat. Мережа налічує понад 180 закладів в Україні та функціонує відповідно до принципів якості, технологічності, безпеки й стандартизації продукції.
	«М'ясомаркет» – мережа універсальних магазинів МХП, що спеціалізується на продажу свіжого м'яса, маринованої продукції, спецій та супутніх товарів. Асортимент також включає готову кулінарію: м'ясні страви, салати, гарніри, сніданки та продукцію гриль. Мережа охоплює понад 270 магазинів у 22 областях України та орієнтована на високі стандарти сервісу й якості продукції.
Бренди їжі	
	«Наша Ряба» – один із найвідоміших брендів курятини в Україні, який понад 20 років представлений на вітчизняному ринку. Продукція бренду орієнтована на забезпечення високих стандартів якості, безпеки та зручності для споживачів. Компанія застосовує сучасні технології вирощування, виробництва та пакування продукції, а також активно розвиває лінійку готових і напівготових рішень для спрощення процесу приготування їжі.
	«Легко!» – український бренд готових кулінарних рішень, орієнтований на споживачів, які цінують зручність і швидкість приготування їжі. Асортимент продукції включає заморожені м'ясні страви, піцу, хлібобулочні вироби, овочеві суміші з куркою та охолоджену фасовану кулінарію. Продукція бренду поєднує простоту приготування, економію часу та високі смакові характеристики.
	«Бащинський» – бренд м'ясо-ковбасної продукції, що спеціалізується на виробництві якісних продуктів для щоденного споживання. Бренд входить до числа найбільш впізнаваних у своїй категорії на українському ринку та пропонує широкий асортимент продукції: сосиски, сардельки, варені й напівкопчені ковбаси, сирокіпчені вироби, м'ясні делікатеси, паштети та рулети.

	«Наша Ряба Апетитна» – бренд свіжомаринованої та формованої курятини, орієнтований на швидке й зручне приготування страв у домашніх умовах. Продукція виготовляється з м'яса «Наша Ряба» та представлена різноманітними смаками й маринадами, розробленими з урахуванням споживчих уподобань і сучасних кулінарних тенденцій. Важливою перевагою бренду є герметичне пакування, що забезпечує зручність зберігання та транспортування продукції.
	Skott Smeat – бренд преміальної фермерської яловичини, що спеціалізується на виробництві стейків, фаршевої продукції та готових м'ясних страв. Асортимент включає класичні й альтернативні стейки, котлети для бургерів, м'ясоболі, ковбаски, кебаб, мариновану яловичину та готові до споживання продукти. Виробництво здійснюється на сучасному сертифікованому підприємстві з повним циклом переробки у Полтавській області. Особлива увага приділяється якості сировини, гуманному утриманню тварин і ветеринарному контролю на всіх етапах виробництва.
	РябChick – бренд білкових снеків, виготовлених із курячого філе «Наша Ряба». Продукція орієнтована на споживачів, які надають перевагу швидким і поживним перекусам. Снеки характеризуються високим вмістом білка, тривалим терміном зберігання без холодильного обладнання та зручним форматом пакування, що забезпечує комфортне споживання у повсякденному житті.
	KURATOR – бренд професійних продуктових рішень для сегмента HoReCa, орієнтований на заклади громадського харчування та професійну кухню. Асортимент бренду включає підготовлену сировину та готові м'ясні продукти, що забезпечують економію часу, стабільність фудкосту та стандартизацію процесів приготування страв. Продукція виготовляється відповідно до єдиних технологічних стандартів, розроблених за участю шеф-кухарів і бренд-амбасадорів компанії.
	«Секрети Шефа» – власна торгова марка мережі «М'ясомаркет», що об'єднує кулінарні продукти та готові рішення, розроблені шеф-кухарями й експертами МХП. Асортимент бренду включає спеції, соуси, маринади, готові та заморожені страви, а також товари для приготування й зберігання продуктів. Продукція бренду створюється з використанням авторських рецептур, сучасних технологій та оригінальних смакових поєднань.
	«Супер Філео» – бренд продукції з філе курячого стегна без кістки, що поєднує соковитість, ніжну текстуру та зручність у приготуванні. Асортимент включає філе стегна, медальйони, шматочки м'яса, котлети для бургерів, а також продукцію у маринадах. Бренд орієнтований на споживачів, які цінують швидке приготування, універсальність використання та високі смакові характеристики курячого м'яса.

