

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 37ПЗ

ЛАЗОРИКА ВАДИМА ВАСИЛЬОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.6:339.564:658.114

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис) (ППП)

« » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Олена КОВТУН
(підпис) (ППП)

« » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Впровадження системи менеджменту якості з метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ Лариса ДІБРОВА
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ Наталія ГОЛОМША
(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

_____ Вадим ЛАЗОРИК
(ПІБ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПШ)

« » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Лазорик Вадим Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Впровадження системи менеджменту якості з метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства

затверджена наказом ректора НУБіП України від

«07»

грудня 2023 р.

№2226«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові та законодавчі документи державних органів влади, дані Державної служби статистики України, наукові статті та журнали, монографії та книги з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, Інтернет-ресурси та електронні бази даних, фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.
2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКСПОРТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ.
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЙОГО ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиць - 12 ; рисунків - 10

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталія ГОЛОМША

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Вадим ЛАЗОРИК

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Впровадження системи менеджменту якості з метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства» викладена на 87 сторінках друкованого тексту, включає 12 таблиць та 10 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано 56 літературних джерел.

Ключові слова: якість, управління якістю, системи менеджменту якості, експортна діяльність, молочна продукція, молокопереробне підприємство.

Мета магістерської роботи: вдосконалення теоретико-методичних та практичних засад формування сучасної системи управління якістю відповідно до міжнародних вимог з метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес впливу сучасних систем менеджменту якості на експортну діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління якістю відповідно до міжнародних вимог з метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

Методи дослідження: монографічний метод, метод аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод тощо.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному і цілісному підході до дослідження впливу впровадження сучасних систем менеджменту якості на експортну діяльність молокопереробного підприємства з метою підвищення її ефективності та результативності.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі пропозиції та розробки автора щодо сертифікації молочної продукції та покращення її якості

сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародних ринках та розширенню експортної діяльності підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи: результати дослідження обговорювалися та доповідалися на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.).

Публікації. Лазорик В.В., Голомша Н.Є. Проблеми експорту продукції молокопереробних підприємств на європейський ринок. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали V Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (11 листопада 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність понять «якість» та «управління якістю».....	10
1.2. Міжнародні системи менеджменту якості та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до впровадження сучасних систем менеджменту якості на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКСПОРТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ	31
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	31
2.2. Аналіз системи управління якістю ТДВ «Яготинський маслозавод»	39
2.3. Експортна діяльність підприємства та її ефективність	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЙОГО ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	56
3.1. Формування стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»....	56
3.2. Екологізація виробництва як фактор підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.....	63
3.3. Розширення експортної діяльності підприємства та її ефективність ..	74
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку міжнародної торговельної співпраці особливого значення набувають процеси стандартизації. Одним із найпоширеніших і визнаних у міжнародному масштабі інноваційних інструментів, що свідчить про стандартизацію виробничо-господарської діяльності підприємства у сфері якості, є система управління якістю, розроблена відповідно до чинних вимог міжнародних стандартів ISO.

У розвинених країнах впровадження сучасних систем управління якістю є обов'язковою законодавчо визначеною обов'язковою умовою діяльності підприємств і компаній, яка сприяє виробництву високоякісних харчових продуктів, безпечних для життя і здоров'я людини. Впровадження сучасних систем управління якістю дозволяє підприємству не тільки регулювати свою діяльність відповідно до численних вимог законодавства, а й сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, забезпечує створення позитивного іміджу та дає йому можливість зайняти стійкі ринкові позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Питання формування та впровадження систем управління якістю на підприємствах молочної галузі України є особливо важливим і актуальним. Основною рушійною силою впровадження сучасних систем управління якістю на вітчизняних молокопереробних підприємствах є комплексність їх дії, яка дозволяє одночасно підвищити рівень якості та безпеки готової продукції, оптимізувати витрати при переробці молока, знизити собівартість молочної продукції, а також розширити експортні можливості підприємства та покращити його імідж на зовнішньому ринку.

Метою магістерської роботи є вдосконалення теоретико-методичних та практичних засад формування сучасної системи управління якістю відповідно до міжнародних вимог з метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- узагальнити сутність понять «якість» та «управління якістю»;
- обґрунтувати вплив міжнародних систем якості на зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- розкрити методичні підходи до впровадження міжнародних систем якості в діяльність підприємств;
- проаналізувати виробничо-господарську та зовнішньоекономічну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- дослідити діючу систему управління якістю досліджуваного підприємства;
- проаналізувати ефективність системи менеджменту якості ТДВ «Яготинський маслозавод» та її вплив на експортну діяльність підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи менеджменту якості досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо розширення експортної діяльності підприємства та підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є процес впливу сучасних систем менеджменту якості на експортну діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління якістю відповідно до міжнародних вимог з метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в магістерській роботі використано наступні методи:

- монографічний – для узагальнення сутності поняття «управління якістю»;
- аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження;
- економіко-статистичний - для аналізу виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження слугували дані державної статистичної звітності, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод», навчально-наукова література.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному і цілісному підході до дослідження впливу впровадження сучасних систем менеджменту якості на експортну діяльність молокопереробного підприємства з метою підвищення її ефективності та результативності.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі пропозиції та розробки автора щодо сертифікації молочної продукції та покращення її якості сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародних ринках та розширенню експортної діяльності підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи: результати дослідження обговорювалися та доповідалися на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.).

Публікації. Лазорик В.В., Голомша Н.Є. Проблеми експорту продукції молокопереробних підприємств на європейський ринок. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали V Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (11 листопада 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел із 56 найменування. Основний зміст роботи викладено на 87 сторінках друкованого тексту, робота містить 12 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність понять «якість» та «управління якістю»

В умовах ринкової економіки однією з головних та вирішальних проблем, які забезпечують ефективне функціонування підприємств, є проблема якості продукції, робіт, послуг. У найближчій перспективі в кращому положенні будуть ті підприємства, які зможуть забезпечити не тільки найвищу продуктивність праці, але й високу якість та конкурентоспроможність продукції.

При визначенні терміну «якість» необхідно враховувати різні аспекти його розуміння. В науковій літературі можна зустріти велику кількість формулювань даного поняття.

Якість – це основна категорія, яка визначає рівень життя, соціальну та економічну основу для успішного розвитку суспільства та людей.

В 1986 році Міжнародною організацією з стандартизації ISO були сформульовані терміни стосовно якості для всіх галузей бізнесу і промисловості. В міжнародному стандарті ISO 8402: 1994 «Quality management and quality assurance – Vocabulary» («Управління якістю і забезпечення якості. Словник») та українському стандарті ДСТУ 3230-95 «Управління якістю і забезпечення якості. Терміни та визначення» категорія якості розглядається з позицій характеристик певного об'єкта та його здатності задовольняти потреби. Якість – це сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити встановлені та передбачені потреби споживачів. [12] Дане визначення пов'язує якість з такою маркетинговою категорією, як потреби споживачів, що на нашу думку є досить слушним.

Хоча вже в ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» зазначено, що якість – це ступінь до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. А вимоги – це сформульовані потреби чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові [37]. Тобто, в даному визначенні якості замість поняття «потреби» застосовується

термін «вимоги», що не досить повно відображує зміст категорії «якість», тому що, необхідно розрізняти нормативно-правові вимоги до продукції чи послуг та потреби і очікування споживачів, що як правило є першочерговими і суттєво переважають згадані вимоги.

Якість – сукупність властивостей продукції, які визначають ступінь її придатності для використання за призначенням; ступінь досконалості, яким володіє товар, послуга чи інший вихідний продукт бізнес – процесу [52].

Відомий американський вчений, один з фундаторів сучасного управління якістю Армад Фейгенбаум зазначав, що якість визначається не інженером, не за допомогою методів загального управління, а визначається споживачем. В основі якості закладений досвід споживача, накопичений ним при використанні продукції або послуги. Якість вимірюється по відношенню до його вимог, обумовлених або необумовлених, свідомих або просто відчутних, технічно здійсненних або повністю суб'єктивних, але ці вимоги постійно зазнають змін. На його думку якість продукції або послуги можна визначити як загальну сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик продукції або послуги, за допомогою яких продукція або послуга будуть відповідати вимогам споживачів при їз експлуатації. Він також зауважив, що слово «якість» у будь-якому абстрактному сенсі не є загальнопоширеним синонімом слова «кращий». Слово „якість” використовується у значенні найбільш повного задоволення вимог споживача як у сфері матеріального виробництва так і у сфері нематеріального виробництва [46]

Відомий японський вчений у сфері менеджменту якості Й. Кондо вивчав розвиток категорії «якість» у взаємозв'язку з еволюцією людини. Він розглядав продуктивність праці як кількісний показник і порівнюючи історію розвитку якості, витрат та продуктивності охарактеризував в загальних рисах різницю між якістю, вартістю і продуктивністю праці [19].

Поняття якість формувалось під впливом історико-виробничих обставин. Кожне суспільне виробництво мало свої об'єктивні вимоги до якості.

Визначення пріоритетів при виборі критеріїв якості – процес еволюційний, у його розвитку можна виділити чотири рівні [47].

Перший рівень (до кінця 50-х років ХХ ст..) – відповідність стандарту. Якість оцінюється як відповідність або невідповідність вимогам стандарту (або іншого документу на виготовлення продукції).

Другий рівень – (60-і роки ХХ ст.) – відповідність використанню. Продукт повинен задовольняти не тільки обов'язкові вимоги стандартів, але й експлуатаційні вимоги, щоб користуватися успіхом на ринку.

Третій рівень (70-і роки ХХ ст.) – відповідність фактичним вимогам ринку. В ідеалі це означає виконання вимог покупців до високої якості і низької ціни товару.

Четвертий рівень (80-і роки ХХ ст. – до теперішнього часу) – відповідність прихованим потребам. Перевагу у покупців мають ті товари, які володіють додатковими споживчими властивостями, що задовольняють потреби котрі мали неявний мало усвідомлюваний характер.

На жаль в Україні якість перебуває на першому та другому рівнях розвитку, тобто вважається, що якість – це насамперед, відповідність продукції стандартам і технічним умовам, а також експлуатаційним вимогам. Лише з початку ХХІ ст. в Україні категорія «якість» вийшла на третій рівень розвитку, більшість виробників почали розуміти її як відповідність продукції вимогам ринку, а саме, потребам споживачів. А в даний час частина керівників агропромислових підприємств почала усвідомлювати, що перевагу у покупців мають ті товари, які володіють додатковими споживчими властивостями, що задовольняють потреби, котрі мали неявний мало усвідомлюваний характер (наприклад, екологічно чисті продукти харчування з натуральної сировини, попит на які в нашій країні почав стрімко зростати).

Потреби споживачів з часом змінюються, що вимагає постійного перегляду вимог до якості. Характеризуються потреби споживачів на підставі встановлених критеріїв, які залежать від добробуту людей, їх доходів, суспільного положення. Як правило, потреби визначають такі вимоги до якості:

- експлуатаційні характеристики;
- функціональна придатність;
- надійність;
- безпека;
- вплив на навколишнє середовище;
- економічні вимоги;
- естетичні вимоги тощо.

Саме тому більшість авторів [6; 11; 19; 3] під якістю продукції розуміють сукупність властивостей, що зумовлюють придатність продукції задовольняти певні потреби споживачів відповідно до її призначення.

Якість продукції – це об’єктивна характеристика продукції, яка формується внаслідок трудової діяльності осіб, зайнятих проектуванням, виготовленням, експлуатацією тощо, тобто якість продукції формується на різних етапах її життєвого циклу.

Процес створення, розподілу, реалізації та використання продукції складається з багатьох елементів і має назву «петля якості (спіраль якості)», до основних елементів якої належать:

- маркетинг, пошук та вивчення ринку;
- розроблення технічних вимог, проектування продукції;
- матеріально-технічне постачання;
- підготовка та розроблення виробничих процесів;
- виробництво;
- контроль, здійснення випробувань та обстежень;
- пакування та збереження;
- реалізація і розподіл продукції;
- монтаж і експлуатація;
- технічна допомога та обслуговування;
- утилізація після використання. (Рис.1.1)

Система якості має функціонально керувати, забезпечувати та поліпшувати кожний етап «петлі якості».



Рис. 1.1. «Петля якості» або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції [47]

Обґрунтуємо сутність поняття «управління якістю».

Один з основоположників менеджменту якості відомий американський вчений Армад Фейгенбаум визначав управління якістю як ефективну систему координації зусиль різних груп працівників організації щодо підтримки якості і її покращення, ціллю якої є підтримання виробництва на найбільш економічному рівні, який дозволяє повністю задовольнити споживача. Тобто, він напряду пов'язував управління якістю із задоволенням потреб споживачів. У своїй книзі „Управління якістю: принципи, практика і адміністрування” А. Фейгенбаум прагнув показати перехід від технічних методів контролю якості, які вважались у той час пріоритетними, до управління якістю як методу ведення бізнесу. Він підійшов до даної проблеми з позицій управлінців, підкреслюючи важливість людських взаємовідносин, ставлячи їх на перше місце в діяльності з управління якістю. Окремі методи, такі, як статистичні або профілактичний ремонт і

обслуговування обладнання, він розглядає тільки як частину всеохоплюючої програми управління якістю [46].

Українська асоціація якості (УАЯ) дає наступне визначення поняттю «управління якістю» – це такі напрямки діяльності функції загального управління, які визначають політику в галузі якості, мету і відповідальність, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, керування якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в межах системи якості [43].

В даному визначення УАЯ розглядає поняття управління якістю через функції загального управління, які визначають політику в галузі якості та забезпечують її здійснення, що на нашу думку є слушним, тому що в даному випадку пов'язується ефективність реалізації функцій загального управління, яка залежить від досягнення цілей та мети політики підприємства в галузі якості.

М. І. Шаповал зазначає, що управління якістю - це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. При цьому організацією вважають сукупність людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин. Також М. І. Шаповал виділяє поняття «політика у сфері якості» – це загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом, до якого належить особа чи група осіб, які спрямовують та контролюють діяльність організації на найвищому рівні [47, с.23].

Визначення М. І. Шаповал є досить слушним і цілком відповідає трактуванню поняття «управління якістю», яке подано у вітчизняному стандарті ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»: управління якістю – це скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості [37].

У ДСТУ 3410-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення» подано наступне визначення: управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі і відповідальність в сфері якості, а також здійснюють їх з допомогою таких засобів, як планування якості,

оперативне управління якістю, забезпечення якості і покращення якості в рамках системи якості [35].

Зазначене у вищезгаданому стандарті визначення достатньо чітко, на нашу думку, трактує управління якістю як одну з ключових функцій управління підприємством, що визначає політику, цілі і відповідальність у сфері якості, а також реалізує їх з допомогою цілого комплексу засобів (планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості і покращення якості в рамках системи якості).

Управління якістю на виробничому підприємстві – це сукупність функцій управління, направлених на підвищення якості продукції та послуг, яке здійснюється з метою створення на виробничому підприємстві умов, при яких можливо контролювати, регулювати якість та забезпечувати відповідність прийнятним вимогам. Тобто це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості продукції в процесі її проектування, виробництва та експлуатації.

1.2. Міжнародні системи менеджменту якості та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Управління якістю в аспекті управлінської діяльності на підприємстві почало достатньо широко застосовуватись з впровадженням технічного контролю якості на інспекційному рівні лише на початку ХХ ст. А до кінця ХІХ ст. на виробництві існував, так званий, індивідуальний контроль якості, за якого один працівник або невелика група працівників були відповідальними за виготовлення всього виробу та його якість.

На сучасному етапі розвитку менеджмент якості має велику теоретичну базу, яка містить в собі елементи багатьох наук. Однак з моменту появи і по сьогоднішній день менеджмент якості залишається прикладною наукою. Його головне завдання - спланувати, створити і забезпечити якісний результат (продукцію, систему управління, процеси, інфраструктуру, середовище

проживання і ін.). Вирішення цього завдання забезпечується за рахунок створення прикладних систем, які впроваджуються і працюють в різних організаціях, підприємствах, компаніях.

Найбільш відомими і популярними системами менеджменту якості є:

ISO 9000 – система менеджменту якості, побудована на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000. Це одна з найбільш популярних і формалізованих систем. Вона фокусується на суворій регламентації діяльності, чіткій взаємодії співробітників і безперервному поліпшенні як окремих підсистем, так і підприємства в цілому.

TQM (Total quality management) – це і система, і філософія управління одночасно. Найбільшою популярністю та поширеністю TQM користується в Японії, де вона і була розроблена. В основі TQM лежать концепції Демінга, Джуран, Кросбі і ін. Головний принцип, за яким будується система управління – це принцип поліпшення всього, що може бути покращення в організації. Строго формалізованих вимог (наприклад, як в ISO 9000), за якими повинна будуватися система, не існує.

Премії якості – ще один варіант системи якості. У різних країнах існують свої премії за якість, наприклад, Премія Демінга, Премія Балдріджа, EFQM (European Foundation for Quality Management). Премій удостоюються тільки кращі компанії, які відповідають встановленим критеріям премії. Набір цих критеріїв досить широкий, і для того щоб відповідати цим критеріям, компанія повинна застосовувати різні методи управління якістю.

Шість сигм (six sigma) – методика поліпшення якості процесів організації. Вона фокусується на виявленні та усуненні причин різних невідповідностей і дефектів. Методика шість сигм являє собою набір інструментів якості і стратегій. Спочатку вона була розроблена і застосовувалася в компанії Motorola, а популярності набула у 80-х роках XX століття.

Бережливе виробництво (Lean manufacturing, lean production) – це набір виробничих практик, застосування яких дозволяє скоротити витрати і підвищити якість кінцевого продукту. В основі концепції бережливого виробництва лежить

принцип, за яким витрати ресурсів підприємство повинно направляти тільки на створення цінності для кінцевого споживача.

Відповідно, будь-яке споживання ресурсів, яке не збільшує цінність, має бути скорочено. З цією метою використовується набір різних методів, технік і інструментів менеджменту якості. Концепція бережливого виробництва здобула популярність і поширення після публікації інформації про виробничу систему Toyota на початку 90-х років XX століття.

Kaizen (кайдзен) – філософія і набір практик, спрямованих на постійне поліпшення процесів організації. Це японський термін, що означає прагнення до кращого. Кайдзен оформився як системний підхід до поліпшення діяльності з початку 50-х років і є одним з базових підходів в системі TQM.

Суть цього підходу полягає в тому, щоб виконувати нехай маленькі і незначні поліпшення, але виконувати їх постійно (щодня). В результаті, через деякий час, велика кількість незначних поліпшень призведе до великого вдосконалення. В цьому відношенні Кайдзен висловлює відомий закон діалектики переходу кількості в якість.

Кращі практики (best practice) – це набір методів і технік, які дозволяють отримати якісний результат. Під якісним результатом розуміються результати кращих в галузі компаній. Поширення кращих практик почалося з початку 90-х років XX століття. Як правило, вони формуються у вигляді збірок або стандартів. У цих стандартах зібрані вимоги щодо застосування тих чи інших методів, в тому числі і методів менеджменту якості.

Це далеко не весь список методик і систем, які розроблені і застосовуються в сфері менеджменту якості. В даний час відбувається формування нових концепцій і методів з управління якістю.

Досвід підприємств, що використовують сучасні системи менеджменту якості (СМЯ) в експортній діяльності, свідчить про позитивний вплив цих систем на конкурентоспроможність і стабільність компаній на міжнародних ринках (табл. 1.1).

Впровадження сучасних систем менеджменту якості сприяє:

- збільшенню довіри іноземних партнерів до підприємства та його продукції. Наявність сертифікацій ISO (зокрема ISO 9001) підвищує довіру партнерів, оскільки ці стандарти вказують на високий рівень якості продукції. Компанії часто отримують перевагу при укладенні контрактів, адже сертифікати є своєрідною «гарантією» відповідності міжнародним стандартам. Так, наприклад, підприємства аграрного сектору та харчової промисловості можуть підвищити попит на свою продукцію в ЄС завдяки впровадженню систем HACCP або ISO 22000, що свідчать про безпеку продукції;

Таблиця 1.1.

Вплив сучасних систем менеджменту якості на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Результат впливу	Пояснення
Збільшення довіри іноземних партнерів	Наявність сертифікацій ISO (зокрема ISO 9001) підвищує довіру партнерів, оскільки ці стандарти вказують на високий рівень якості продукції. Компанії часто отримують перевагу при укладенні контрактів, адже сертифікати є своєрідною «гарантією» відповідності міжнародним стандартам.
Зменшення кількості рекламаций і повернень продукції	Підприємства, що впровадили сучасні СМЯ, спостерігають зниження кількості дефектів і повернень. Це безпосередньо пов'язано з більш ретельним контролем якості на всіх етапах виробництва.
Оптимізація виробничих процесів і зниження витрат	• Системи на основі Lean і Six Sigma сприяють виявленню та усуненню втрат, що підвищує ефективність використання ресурсів. Як результат, підприємства можуть знижувати витрати та пропонувати конкурентні ціни, що є важливим фактором для експортної діяльності.
Спрощення виходу на нові зарубіжні ринки	Сучасні СМЯ допомагають підприємствам відповідати різним міжнародним стандартам, що спрощує їх вихід на нові зарубіжні ринки.
Підвищення гнучкості та здатності швидко реагувати на потреби ринку	Сучасні СМЯ дозволяють швидко адаптувати виробничі процеси відповідно до змін зарубіжного ринку.
Підвищення корпоративної культури і мотивації персоналу	Впровадження СМЯ позитивно впливає на мотивацію працівників, адже кожен член команди залучений до процесу покращення якості. Це сприяє зростанню продуктивності та якості продукції, що також позитивно відбивається на експортних показниках

Джерело: складено автором

- зменшенню кількості рекламаций і повернень продукції. Підприємства, що впровадили сучасні СМЯ, спостерігають зниження кількості дефектів і повернень. Це безпосередньо пов'язано з більш ретельним контролем якості на всіх етапах виробництва. Так, наприклад, компанії з виробництва електроніки або техніки, які інтегрували Lean та Six Sigma, знижують дефекти продукції, тим самим зменшуючи витрати на повернення і покращуючи свою репутацію на міжнародному ринку;

- оптимізації виробничих процесів і зниженню витрат. Системи управління якістю на основі Lean і Six Sigma сприяють виявленню та усуненню втрат, що підвищує ефективність використання ресурсів. Як результат, підприємства можуть знижувати витрати та пропонувати ціни, нижчі ніж конкуренти, що є важливим фактором для експортної діяльності. Так, зокрема, машинобудівні та автомобільні компанії, які впровадили Lean, успішно знижують виробничі витрати та підвищують продуктивність, що дозволяє їм пропонувати нижчі ціни на продукцію для зарубіжних клієнтів;

- спрощенню виходу підприємства на нові зарубіжні ринки. Сучасні СМЯ допомагають підприємствам відповідати різним міжнародним стандартам, що спрощує вихід на нові зарубіжні ринки. Так, наприклад, стандарт ISO 9001 є універсальним і визнається практично в усьому світі, що дозволяє підприємствам здійснювати свою діяльність в інших країнах. Так, підприємства фармацевтичної галузі завдяки впровадженню GMP (Good Manufacturing Practice) отримують можливість експортувати свою продукцію до країн з високими вимогами до якості, таких як США, Канада, ЄС;

- підвищенню гнучкості та здатності підприємства швидко реагувати на потреби ринку. Сучасні СМЯ дозволяють швидко адаптувати виробничі процеси на підприємстві відповідно до змін ринку. Так, завдяки впровадженню TQM (Total Quality Management) підприємства стають більш гнучкими і здатні швидко диференціювати продукцію, що особливо цінується в умовах глобальної конкуренції. Так, наприклад, підприємства легкої промисловості, зокрема ті, які працюють в сегменті моди, можуть швидко адаптувати продукцію до нових

трендів та розширювати свій асортимент, що допомагає їм утримувати та зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках;

- підвищенню корпоративної культури та мотивації персоналу.