	«<i>ХО перекусити?</i>» – бренд сиров'ялених м'ясних снєків із курячого філе, що характеризуються високим вмістом білка та поживних речовин. Продукція представлена у форматі м'ясних чипсів у сучасному пакуванні та є альтернативою традиційним м'ясним виробам і напівфабрикатам. Бренд орієнтований на зручне індивідуальне споживання та швидкі перекуси.
	Vegas – бренд овочевої продукції та готових кулінарних рішень, до асортименту якого входять свіжі й мариновані овочі, салати та продукти швидкого приготування. Продукція бренду орієнтована на споживачів, які надають перевагу корисному харчуванню, натуральним інгредієнтам і зручності споживання. Основними перевагами бренду є поєднання сучасних технологій виробництва, збереження поживних властивостей продукції та економія часу споживачів
	LaStrava – бренд готових страв ресторанного рівня, створений на основі сучасних кулінарних технологій та світових гастрономічних практик. Продукція бренду орієнтована на споживачів, які цінують якісну кухню та зручність споживання. Страви виготовляються із використанням технології HPP (обробка високим тиском), що дозволяє тривалий час зберігати свіжість продукції без додавання консервантів. Асортимент включає готові страви з м'яса та інших натуральних інгредієнтів, приготовані за технологіями ресторанного рівня.
	«<i>Курка по-домашньому</i>» – бренд курятини, що виробляється за спеціальними технологіями вирощування із використанням збалансованого раціону харчування птиці. Продукція характеризується насиченим смаком і ароматом та орієнтована на приготування традиційних домашніх страв, зокрема бульйонів, запечених і тушкованих страв.

Примітка. *За даними [52]

Додаток Г

Основні нормативно-правові акти, що регламентують вимоги до якості та безпеки м'яса курятини на внутрішньому ринку України*

№	Назва документу
1	Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпеки та якості харчових продуктів»
2	Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»
3	ДСТУ 3143:2025 «М'ясо птиці. Загальні технічні умови»
4	ДСТУ OIML R 79:2017 «Вимоги до маркування фасованих товарів»
5	ДСТУ OIML R 87:2017 «Кількість фасованого товару в упаковках»
6	ГСТУ 46.070-2003 «М'ясо механічного обвалювання. Загальні технічні умови»
7	Власні технічні умови суб'єктів господарювання тощо

Примітка. *За даними [24, 70]

·
·
·
·
·

Додаток Д

Основні нормативно-правові акти, що регламентують вимоги до якості та безпеки м'яса курятини на ринку Європейського Союзу*

№ документа	Назва нормативно-правового документа
№ 178/2002	Регламент (ЄС) № 178/2002 Європейського парламенту та Ради ЄС від 28.01.2002 року про встановлення загальних принципів і вимог харчового законодавства та процедур у сфері безпеки харчових продуктів
№ 852/2004	Регламент (ЄС) № 852/2004 Європейського парламенту та Ради ЄС від 29.04.2004 року щодо гігієни харчових продуктів
№ 853/2004	Регламент (ЄС) № 853/2004 Європейського парламенту та Ради ЄС від 29.04.2004 року, яким встановлюються спеціальні гігієнічні правила щодо харчових продуктів тваринного походження
№ 2017/625	Регламент (ЄС) 2017/625 Європейського парламенту та Ради ЄС від 15 березня 2017 року щодо офіційного контролю харчових продуктів і кормів
№ 2074/2005	Регламент Комісії (ЄС) № 2074/2005 щодо імплементаційних заходів для окремих продуктів відповідно до Регламенту № 853/2004

Примітка. **EUR-Lex - Access to European Union law* - офіційний портал законодавства Європейського Союзу; *European Commission - Food Safety* - офіційний портал Європейської Комісії з питань безпеки харчових продуктів; *Health and Food Safety - European Commission* - офіційний ресурс Directorate-General for Health and Food Safety (DG SANTE).

Додаток Е
Міжнародні сертифікації у сфері якості та безпечності продукції
ПрАТ «МХП»*

№	Назва сертифікації	Характеристика
1	BRCGS Food Safety	міжнародний стандарт у сфері безпечності та якості харчових продуктів, орієнтований на забезпечення контролю виробничих процесів і відповідності вимогам міжнародної торгівлі
2	FSSC 22000	міжнародна схема сертифікації систем менеджменту безпечності харчових продуктів і кормів, визнана Global Food Safety Initiative (GFSI)
3	ISO 22000:2018 (ДСТУ ISO 22000)	міжнародний стандарт системи менеджменту безпечності харчових продуктів для організацій харчового ланцюга
4	GlobalG.A.P.	міжнародний стандарт належної сільськогосподарської практики та інтегрованого управління сільськогосподарським виробництвом
5	HALAL Certificate	сертифікація відповідності продукції вимогам ісламських релігійних норм
6	Kosher Certificate	сертифікація відповідності продукції вимогам юдейських релігійних норм

Примітка. *Джерело [89, 97]