Впровадження СМЯ позитивно впливає на мотивацію працівників, адже кожен член працівник залучений до процесу покращення якості. Це сприяє зростанню продуктивності та якості продукції, що позитивно відбивається на експортних показниках. Підприємства в ІТ-секторі та в сфері інжинірингу часто впроваджують TQM, Lean або Six Sigma щоб формувати культуру безперервного покращення надання послуг, залучати працівників до оптимізації та підвищувати якість послуг і продукції, що допомагає їм розширювати свою присутність на зовнішніх ринках.

Таким чином, досвід показує, що сучасні системи менеджменту якості можуть значно покращити експортну діяльність підприємства, підвищуючи конкурентоспроможність, знижуючи витрати, спрощуючи вихід підприємства на нові ринки та зміцнюючи довіру клієнтів.

Вибір конкретної системи менеджменту якості залежить від галузі, в якій працює підприємство, його цілей та особливостей продукції, але загальний тренд свідчить, що інвестиції у впровадження СМЯ швидко окупуються за рахунок розширення експортного потенціалу.

1.3. Методи забезпечення сучасних систем менеджменту якості на підприємстві

Управління якістю в системі виробництва здійснюється через управління технологічними процесами, на стадії яких формується якість. Технологічні процеси і зв'язки між ними вимагають постійного аналізу і покращення, що можливо забезпечити при умові функціонування системи управління якістю.

Організація управління якістю повинна забезпечити використання досягнень сучасної науки, техніки, створення на підприємстві організаційно-технічної бази для виготовлення якісної продукції, ефективного контролю якості

на всіх етапах виробництва, зберігання, транспортування і переробки продукції, дотримання технологічної і виконавчої дисципліни, використання економічних і моральних стимулів підвищення якості продукції.

Управління якістю визначає політику, мету, відповідальність в галузі якості, яка здійснюється за допомогою:

- планування якості;
- оперативного управління;
- контролю якості на всіх етапах виробництва.

Основна мета управління якістю полягає в тому, щоб забезпечити виробництво продукції, рівень якості якої відповідає кращим світовим досягненням, або перевищує їх. Виробництво такої продукції повинно бути економічно доцільним, обґрунтованим за суспільною потребою в ній, забезпечити ефективність затрат на якість.

Процес управління якістю включає в себе такі аспекти:

- Організаційні: планування якості; документальне оформлення у вигляді методик, інструкцій; залучення всього персоналу і виробничих ресурсів; використання національної і міжнародної стандартизації; регулярний контроль якості на всіх технологічних стадіях виготовлення продукції; підготовка кадрів до управління якістю; ознайомлення з методами, притаманними управлінню якістю.
- Технологічні: використання на виробництві кращих світових та вітчизняних стандартів, технологій; управління технологічними процесами, їх якість; використання сучасних методів контролю якості технологічних процесів, діагностики техніки та обладнання.
- Економічні: планування інвестицій та капіталовкладень на якість; затрати на функціонування системи управління якістю, навчання персоналу, вивчення ринку, переобладнання підприємства, заохочення працівників; оцінка ефективності затрат на якість та їх обґрунтування.
- Управлінські: визначення політики в галузі якості і розподіл обов'язків між працівниками; розробка власної методики управління якістю,

системи контролю, методів і прийомів; планування капіталовкладень в підвищення якості продукції в поточному і перспективних планах господарювання; використання нових технологій, машин і обладнання; контроль за виконанням норм екології та безпеки праці.

Механізм управління якістю продукції полягає в тому, що в результаті вивчення характеру і обсягу потреби, технічних, економічних і організаційних можливостей конкретного підприємства, встановлюються планові завдання з якості продукції (рис.1.2) На цій основі розпочинається конструкторська і технологічна підготовка виробництва і здійснення виготовлення продукції в необхідній кількості.

При виготовленні продукції з певною періодичністю порівнюється інформація про фактичну її якість з плановим або нормативним значенням. Інформація про фактичну якість продукції надходить зі сфери споживання. Якщо між ними є відхилення, то розробляють і реалізують заходи з усунення причин, що викликають ці відхилення, тобто запроваджують фактори і змінюють умови забезпечення якості продукції.

Факторами поліпшення якості продукції називають конкретну силу, яка змінює характеристики сировини, матеріалів, конструктивних елементів або виробу в цілому. До них належать засоби праці, обладнання, оснащення, інструмент, технологія, а також професійні знання і навички фахівців та працівників.

Забезпечення якості продукції повинно бути передбачено на рівні працівників конкретних операцій та видів робіт і виробничих підрозділів та підприємства в цілому. Тобто, потрібна чітко організована система управління якістю, всі елементи якої повинні бути спрямовані на скорочення, виключення, запобігання невідповідності продукції діючим вимогам.

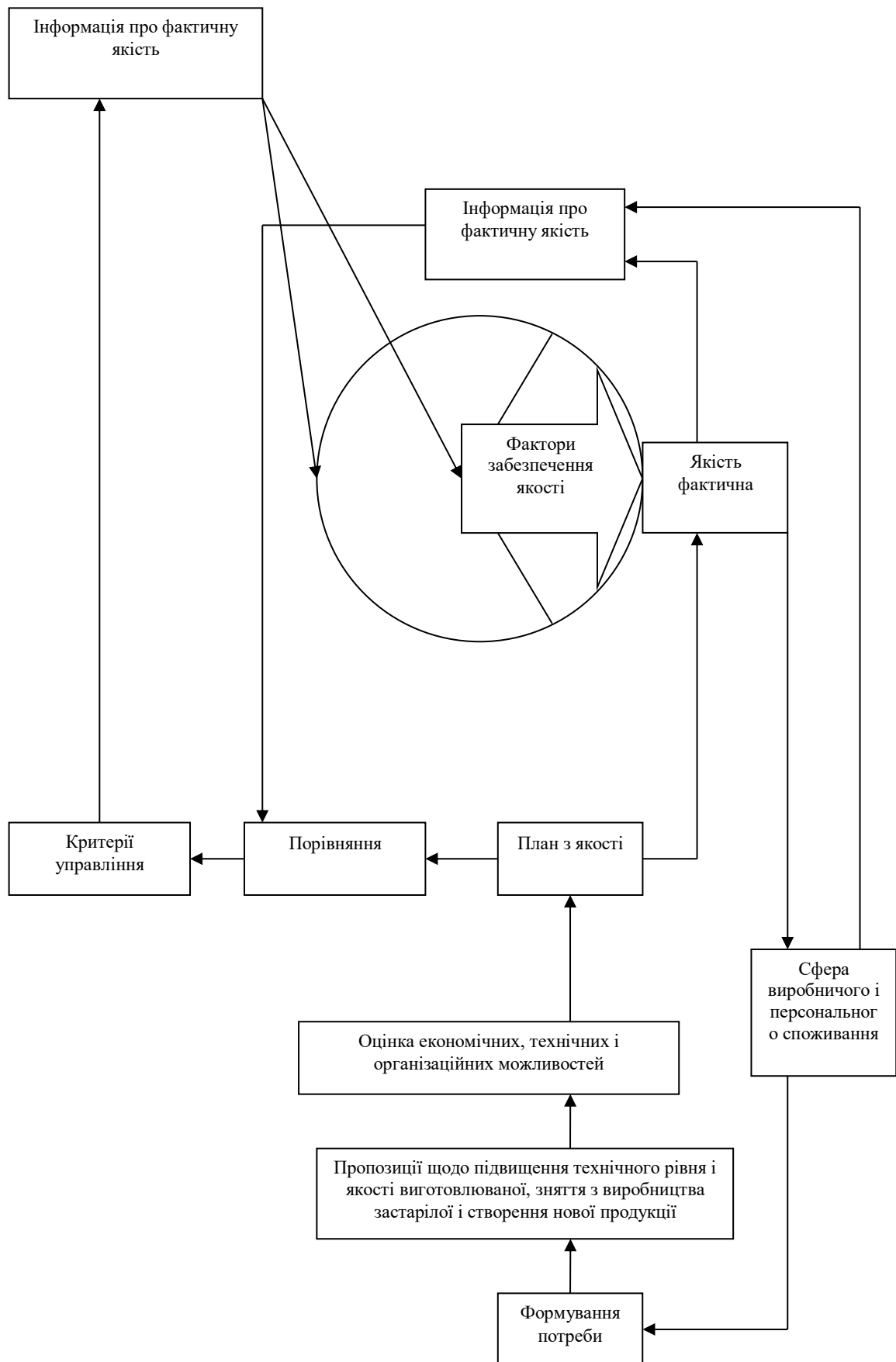


Рис. 1.2. Принципова схема механізму управління якістю продукції [47]

В сучасних ринкових умовах все більше відчувається вплив конкуренції на ефективну роботу підприємств, особливо у молокопереробній промисловості.

Саме в цій галузі сформувалось досить стабільне конкурентне середовище, розвинута інфраструктура, а підприємства володіють сучасною матеріально-технічною базою, висококваліфікованими кадрами, технологіями та ринками збуту.

При аналізі ринкових можливостей підприємства, конкурентоспроможності його продукції та виробничих процесів поряд з традиційними ресурсами розглядають і систему якості, наявну на підприємстві. При цьому мається на увазі не тільки якість як така, а й задіяння на підприємстві відповідної системи управління та контролю якості, яка функціонує на основі відповідних стандартів міжнародних систем якості.

Сьогодні найчастіше говорять про системи якості, в основу яких покладено підходи, що ґрунтуються на міжнародних стандартах ISO серії 9000 та тотального управління якістю (TQM). Саму ці дві системи набули найбільшого міжнародного поширення в економіках розвинутих країн і мають стати орієнтиром для вітчизняних підприємств при організації систем якості, оскільки забезпечують значні конкурентні переваги як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Українські підприємства мають змогу розширити свою діяльність на ринках розвинутих країн, але для цього вони змушені дотримуватися правил та норм поведінки, які вже існують на них і орієнтовані на впровадження і бізнесові процеси різноманітних систем якості.

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю продукції.

Система управління якістю відповідає за план діяльності підприємства, який спрямований на розробку і впровадження комплексного підходу щодо забезпечення та підвищення якості продукції на основних виконуваних на підприємстві процесів.

Система управління якістю – це розроблення та впровадження більш якісної продукції в діяльність підприємства. Рішення про її підвищення приймає вище керівництво, опираючись на аналіз цільового ринку.

Першим етапом визначають склад рекомендацій покращення якості продукції, опираючись на стандарт ISO, який дає уточнення, що саме потрібно робити підприємству. Другим етапом стає розробка нових або удосконалення старих нормативних документів.

Успішна діяльність підприємства, незалежно від форм власності, типу підпорядкування та інших чинників, передбачає виготовлення продукції, яка:

- відповідає чітко визначеним потребам у сфері застосування або призначення;
- задовольняє вимоги споживача;
- відповідає діючим стандартам та технічним умовам;
- відповідає вимогам суспільства;
- враховує потреби захисту навколишнього середовища;
- надходить у продаж за конкурентоспроможними цінами;
- економічно обґрунтована.

Тому для виконання всіх цих завдань повинен бути забезпечений комплекс взаємо узгоджених систем управління якістю на основі управління технічним і ресурсним забезпеченням, технологічними чинниками, економічними процесами, методиками аналізу, адміністративними та соціальними факторами.

Впровадження системи управління якістю слід вважати стратегічним рішенням підприємства. На розроблення і впровадження системи управління якістю впливають зміна потреб, конкретні цілі підприємства, продукція, яку виробляють, а також розмір та структура підприємства. Вимоги до систем управління якістю встановлюються державним стандартом ДСТУ ISO 9000 – 2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник». Всі вимоги цього стандарту загальні і призначені для застосування всіма організаціями, незалежно від їх типу, розміру та продукції, яку вони виробляють. Цей державний стандарт розроблено з врахуванням принципів управління якістю, сформульованих в ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004.

Стандарт ISO 9000 описує основні положення систем управління якістю та визначає термінологію стосовно систем управління якістю.

Стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до систем управління якістю, які можна застосовувати для внутрішніх цілей організації, сертифікації чи контрактних умов. Він зосереджує увагу головним чином на результативності системи управління якістю з погляду задоволення вимог споживача. Ці вимоги загальні і стосуються всіх галузей економіки незалежно від виду пропонованої продукції.

Стандарт ISO 9004 містить рекомендації, які охоплюють ширше коло цілей системи управління якістю, ніж стандарт ISO 9001. Зокрема, щодо постійного поліпшення загальних показників та ефективності і результативності діяльності організацій. ISO 9004 рекомендують як настанову для організацій, які бажають досягти показників вищих, ніж передбачені вимогами ISO 9001.

Стандарт ISO 19011 подає настанови щодо проведення аудиту систем управління якістю та екологічного управління.

В основі ДСТУ ISO 9001 – 2001 «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності» лежать вимоги до результативності систем управління якістю на основі процесного підходу. Під процесним підходом розуміють застосування в межах компанії системи виробничих процесів, їх взаємодію та управління ними. Перевагою такого підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль виробничих процесів в межах системи якості.

Стандарт ДСТУ ISO 9001-2001 не містить вимог, характерних для інших систем управління, пов'язаних, наприклад, з навколишнім середовищем, гігієною та безпекою праці, фінансами та ризиками. Він дає змогу організації узгодити або інтегрувати свою систему управління якістю з відповідними вимогами до системи управління підприємством.

Підприємство, впроваджуючи систему управління якістю, повинне:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю та їх застосування на всіх рівнях підприємства;

- визначити послідовність та взаємодію цих процесів;

- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності цих процесів та управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для нормального функціонування системи;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналіз виробничих процесів;
- вживати заходів для поліпшення запланованих результатів.

Підприємство повинно управляти виробничими процесами відповідно до вимог державного стандарту. Системи управління якістю повинні охоплювати процеси, пов'язані з управлінською діяльністю, постачанням ресурсів, випуском продукції та вимірюваннями. До елементів систем якості належать:

- документально оформлені результати досліджень ринку (замовників чи споживачів);
- визначення політики і мети в галузі якості;
- організаційна структура підприємства;
- управління ресурсами;
- виконання технологій та випуск продукції;
- інформаційна система.



Рис.1.3. Мета системи якості [47]

Політика управління у сфері якості повинна відповідати меті підприємства (рис. 1.3), сприяти постійному поліпшенню результативності системи управління якістю, бути основою для виконання цілей у сфері якості, зрозумілою на всіх рівнях організації та аналізуватися з погляду її постійної придатності.

Установлено вісім принципів управління якістю, які найвище керівництво може застосовувати, щоб поліпшувати показники діяльності підприємства: орієнтація на замовника; лідерство; залучення працівників; процесний підхід; системний підхід до управління; постійне поліпшення; прийняття рішень на підставі фактів; взаємовигідні стосунки з постачальниками. [47]

Підприємства працюють на себе та на своїх замовників, вони залежать від них і тому завжди повинні працювати на результат і передбачати майбутні потреби замовників, задовольняти їх вимоги та намагатися перевищити очікування.

Керівники мають вплив на робочий колектив, в якому повинні встановити єдність колективу та формулювати напрями діяльності підприємства. Їм потрібно створити та підтримати внутрішнє середовище, де працівники злагоджено працюють, щоб прийти до спільної мети, поставленої перед підприємством.

Основу підприємства на всіх рівнях становлять працівники, і їх спільна мета дає змогу використовувати їхні здібності та потенціал на користь підприємства.

Найефективніше досягають позитивного результату, коли діяльність та ресурси не розглядають окремо, а керують ними як одним процесом.

Якщо вірно розуміти взаємозв'язок процесу та управління ним як загальною системою, це буде сприяти підприємству ефективно досягати поставлених цілей.

Поліпшення загальних показників діяльності підприємства треба зробити першою ціллю.

Якісно проаналізувавши данні та інформацію, можна знайти ефективні рішення будь-якої проблеми, які раніше не могли бути вирішені.

Підприємство та його постачальники залежать один від одного та підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Всі принципи управління якістю являються основою стандартів на системи управління якістю в межах стандартів ISO серії 9000.

На політику підприємства в галузі якості впливають такі фактори:

- гарантії підприємства відносно виробленої і реалізованої продукції;
- вимоги законодавства;
- умови конкурентної боротьби;
- економічні розрахунки;
- технологічні умови.

Важлива роль в системі управління якістю відводиться забезпеченню ресурсами (кадри, інфраструктура, виробниче середовище). Персонал, залучений до робіт, що впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, мати належну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід. Підприємство повинно чітко визначити інфраструктуру та виробниче середовище, необхідне для досягнення відповідності вимогам до продукції та управляти ними. Для планування випуску продукції підприємство визначає цілі у сфері якості та вимоги до продукції, потреби в документах, забезпеченні ресурсами, необхідні перевірку, інспектування та випробування.

Система якості має два основні взаємопов'язані напрями функціонування: задоволення потреб споживача та забезпечення потреб та інтересів підприємства.

Обов'язковою умовою функціонування системи якості є регулярний аналіз системи якості протягом року із залученням звітів спеціалістів про виконання доведеного завдання.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКСПОРТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» – це підприємство у Яготині, що виготовляє молочну продукцію, зокрема, пакетоване молоко і вершкове масло. Відомий своєю високою якістю, він є одним з провідних виробників вершкового масла в Україні.

ПАТ «Яготинський маслозавод» був заснований у червні 1956 року і став одним з найбільших у Київській області. У 1960-х роках завод був модернізований і переведений на природний газ, що дозволило збільшити його потужності до 100 тонн молока на добу.

У 2006 році ПАТ «Молочний Альянс» придбало 99% акцій ПАТ «Яготинський маслозавод». Пізніше, 17 квітня 2018 року, за рішенням засновників ПАТ «Яготинський маслозавод» було ліквідовано, а Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» стало його правонаступником [26].

Компанія стала частиною «Молочного Альянсу», який об'єднує сильні молочні заводи та відомі бренди молочної та сирної продукції.

На сьогоднішній день, АТ «Молочний альянс» має структуру управління, яка централізовано координує фінансові питання, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі.

Група включає в себе компанії, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, зборі та обробці молока, а також на реалізації продукції в Україні та за кордоном.

Компанія випускає продукцію під різними брендами, такими як «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» і «Молочний альянс». Її асортимент спрямований на задоволення потреб різних

груп споживачів на ринку молочних продуктів і сирів [25].

«Молочний альянс» складається з п'яти підприємств молочної галузі, включаючи «Яготинський маслозавод», «Золотоніський маслоробний комбінат», сирзаводи у Пирятині та Баштанську, а також філію «Яготинське для дітей». Карта розташування даних підприємств показана на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Карта розташування підприємств групи «Молочний Альянс»

Джерело: [25].

Вершкове масло під торговою маркою «Яготинське» вважається візитівкою заводу протягом багатьох років.

Продукт отримав високу репутацію та популярність серед українців, отримавши численні нагороди протягом своєї майже 60-річної історії.

Ще однією гордістю підприємства є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом корисних молочнокислих бактерій, які надають продукту м'який смак і корисні властивості для організму.

ТДВ «Яготинський маслозавод» був першим, хто розробив та впровадив виробництво готових до вживання заквасок, створивши нову категорію товарів на українському молочному ринку.

За останні десять років обсяги виробництва та продажу цих заквасок на підприємстві зросли з 300 до 30000 літрів на добу, що свідчить про стрімкий

розвиток цієї категорії продуктів [26].

Для розширення асортименту продукції під торговою маркою «Яготинське» було встановлено нове обладнання на підприємстві. В цеху кисломолочної продукції проведено реконструкцію технологічних ліній і введено в експлуатацію 17 нових ємностей об'ємом 92 м³ для виробництва різних видів кисломолочної продукції, дві установки для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10000 та 5000 літрів на годину, а також фасувальні автомати і ємності для ферментації. Це нове обладнання дозволяє виробляти йогурт, ряжанку, кефір, пряжене та пастеризоване молоко в автоматичному і напівавтоматичному режимі [26].

У 2012 році група компаній «Молочний альянс» представила на ринок торговельну марку дитячого молочного харчування під назвою «Яготинське для дітей» [27].

Підприємство розташоване в мальовничому СМТ Згурівка Київської області, що знаходиться недалеко від відомого Яготинського маслозаводу. Останні 55 років славиться своєю винятковою натуральною та корисною для здоров'я молочною продукцією високої якості.

Завод розташований в мальовничій природній зоні Згурівського дендропарку, який займає площу 325 га. Це унікальний парк-пам'ятник садово-паркового мистецтва, один з найбільших дендропарків в Україні.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» з торговою маркою «Яготинське для дітей» є частиною Групи компаній «Молочний Альянс». Вона відома своєю високою якістю та використанням передових технологій для виробництва смачних і корисних молочних продуктів з натурального коров'ячого молока.

Продукція «Яготинське для дітей» розроблена з урахуванням смакових уподобань дітей та комфорту для їхніх матерів.

Для виробництва молочної продукції під торговою маркою «Яготинське для дітей» використовується тільки натуральне фермерське молоко високої якості та натуральні фруктові, овочеві та ягідні наповнювачі. Процес виготовлення не містить консервантів, синтетичних барвників, антибіотиків та

інших шкідливих добавок, а також цукру. Продукти з наповнювачами містять лише натуральну фруктозу як підсолоджувач. Весь сировинний матеріал проходить строгий багатоступеневий контроль якості при прийомі на завод.

Система управління якістю і безпечністю харчових продуктів сертифікована відповідно до стандартів ДСТУ ISO 22000:2007 та ДСТУ ISO 9001:2015 [27].

ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 36 видів молочної продукції під цією торговою маркою.

Під торговою маркою «Яготинське» виробляють вершкове масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, різні види м'яких і кисломолочних сирів, йогурти. Новинки включають у себе функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір. Також підприємство пропонує так зване ноу-хау: питну закваску з різними добавками або без них [26].

За 2023 рік виконання плану виробництва можна оцінити за оцінкою «задовільно».

Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва.

У порівнянні з виробництвом за 2022 рік виробництво в 2023 рік становило:

- сирково-творожна група: 121%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
 - кисломолочну групу: 140%;
 - групу «Молоко»: 111%;
 - групу «Сметана»: 106%;
 - масла: 87% [33].

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2022 року спостерігалось по Маслу вершковому, що відбулося через зменшення надходження вершків з ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У 2023 році введені нові асортиментні позиції: біфідойогурт 1,5%; нові

смаки йогуртів – вишня-злаки, лісові ягоди, злаки, магно-маракуйя, ніжний, персик-маракуйя; масло 62% фас. 180 г, масло безлактозне 73%, масло безлактозне 82,5%; сир безлактозний 5%.

У 2022 році була введена нова асортиментна позиція: кефір 1% [32; 33].

Таблиця 2.2

Динаміка доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» за товарними групами, млн грн.

Товарні групи	Роки			2023 р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	
Масло	592,3	648,7	695,1	117,4
Сирно-творожна	379,2	410,3	654,3	172,5
Молоко	752,1	900,5	1164,3	154,8
Вершки	131,2	170,3	226,9	172,9
Сметана	398,7	494,8	634,8	159,2
Кисломолочна	449,2	613,5	954,6	212,5
Дитяче харчування	333,7	410,4	472,2	141,5
Інша молочна	67,3	87,5	55,3	82,2
Всього	3103,7	373,6	4857,3	156,5

Джерело: складено автором на основі [31; 32; 33].

В останні роки ТДВ «Яготинський маслозавод» стабільно нарощує обсяги виробництва та реалізації молочної продукції. (табл.2.2). Так, загальний дохід підприємства за останні три роки зріс на 56,5 % і склав у 2023 році 4857,3 млн. грн. Найбільше доходу підприємство отримує від реалізації молока - 1164,3 млн. грн., що на 54,8 % більше, ніж у 2021 році. Суттєво зросла виручка від реалізації таких товарних груп:

- кисломолочна продукція – дохід від реалізації зріс в 2,1 рази і склав у 2023 році 954,6 млн. грн.;

- вершки – дохід від реалізації збільшився на 72,9 % і склав у 2023 році 226,9 млн. грн.;

- сирно-творожна група - дохід від реалізації збільшився на 72,5 % і склав у 2023 році 654,3 млн. грн.;

- сметана - дохід від реалізації збільшився на 59,2 % і склав у 2023 році 634,8 млн. грн.