Додаток Ж

Карта стейкхолдерів ПрАТ «МХП»*

Рівень впливу / рівень інтересу	Низький рівень інтересу	Високий рівень інтересу
Низький рівень впливу	• місцеві засоби масової інформації; • непрофільні громадські організації	• місцеві громади; • потенційні працівники; • колишні працівники та пенсіонери компанії; • екологічні організації
Високий рівень впливу	• міжнародні торговельні організації; • державні структури інших країн у сфері експорту; • фінансові регулятори та контролюючі установи	• власники та інвестори; • споживачі продукції (B2B та B2C); • персонал підприємства; • постачальники сировини, матеріалів і логістичні партнери; • державні органи влади та регуляторні органи; • банки й кредитні установи; • стратегічні партнери та дистриб'ютори; • конкуренти

Примітка. *Складено автором на основі аналізу діяльності ПрАТ «МХП»

Додаток 3

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «МХП»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• вертикально інтегрована структура бізнесу; • провідні позиції на ринку м'яса птиці України; • наявність сучасних виробничих потужностей; • значний експортний потенціал та присутність на міжнародних ринках; • власний земельний банк і сировинна база; • висока впізнаваність брендів компанії; • розвинена система управління якістю та безпечністю продукції; • активна соціальна відповідальність і підтримка громад.	• залежність собівартості продукції від цін на сировину та енергоносії; • високі витрати на модернізацію виробництва та оновлення технологій; • залежність від логістичної інфраструктури; • підвищений вплив екологічних вимог і стандартів; • ризики, пов'язані зі спалахами епізоотій та захворювань птиці; • значна потреба у залученні фінансових ресурсів для підтримки масштабів діяльності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• зростання попиту на м'ясну продукцію та продукти глибокої переробки; • зростання попиту на асортимент готових харчових рішень; • впровадження цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів; • розвиток торговельних мереж і франчайзингових моделей; • розширення експорту до країн ЄС та інших міжнародних ринків; • впровадження інноваційних і екологічно безпечних технологій; • реалізація стратегій сталого розвитку та ESG-підходів.	• політична й економічна нестабільність; • ризики пов'язані із війною в Україні; • коливання світових цін на аграрну продукцію та ресурси; • посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках; • зміни кліматичних умов та їх вплив на агровиробництво; • ризики виникнення епідемій та епізоотичних загроз; • посилення торговельних обмежень і нетарифних бар'єрів у міжнародній торгівлі.

Примітка. *Сформовано автором на основі аналізу діяльності ПрАТ «МХП»