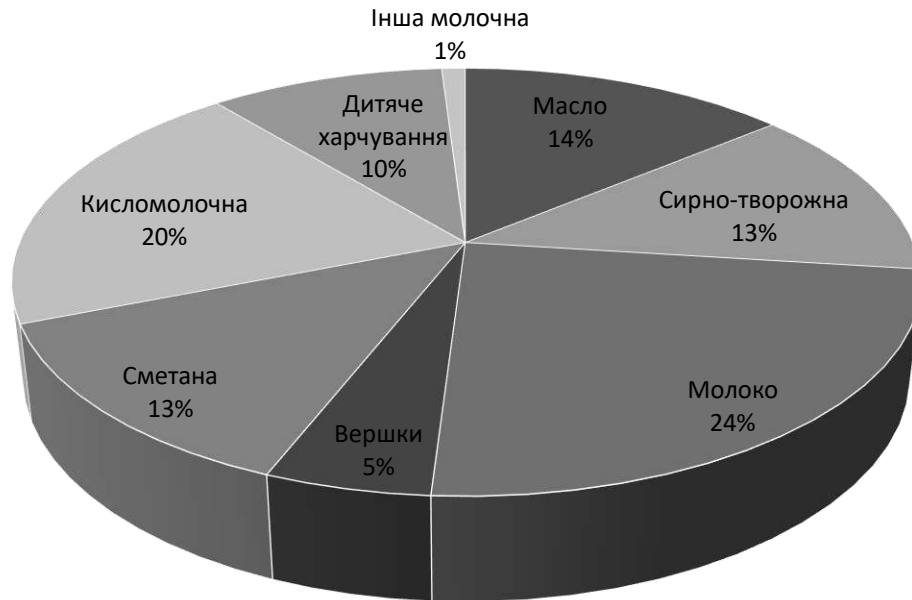


Рис. 2.5. Структура реалізованої продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році

Джерело: сформоване автором на основі [33].

Аналіз структури реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що найбільша частка доходів від реалізації продукції у 2023 році припадає на молоко – 24%, потім дещо меншу частку займає кисломолочна продукція – 20%, на масло припадає – 14%, на сметану та сирно-творожну продукцію – по 13%, дитяче харчування поділяє – 10%, вершки займають лише 5 % від усього обсягу, і найменшу частку займає інша молочна продукція 1% (рис.2.5).

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про те, що діяльність підприємства за останні три роки значно покращилася. Враховуючи те, що чистий дохід від реалізованої продукції у 2022 році був високий, чистий фінансовий результат знизився на 2,46%. У 2021 році підприємство мало збитки у розмірі 63,3 млн. грн., у 2022 році прибуток розмірі 155,6 млн. грн., а у звітному 2023 році підприємство прибуток склав 255,2 млн. грн (табл. 2.3).

Основні фінансово-економічні показники ТДВ «Яготинський
маслозавод», млн грн

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	
Чистий дохід	3103,7	3736,1	4857,3	156,5
Собівартість реалізованої продукції	2784,5	3090,8	3979,3	128,7
Валовий прибуток	319,2	645,2	877,9	275,0
Витрати на збут	254,7	296,7	367,3	144,2
Чистий фінансовий результат	-63,3	155,6	255,2	403,8

Джерело: сформоване автором на основі [31; 32; 33].

Слід підкреслити, що чистий дохід у 2023 році збільшився на 56,5 %, у порівнянні 2021 роком, і склав 4857,3 млн. грн. Собівартість продукція зросла з 2784,5 млн. грн. у 2021 році до 3979,3 млн. грн. у 2023 році, збільшення відбулось на 28,7%. При цьому витрати на збут також зростали на 44,2 % і склали у 2023 році 367,3 млн. грн., що пов'язано з суттєвим подорожчанням логістичних витрат.

Завод дотримується українських і міжнародних стандартів якості на виробництві дитячого харчування та використовує сучасні технології для створення найбільш корисних і смачних молочних продуктів з натурального коров'ячого молока [26].

З метою покращення якості продукції, на ТДВ «Яготинському маслозаводі» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання від світових виробників. Це обладнання працює за закритим циклом, що означає відсутність прямого втручання людини у процес виробництва, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Такий підхід гарантує безпеку і високу якість продукції.

З часу заснування підприємства продукція «Яготинського маслозаводу» отримала високу оцінку на рівні всієї держави, а також нагороди і дипломи за якість своєї продукції.

Організаційна структура управління підприємством представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

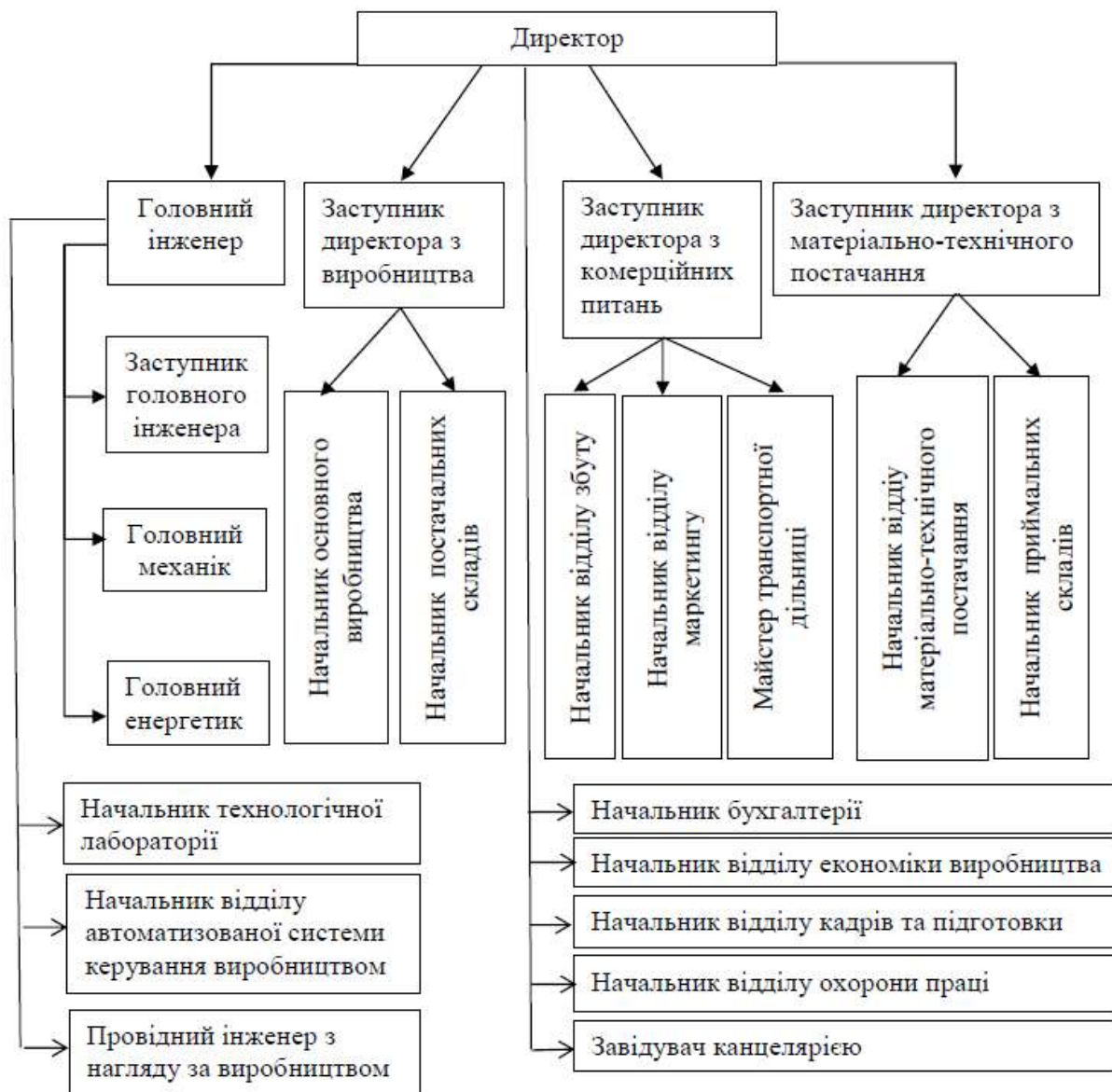


Рис. 2.6. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх

виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі (рис.2.6).

Лінійно-функціональна організаційна структура - комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління.

2.2. Аналіз системи управління якістю ТДВ «Яготинський маслозавод»

Політика ТДВ «Яготинський маслозавод» ґрунтується на принципі «виготовляємо лише натуральний продукт із натуральної сировини». Уся

продукція відповідає вимогам українського законодавства стосовно якості та безпеці харчових продуктів, усі технологічні процеси сертифіковані у відповідності до вимог та стандартів HACCP й ISO [41].

Для виробництва молочної продукції під знаком «Яготинське» використовується лише натуральне молоко найвищої якості та натуральні фруктові та ягідні наповнювачі. Технологічний процес виготовлення продукції виключає додавання будь-яких консервантів, синтетичних барвників, антибіотиків та інших шкідливих харчових добавок, а також цукру, а вся сировина проходить суворий багатоступеневий контроль якості [25].

До молока як сировини для молочної промисловості згідно ДСТУ 3662-97 зі змінами від 1.08.2007 р. пред'являють вимоги за фізико-хімічними, органолептичними, мікробіологічними показниками. Цей стандарт поширюється на незбиране сире коров'яче молоко (далі молоко), під час закупівлі у молочних ферм, колективних сільськогосподарських підприємств, приватних і фермерських господарств незалежно від форм власності та видів діяльності, підприємствами з переробки молока, підприємствами-покупцями молока та приватними підприємцями і призначене до переробки на молочні продукти. Відповідно до ДСТУ 2212:2003 термін «сире молоко» – це продукт нормальної фізіологічної секреції молочних залоз молочних тварин, одержаний за одне чи кілька доїнь, без додавання до нього інших добавок або вилучення певних складників, який не піддавався тепловому оброблянню. Залежно від мікробіологічних, органолептичних і фізико-хімічних показників молоко підрозділяють на гатунки: екстра, вищий, перший та другий. Молоко отримують від здорових тварин в господарствах, благополучних щодо інфекційних захворювань; після доїння воно повинно бути профільтроване та охолоджене; за якістю молоко повинне відповідати ДСТУ 3662-97. Молоко повинне бути натуральним незбираним, чистим, без сторонніх, не властивих свіжому молоку присмаків і запахів. За зовнішнім виглядом та консистенцією молоко повинно бути однорідною рідиною від білого до ясно-жовтого кольору, без осаду та згустків. Також не допускається змішування молока від здорових та хворих

тварин, заморожування молока. За фізико-хімічними показниками молоко повинне відповідати нормам, вказаним в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фізико-хімічні показники заготівельного молока за ДСТУ 3662-97

Показник	Екстра	Вищий гатунок	Перший гатунок	Другий гатунок
Кислотність, °Т	16-17	16-17	≤ 19	≤ 20
Ступінь чистоти за еталоном, група	1	1	1	2
Загальне бактеріальне обсіменіння, тис./см ³	≤ 100	≤ 300	≤ 500	≤ 3000
Температура, °С	≤ 6	≤ 8	≤ 10	≤ 10
Масова частка сухих речовин, %	≥ 12,2	≥ 11,8	≥ 11,5	≥ 10,6
Кількість соматичних клітин, тис./см ³	≤ 400	≤ 400	≤ 600	≤ 800

В молоці не допускається вміст інгібувальних речовин (мийно-дезінфікуючих засобів, консервантів, формаліну, соди, аміаку, перекису водню, антибіотиків), тобто вони повинні бути відсутніми в межах чутливості стандартизованих методів, які передбачені ДСТУ 3662-97[25].

ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно проходить ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009. Дані стандарти розроблено для організацій, які бажають довести свою здатність систематично виробляти якісну продукцію, що задовольняє потреби споживача [25].

Відповідно до даних стандартів, харчовий ланцюг («food chain») – це послідовність стадій та операцій, що включають виготовлення, оброблення, дистрибуцію, зберігання й перероблення засобів для харчування і харчових продуктів, від первинного виробництва до споживання. Так виробничий ланцюг розглядається, як єдиний процес, протягом якого повинні бути усунуті всі чинники, що можуть призвести до виробництва недоброякісної та небезпечної для здоров'я людини продукції. Забезпечення безпечності харчової продукції може бути найбільш ефективним, коли воно будується на основі системи

управління якістю підприємства, відповідно до вимог ISO. Усі вимоги ISO 22000 є засадничими і призначені для використання будь-якими підприємствами, що беруть участь у ланцюзі створення харчової продукції, незалежно від їх масштабу і спеціалізації, а також безпосередньо або дотично залученими до діяльності на одному або декількох етапах ланцюга створення харчової продукції [7].

Успішне впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів, відповідно до вимог стандарту ISO 22000, може дати молокопереробному підприємству такі переваги:

- можливість сертифікації системи управління безпечністю харчової продукції підприємства на відповідність міжнародним вимогам;
- система управління, заснована на всесвітньо визнаних принципах;
- використання запобіжних засобів управління, а не боротьба з наслідками;
- документальне підтвердження безпечністі виробництва продукції
- умова виходу підприємства на міжнародні ринки;
- переваги при участі в тендерах; – підвищення довіри споживачів до продукції, що випускається, і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності продукції [52].

Українським виробникам, які пройшли сертифікацію та стандартизацію згідно європейських вимог, з січня 2016 року було відкрито доступ на європейський ринок. До них належать філія Яготинського маслозаводу «Яготинське для дітей» (Київська область). Дане підприємство отримало дозвіл на експорт своєї продукції, завдяки дотриманню усіх санітарно-технічних норм і правил безпеки, які відповідають не лише українським стандартам якості, але й міжнародним, заснованих на принципах HACCP, які впроваджені у відповідності до вимог міжнародних стандартів ISO 22000 та ISO/TS 22002-1 [7].

ТДВ «Яготинський маслозавод» відноситься до молокопереробних підприємств в Україні, які прагнуть визнання у світі, сертифікуючи продукцію за декількома напрямками. Зокрема, філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» підтвердила свою відповідність вимогам двох

міжнародних стандартів ISO та отримала сертифікат на систему управління безпекою харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007 (НАССР) і сертифікат на систему управління якістю ДСТУ ISO 9001:2009. Дані стандарти розроблено для організацій, які бажають довести свою здатність систематично виробляти якісну продукцію, що задовольняє потреби споживача.

Вимоги стандарту НАССР забезпечують контроль на всіх стадіях виробництва харчових продуктів, в будь-якому місці процесу, від виробництва і зберігання до реалізації продукції — там, де можуть виникати небезпечні ситуації.

НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Аналіз Ризиків і Критичні Точки Контролю (КТК) – є науково обґрунтованою системою, що дає змогу гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації і контролю небезпечних чинників. НАССР найкраще функціонує, якщо вона ґрунтується на семи принципах:

- 1 – проведення аналізу небезпечних чинників;
- 2 – визначення критичних точок контролю (КТК);
- 3 – визначення критичних меж для КТК;
- 4 – установлення системи моніторингу для КТК;
- 5 – установлення коригувальних дій, якщо результати моніторингу свідчать про втрату контролю в КТК;
- 6 – установлення процедур перевірки для підтвердження ефективності функціонування системи НАССР;
- 7 – установлення системи ведення документації та реєстрації даних. До системи НАССР входить стандарт ISO 22000 «Системи управління безпекою харчових продуктів».

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» – це унікальний для України окремо побудований спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування. На заводі встановлено найсучасніше обладнання закритого циклу зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії, Тайваню та інших країн, що виключає контакт людських рук із

продукцією під час її виробництва. Окрім цього, на заводі існує власна система контролю. Величезна увага приділяється контролю якості молока та готової продукції. У сучасній лабораторії заводу здійснюється контроль всієї вхідної сировини, характеристики якої відповідають жорстким нормам законодавчих документів, а також власної специфікації підприємства. Кожна партія молока перевіряється за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками. Обов'язковому щоденному контролю підлягає і готова продукція підприємства. Для виробництва молочної продукції ТМ «Яготинське для дітей» використовується лише натуральне фермерське молоко найвищої якості та натуральні фруктові, овочеві та ягідні наповнювачі. Технологічний процес виготовлення продукції ТМ «Яготинське для дітей» виключає додавання будь-яких консервантів, синтетичних барвників, антибіотиків та інших шкідливих харчових добавок, а також цукру. За роки свого існування ТМ «Яготинське для дітей» міцно закріпилася на лідерських позиціях у своїй категорії та претендує на завоювання ніші на ринках ЄС. [27].

З моменту заснування висока якість продукції Яготинського маслозаводу відзначена численними нагородами спеціалізованих виставок і конкурсів, а також визнанням споживачів. У липні 2010 року Яготинський маслозавод отримав перший сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Надалі такі сертифікати компанія отримує щорічно. З 2015 року Яготинський маслозавод починає щорічно отримувати Сертифікати Халяль.

Для ефективного розвитку вітчизняної молокопереробної галузі необхідно, щоб продукція підприємств відповідала вимогам та стандартам ЄС, які на сьогоднішній день суттєво відрізняються від вітчизняних. Насамперед, це стосується зміни ветеринарно - санітарних вимог та державних стандартів, якими регулюється якість та безпечність молока і молочної сировини. Впровадження системи європейських стандартів вітчизняними молокопереробними підприємствами дасть змогу набути конкурентні переваги та досягти економічного зростання.

Основна сировина для виробництва молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» - товарне молоко (що вже піддавалося обробці та охолодженню, і є готовим до введення у виробничий процес). Інша необхідна сировина – натуральні фрукти, ягоди та фруктові суміші для виготовлення йогуртів та іншої кисломолочної продукції. Постачальниками молока ТДВ «Яготинський маслозавод» є великі агрохолдинги «Астарта», «Кернел», а також сільськогосподарські кооперативи (наприклад, «Молочна ріка»). Вартість молока (оптом) коливається від 28 до 32 грн/л. Постачальники фруктів – агрохолдинг «Кернел», ТОВ «Сади Дніпра», фермерське господарство GADZ.

Частка сировини в структурі собівартості продукції підприємства складає 67,2 %, транспортно заготівельні витрати -13,7 %.

На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт - закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання

на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

Таблиця 2.5.

Нагороди продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Нагорода	Конкурсний захід	Продукція
Переможець	Всеукраїнський конкурс товарів та послуг «100 кращих товарів України»	Продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт», 3,2% жиру, 2015 р.
Гран-прі, диплом	Національний дегустаційний конкурс якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та	Продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт», 3,2% жиру, 2015 р
Золота медаль, диплом	Національний дегустаційний конкурс якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром»	масло солодковершкове екстра 82,5% жиру ТМ «Яготинське», 2015
Золота медаль диплом	Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром»	напій молочний з какао пастеризований «Какао на молоці» 3,2% жиру ТМ «Яготинське», 2015 р.
Срібна медаль диплом	Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром»	Масло солодковершкове «Селянське» 73% жиру ТМ «Яготинське», 2015 р
Переможець	Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг «100 кращих товарів України»	Молоко питне пастеризоване «Велике молоко» 3,2% жиру
Золота медаль диплом	Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром»	Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% жиру ТМ «Яготинське»
Золота медаль, диплом	Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром»	Ряжанка з печі 4% жиру
Золота медаль, диплом	Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром»	Напій кисломолочний «Закваска» з наповнювачем «груша з ароматом ванілі»

		2,5% жиру ТМ «Яготинська», 2014 р.
Гран-прі	Дегустаційний конкурс якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії	Простокваша з печі ТМ «Яготинська»
Золота медаль	Дегустаційний конкурс якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії за Р	Ряжанка ТМ «Яготинська» з печі 2,5% жиру
Золота медаль	Дегустаційний конкурс якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії	Закваска ТМ «Яготинська» 2,5% жиру персик-маракуя
Переможець	Національний конкурс «100 кращих товарів України» в номінації «Продукція — продовольчі товари»	Продукт кисломолочний «Закваска Яготинська», 2010

З метою поліпшення якості продукції в ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

З моменту заснування підприємства продукція «Яготинського маслозаводу» високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів (табл. 2.5) [26].

Впровадження системи управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 дозволяє найбільшою мірою гарантувати випуск високо-якісної та безпечної молочної продукції. Разом з тим, існує низка проблемних питань на яких слід зосередити особливу увагу виробничим підприємствам для подальшого розвитку і удосконалення існуючих систем управління якістю.

2.3. Експортна діяльність підприємства та її ефективність

ТДВ «Яготинський маслозавод» – це одне з провідних підприємств молочної промисловості України, відоме своєю продукцією під брендом

«Яготинське». Завод спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема масла, сиру, кефіру, сметани та інших. Протягом останніх років підприємство активно розвиває експортний напрямок, поширюючи свою продукцію за межі України. Однак частка доходу від експортної діяльності досліджуваного підприємства є доволі низькою і коливається в рамках 10-11 відсотків.

Експортна діяльність підприємства розпочалася з отриманням сертифікату ДСТУ ISO 9001:2009, який довів здатність підприємства систематично виробляти якісну продукцію, що задовольняє потреби споживача.

ТДВ «Яготинський маслозавод» експортує різні види молочної продукції під брендом «Яготинське», серед яких:

- Молоко – пастеризоване, ультрапастеризоване;
- Масло – традиційне вершкове масло, яке користується високим попитом за кордоном;
- Кефір, йогурт та інші кисломолочні продукти – натуральні ферментовані продукти, які відповідають стандартам якості та безпеки;
- Сиркові вироби – м'які сиркові продукти, творог (сир кисломолочний);
- Сметана – з різною жирністю, що відповідає уподобанням споживачів на різних ринках.

Таблиця 2.6

Основні ринки експорту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Країни СНД: Білорусь, Молдова	Продукція заводу є популярною в цих країнах завдяки схожим смаковим уподобанням та культурним звичаям
Країни Середньої Азії: Казахстан, Узбекистан.	В цих країнах особливим попитом користуються масло та кисломолочні продукти.
Країни ЄС	Підприємство робить зусилля для виходу на європейські ринки, де є високий попит на органічні та натуральні молочні продукти. Поки що експорт у країни ЄС знаходиться на стадії розвитку, але завод вже має відповідну сертифікацію для роботи на європейському ринку

Джерело: складено автором

Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», яке входить до групи компаній «Молочний альянс», отримало дозвіл на початок експортної діяльності до країн Європи у 2016 році, при цьому ще у 2014 році воно пройшло сувору інспекцію Європейської комісії. А вже на початку 2016 було офіційно внесено до переліку затверджених експортерів ЄС [19].

Дане рішення було додатковим підтвердженням високої якості продукції підприємства. Подібне рішення створило можливість для виготовлення продукції на експорт не тільки до європейських країн, але й на інші континенти та Азію. Також потенційно важливим ринком на той момент був ринок Молдови. Проходження інспекції та отримання дозволу експортувати молочну продукцію в ЄС дало можливість розширити ринки збуту для підприємства далеко за межами Європи, адже дана інспекція викликає довіру і в інших країн, вона стала першим важливим кроком до ведення міжнародної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Першими продуктами, які почали поставлятися на європейські ринки стали солодко-вершкове масло та молоко тривалого зберігання в упаковці Тетра Пак.

До початку повномасштабного вторгнення група компаній «Молочний альянс» здійснювала експорт в понад 30 країн, серед яких Польща, Білорусь, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Казахстан, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія тощо.

Проаналізуємо продукцію, яка експортується з підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», а також його філії ТДВ «Яготинський маслозавод «Яготинське для дітей». До 24 лютого 2022 року підприємство експортувало 5 видів продукції під торговою маркою «Яготинське» та 16 продуктів під торговою маркою «Яготинське для дітей».