Додаток К

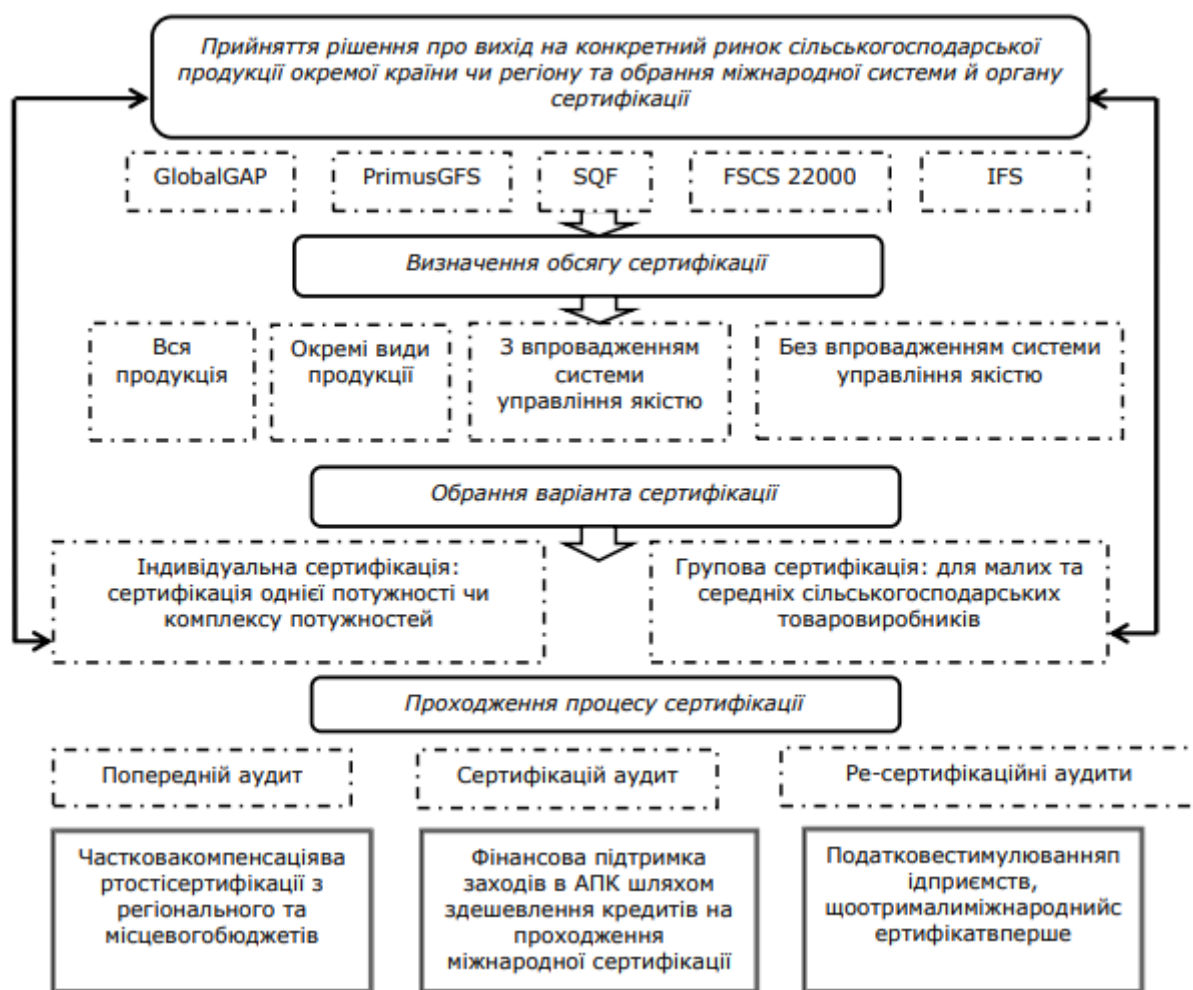


Рис. 3. Узагальнений алгоритм сертифікації діяльності українських виробників сільськогосподарської продукції відповідно до міжнародних стандартів у процесі формування конкурентних переваг на світовому ринку*

Примітка. *Джерело [86]

Додаток Л

Адаптований розрахунок витрат на впровадження інтегрованої системи управління якістю у діяльність периферійних підприємств структури МХП (на прикладі ПрАТ «Миронівська птахофабрика»)*

Напрямок / підсистема	Зміст заходу	Відповідальні особи	Термін виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн	Обґрунтування витрат
1	2	3	4	5	6
<i>Підсистема оцінки якості праці</i>	Розробка системи оцінювання персоналу за професійними компетентностями, результативністю роботи та відповідністю вимогам посади	Директор, HR-відділ, менеджер з якості	2 місяці	320	Розробка КРІ, цифрових форм оцінювання, залучення консультантів та навчання персоналу
<i>Підсистема мотивації та стимулювання якості праці</i>	Удосконалення системи преміювання, бонусів та мотивації працівників за показниками якості	Керівники структурних підрозділів	3 місяці	850	Фонд мотивації, додаткові премії за досягнення КРІ якості, розвиток соціального пакету
<i>Підсистема управління трудовим потенціалом</i>	Формування програм розвитку персоналу, цифрового навчання та кадрового резерву	Директор, HR-служба	3 місяці	240	Електронні курси, підвищення кваліфікації, тестування персоналу
<i>Підсистема технічного оснащення виробництва</i>	Модернізація обладнання для контролю якості та автоматизованого моніторингу виробництва	Головний інженер, технолог	4 місяці	5 800	Закупівля сенсорів, автоматизованих систем контролю, оновлення виробничого обладнання
<i>Підсистема інформаційного забезпечення</i>	Закупівля серверного обладнання, ноутбуків, програмного забезпечення та цифрових модулів	ІТ-відділ	2 місяці	1 250	Інтеграція з ERP, BI та системами цифрового документообігу
<i>Підсистема аналізу якості продукції</i>	Розробка програм аналізу дефектів, рекламаций та показників якості	Менеджер з якості, технолог	2 місяці	410	Аналітичне ПЗ, автоматизація формування звітності та контролю показників
<i>Підсистема контролю якості продукції</i>	Формування мобільної групи контролю якості та внутрішнього аудиту	Керівник підприємства	3 місяці	560	Оплата праці фахівців, внутрішні аудити, цифрові чек-листи

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6
Підсистема планування якості продукції	Розробка програм зниження втрат, браку та підвищення стабільності виробництва	Керівники підрозділів, технологи	2 місяці	370	Оновлення SOP, Lean & Six Sigma, прогнозування виробничих ризиків
Підсистема цифрового моніторингу та IoT	Впровадження IoT-моніторингу виробничих параметрів і Digital Twin	ІТ-відділ, інженери автоматизації	4 місяці	2 100	IoT-сенсори, автоматизований збір даних, цифрові панелі управління
Разом	-	-	-	11 900	Комплексна модернізація інтегрованої СУЯ

Примітка. *Розроблено автором для периферійних підприємств структури МХП, зокрема ПрАТ «Миронівська птахофабрика» (с. Степанці, Канівський район, Черкаська область)