Серед них:

- Молоко ультрапастеризоване різної жирності;
- Вершки різної жирності;
- Масло топлене 99% жиру;

- Каша для дітей в асортименті (молочно -пшенична, молочно – рисова, молочно – гречана);
- Молоко безлактозне з різною жирністю;
- Молоко та кефір вітамінізовані;
- Паста сиркова в асортименті (чорниця, персик, малина – червона смородина, яблуко, банан);
- Йогурт в асортименті (персик, яблуко – морква, банан – гарбуз, малина – шипшина).

Таблиця 2.7

Аналіз продукції для експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філії «Яготинське для дітей»

Вид продукції	ТМ	Упаковка	Маса нетто	Строк та умови зберігання	Кількість у ящику	Розмір ящика
Молоко питне ультрапастеризоване 3,2% та 2,6% жиру	Яготинське	Tetra Brik Aseptic	950 г	180 діб за темп. +1...+25°C	10 шт.	37,0×16,0 ×22,0 см
Вершки 10% та 15% жиру	Яготинське	Tetra Brik Aseptic	500 г	180 діб за темп. +1...+25°C	18 шт.	43,3×22,7 ×11,8 см
Масло топлене 99% жиру	Яготинське	Пластиковий контейнер	500 г	3 місяці темп -18..-12°C 2 місяці за темп -11..-6°C 1 місяць за темп -5...0°C		Ø13,4×7,5 см
Паста сиркова з наповнювачем 4,2% жиру	Яготинське для дітей	Пластиковий стакан	100 г	14 діб за темп. +2...+6°C	12 шт.	31×5,7×24 см
Йогурт з наповнювачем 2,5% жиру	Яготинське для дітей	Скляна пляшка	200 г	14 діб за темп. +2...+6°C	9 шт.	16,0×16,0 ×17,8 см
Каша в асортименті 2,0% жиру	Яготинське для дітей	Tetra Brik Aseptic	200 г	6 місяців за темп. +1...+25°C	24 шт	40,7×11,5 ×15,3 см

Складено автором на основі [26]

Всього експортується 21 вид продукції, більша частина з яких це продукція з категорії дитяче харчування торгової марки «Яготинське для дітей». В таблиці 2.7 подано детальний аналіз продукції, котра експортується ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філією.

Продукція підприємства, представлена для експорту доволі різноманітна, має різні номенклатурні позиції, серед яких молоко, масло та дитяче харчування (молоко, кефір та інша кисломолочна продукція). Представлена продукція має різне пакування, серед яких переважає Tetra Brik Aseptic, різну масу нетто та різне кількісне пакування до ящиків.

До початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну експортна діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» стабільно зростала (табл.2.8.).

Таблиця 2.8.

Динаміка експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019-2021 рр., тис.

дол. США

Країни	Роки			2021 р. в % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Польща	1029	1542	1761	171,8
Молдова	1363	1310	1513	111,0
Німеччина	945	1085	1066	112,8
ОАЕ	1243	1302	953	76,7
Казахстан	915	869	889	97,2
Азербайджан	669	745	657	98,2
Грузія	742	786	656	88,4
Латвія	432	569	666	154,2
Нігерія	451	536	419	92,9
Китай	1072	699	407	38,0
Всього	8861	9443	8987	101,4

Складено автором на основі звітів підприємства

Так, з 2019 по 2021 рік експорт продукції підприємства зріс на 1,4 % і склав у 2021 році 8987 тис. дол. США. Основними зовнішніми ринками збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році стали Польща, Молдова, Німеччина, ОАЕ та Казахстан. Бачимо, що на перших трьох ринках впродовж 2019-2021 років спостерігалось збільшення обсягів експорту. Так, у 2019 році експорт до Польщі становив 1029 тис. дол. США а у 2021 зріс до 1761 тис. дол. США, у Молдові обсяг експорту становив відповідно 1363 тис дол. США та 1513 тис дол США,

а у Німеччині – 945 та 1066 тис. дол. США. Натомість суттєве скорочення відбулося на ринках Китаю (на 62 %) та ОАЕ (на 23,7 %).

У 2022 році ТДВ «Яготинський маслозавод», як і інші підприємства компанії «Молочний альянс», змушене пристосовуватися до роботи в умовах війни.

З перших днів війни завод в Яготині працював практично з повним завантаженням, а іноді на виробництво поступало значно більше сировини. Були дні, коли завод отримував більше на 100 т молока в день, ніж до російського вторгнення 24 лютого. Причиною цього стало закриття або ж обмеження роботи інших виробників молочної продукції. Фермери повинні були кудись реалізувати молоко, щоб воно не псувалося і не пропадало, особливо в такий важкий час, тому вони просили компанії «Молочного альянсу» приймати молоко. Також змін зазнав асортимент, який випускався в перші місяці війни. Таким чином ТДВ «Яготинський маслозавод» переорієнтувалося на виробництво товарів з довшим терміном зберігання та більшим попитом на ринку. Ключовими продуктами стало молоко, масло та сири, оскільки вони можуть довго зберігатися на складах підприємства у випадку погіршення логістичної ситуації. Натомість йогурти, кефір та інші кисломолочні та цільномолочні продукти завод виготовляє лише на замовлення торгівельних мереж.

Що стосується експортної діяльності підприємства, то з початку повномасштабного вторгнення ТДВ «Яготинський маслозавод» та інші компанії групи «Молочний альянс» повністю припинили свою експортну діяльність. Таке рішення було прийнято для того, щоб повністю задовольнити внутрішній попит на молочну продукцію, адже більша частина переробників молока знаходилися на територіях, які найбільше постраждали від російської агресії в перші місяці війни, серед яких Чернігівська, Київська, Харківська та Житомирські області.

З відновленням логістичних маршрутів експортна діяльність підприємства була відновлена.

В 2022-2023 роках ТДВ «Яготинський маслозавод» розширило свою експортну діяльність, орієнтуючись на європейські ринки. Компанія експортує молочні продукти, зокрема масло, кефір, сметану, йогурти, різні види сиру, та інші напої, виготовлені на молочній основі. Основним напрямком експорту стали країни ЄС, які є пріоритетним ринком завдяки високим стандартам якості продукції, що відповідають європейським вимогам. Для забезпечення якості продукції компанія інвестувала в сучасне обладнання та технології закритого циклу, що мінімізує ручну обробку та підвищує безпеку продукції. Щодня на підприємстві обробляється близько 400 т молока, що забезпечує достатній обсяг для внутрішнього ринку і частковий експортний потенціал, який, хоча й незначний наразі, продовжує зростати. За даними звітів, у 2023 році компанія досягла чистого доходу в розмірі 4,8 млрд грн, що свідчить про стабільне зростання порівняно з 2022 роком, коли дохід склав 3,7 млрд грн. Це збільшення частково зумовлене активізацією експорту та впровадженням інновацій у виробничі процеси для підвищення якості продукції та задоволення міжнародних стандартів якості.

В зв'язку з логістичними проблемами змінилася географічна структура експорту підприємства. Основними країнами-імпортерами продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році були Польща з часткою 20 % , Молдова – 17 % та Німеччина – 12 %. (рис. 2.7).

Експортна стратегія підприємства сьогодні спрямована на подальше розширення географії поставок, зокрема на європейський та близькосхідний ринки, де є потенціал для української молочної продукції, особливо у сегменті натуральних продуктів високої якості.

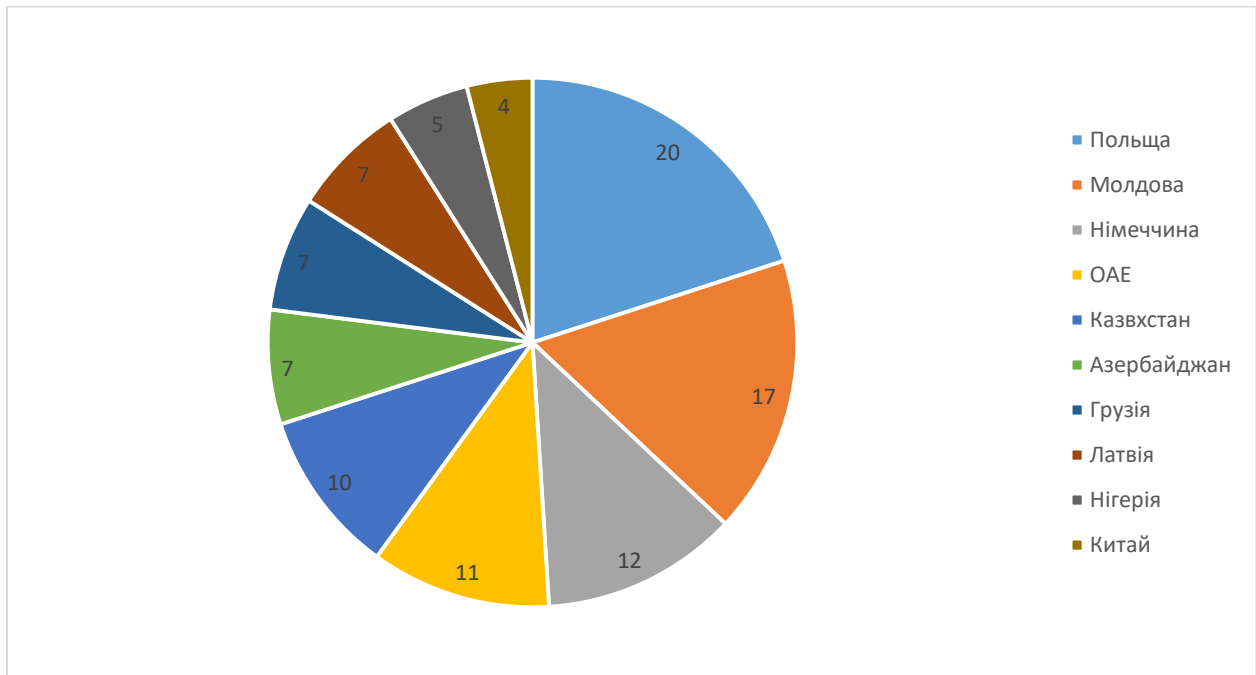


Рис.2.7. Географічна структура експорту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році, %

Основні аспекти експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- Широка географія експорту. Першими зарубіжними країнами, куди підприємство експортувало свою продукцію були Білорусія та Молдова. З часом компанія почала освоювати ринки Середньої Азії та спроби виходу на ринок ЄС. Завдяки високій якості та сертифікації продукція може бути конкурентною і в країнах Європи та Близького Сходу.

- Сертифікація та відповідність міжнародним стандартам. Так, ТДВ «Яготинський маслозавод» приділяє значну увагу відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки продукції, що є обов'язковим для експорту. Підприємство сертифіковане за стандартами ISO та HACCP, що підтверджує його відповідність вимогам до харчової продукції на експортних ринках. Ця сертифікація забезпечує високу якість та безпечність продукції, що допомагає залучати партнерів за кордоном.

- Використання сучасних систем менеджменту якості. Підприємство впровадило сучасні системи менеджменту якості, що дозволяють контролювати виробничі процеси, забезпечувати стабільну якість продукції та відповідати вимогам експортних ринків. Це сприяє збільшенню попиту на продукцію за

кордоном, особливо серед споживачів, що цінують натуральні та високоякісні молочні продукти.

- Переваги для експорту. ТДВ «Яготинський маслозавод» має відому торгову марку та користується популярністю серед українських споживачів. Ця репутація дозволяє швидше завоювати довіру закордонних партнерів. Компанія активно працює над вдосконаленням логістики та створенням партнерських зв'язків для ефективного поширення продукції за кордон.

Таким чином, експортна діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на стандартизації якості, сертифікації продукції та розширенні географії експорту. Завдяки впровадженню сучасних систем якості завод має можливість зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках, задовольняючи попит на високоякісні молочні продукти.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЙОГО ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Формування стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Успішне функціонування підприємства в умовах війни залежить від підвищення якості та конкурентоспроможності його продукції, а також від здатності передбачати майбутні виклики і нові можливості.

Підприємство визначає ключові напрямки розвитку, створює бізнес-плани, адаптується до змін у зовнішньому середовищі, освоює нові технології управління, змінює стратегії діяльності, таким чином здійснюючи стратегічне управління.

Одним із основних інструментів стратегічного менеджменту є SWOT-аналіз, який комплексно оцінює внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії.

Процес проведення SWOT-аналізу полягає у визначенні та встановленні зв'язків між основними можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства. Результати цього аналізу використовуються для формування та вибору стратегій компанії.

Метою SWOT-аналізу є вивчення підприємства як господарської системи в умовах конкретного ринкового середовища.

Використання сильних сторін та усунення слабких дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» зберегти свої лідируючі позиції на ринку молочної продукції України та значно розширити свою присутність на міжнародній арені.

Оцінивши сильні та слабкі сторони підприємства і розглянувши можливості та загрози, які має ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 3.9), можна зробити висновок, що для успішного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно використовувати сприятливі можливості, мінімізувати вплив загроз та постійно адаптуватися до мінливих умов ринку.

З проведеного аналізу слідує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» притаманні сильні сторони і потенційні можливості в розробці маркетингових стратегій, що, в перспективі, здатні нейтралізувати слабкі сторони та зовнішні загрози.

Інвестування в модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції, активна маркетингова діяльність та диверсифікація ризиків дозволять підприємству зберегти лідируючі позиції на ринку молочної продукції України та розширити експортні можливості.

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • Використання інноваційних технологій. • Ефективна організаційна структура та стиль управління. • Дотримання міжнародних стандартів якості. • Широкий асортимент продукції, який постійно оновлюється. • Використання молока «екстра» гатунку. • Розвинені інформаційні ресурси (сайт, соціальні мережі). 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення конкурентоспроможності за рахунок погіршення становища компаній-конкурентів в зв'язку з кризою, яка наразі присутня на молочному ринку. • Поява нових ринків чи нових сегментів ринку у зв'язку з постійними іноваціями у технологічному процесі. • Розширення ринків та обсягів експорту.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Не всі бренди підприємства мають активну рекламу на телебаченні. • Відсутність формалізованої комплексної стратегії збуту. • Вплив сезонності на споживання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна смаків покупців (постійне оновлення товарної лінійки конкурентів). • Зменшення обсягів сировини, необхідної для виготовлення молочних продуктів. • Зростання вимог покупців і постачальників. • Збільшення цін на молочну продукцію в результаті поступового зменшення поголів'я корів.

Джерело: розроблено автором

Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, проведено за допомогою PEST-аналізу, результати якого наведено у таблиці 3.10.

PEST-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Політичні аспекти (P)	Економічні аспекти (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Проведення політичних реформ. • Військовий стан. • Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі. • Зміна податкового законодавства • Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна ситуація в Україні. • Підвищення рівня інфляції. • Динаміка курсу національної валюти. • Зміна податкової політики. • Зміна рівнів доходів населення. • Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо.
Соціальні аспекти (S)	Технологічні аспекти (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Зміни у базових суспільних цінностях. • Зміна стилю життя. • Стан довкілля в країні. • Тренд на споживання рослинного молока. • Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання). 	<ul style="list-style-type: none"> • Поява нових технологій. • Зміни у рівні механізації виробництва. • Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві. • Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій

Джерело; складено автором

На підставі результатів PEST-аналізу, у якості основних факторів макросередовища, які формують можливості і загрози для ТДВ «Яготинський маслозавод» у прогнозованому періоді можна виділити наступні:

- зміни в законодавстві, які потенційно дозволять підприємству скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку та розширення сфери діяльності;
- економічна нестабільність у країні, пов'язана з війною, що є загрозою для компанії;
- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві, що потенційно здатне забезпечити зростання ефективності виробництва;
- зміни у базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя, що здатні позитивно вплинути на формування попиту на продукцію підприємства;

- демографічні зміни, зокрема скорочення чисельності населення в країні зменшує місткість внутрішнього ринку та обґрунтовує необхідність розширення експортної діяльності підприємства;

- стан довкілля в країні, який в довготривалій перспективі може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі є незадовільним та постійно погіршується в зв'язку з військовими діями.

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно врахувати основні тенденції та перспективи розвитку молочної галузі України.



Рис. 3.8 Основні положення концепції Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 року.[22]

Відповідно до Національної програми розвитку молочного скотарства та переробної галузі до 2030 року, молочна галузь повинна отримати державну підтримку, яка включає:

- державні дотації (повернення спецрежиму ПДВ);
- використання Аграрного фонду для фінансових і товарних інтервенцій;
- державні субсидії для стимулювання експорту молочної продукції;
- державні тендерні закупівлі молочної продукції тільки від виробників;
- створення Фонду підтримки тваринництва (введення норм – 25 голів на 100 га);
- створення спеціального рахунку для акумуляції митних надходжень від імпорту молочних продуктів;

– звільнення від сплати ПДВ на імпортоване обладнання для молочного скотарства та переробної галузі (рис.3.8).

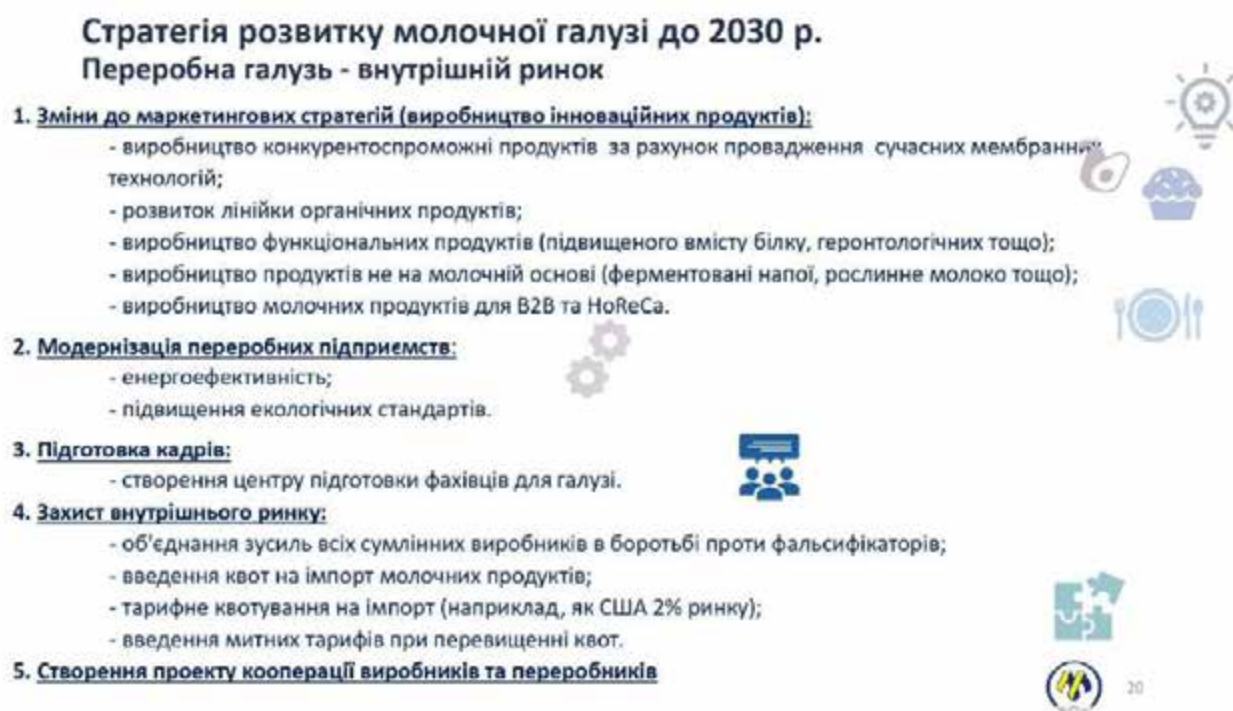


Рис. 3.9. Елементи Стратегії розвитку молочної галузі до 2030 р. [22]

Для покращення становища молочної та молокопереробної галузі Україна повинна бути визнана як глобальний, конкурентоспроможний і надійний партнер, який відповідає потребам світового ринку та пропонує широкий асортимент якісної продукції харчової та переробної промисловості з високою доданою вартістю та аутентичними смаковими властивостями.

Важливим кроком до розвитку молокопереробних підприємств є дотримання успішних міжнародних практик сільського господарства та стандартів харчової безпеки.

Враховуючи результати проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» та спираючись на Стратегію розвитку молочної галузі України до 2030 р. запропоновано шляхи подальшого розвитку підприємства (табл.3.11)

Пропозиції щодо подальшого розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Напрями	Шляхи розвитку
Економічна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна маркетингової стратегії підприємства та правильне позиціонування на зовнішніх ринках. 2. Стимулювання кооперації між підприємствами корпорації «Молочний альянс». 3. Підтримка та диверсифікація експорту. 4. Посилення конкурентоспроможності підприємства через підтримку в удосконаленні та диверсифікації його продукції.
Технології та ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація підприємства з огляду на енергоефективність та дотримання екологічних стандартів. 2. Підвищення кваліфікації кадрів. 3. Застосування інноваційних технологій та імпортного обладнання. 4. Інвестування у розвиток лінійки органічної продукції. 5. Виробництво продуктів не на молочній основі (рослинне молоко тощо.)
Державна підтримка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державні дотації з поверненням спецрежиму ПДВ. 2. Державні субсидії для стимулювання експорту молочної продукції. 3. Державні тендерні закупівлі молочної продукції тільки від виробників. 4. Звільнення від сплати ПДВ на імпортне обладнання для молочного скотарства та переробної галузі.

Джерело: розроблено автором

Експортна стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямована на розширення присутності української молочної продукції на міжнародних ринках. Основні аспекти стратегії підприємства включають:

1. Диверсифікація ринків збуту. Компанія активно розширює географію експорту, орієнтуючись на країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Азії та Африки. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані зі змінами попиту на окремих ринках.

2. Сертифікація та відповідність міжнародним стандартам. Для виходу на міжнародні ринки підприємство забезпечує відповідність продукції стандартам якості, наприклад, ISO, HACCP, а також специфічним вимогам, що висуваються різними країнами.

3. Фокусування на продукції з доданою вартістю. ТДВ «Яготинський маслозавод» акцентує увагу на експорті високоякісних молочних продуктів, зокрема масла, сухого молока, сиру та йогуртів, які мають попит серед споживачів з високими вимогами до якості.

4. Маркетинг і брендинг. Вихід на міжнародний ринок передбачає адаптацію маркетингових стратегій до специфіки різних регіонів. Компанія активно просуває свою продукцію під брендом «Яготинське» та «Яготинське для дітей» як символ натуральності та високої якості.

5. Партнерство з міжнародними дистриб'юторами. Підприємство співпрацює з великими імпортерами та дистриб'юторами, які мають налагоджену логістику та доступ до мереж супермаркетів, ресторанів і закладів громадського харчування.

6. Інноваційний підхід до виробництва. Інвестиції у модернізацію обладнання та впровадження новітніх технологій дозволяють виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає вимогам світових споживачів.

Компанія успішно експортує продукцію до таких країн, як Польща, Казахстан, Грузія, Азербайджан, Об'єднані Арабські Емірати та Китай. Завдяки експортній діяльності вона сприяє популяризації української молочної продукції за кордоном.

Проведені нами дослідження дають змогу зробити висновок, що конкурентні переваги підприємства на зарубіжних ринках забезпечать наявність сучасного технологічного устаткування, високоякісна продукція, виготовлена за унікальними рецептурами, мотивація персоналу, чітка відповідність технологій виробництва продукції положенням державного стандарту та технологічним інструкціям з врахуванням міжнародних вимог, експертний контроль за якістю

продукції, дотримання умов зберігання та транспортування, розвинута логістична система.

3.2. Екологізація виробництва як фактор підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства

В XXI столітті екологічні проблеми набули глобального характеру в зв'язку з необхідністю попередження деградації навколишнього середовища, виснаження природно-ресурсного потенціалу та досягнення стійкого розвитку на планеті.

Підприємства, які діють в мінливому середовищі, повинні бути адекватними зовнішнім умовам розвитку. Головні зусилля мають направлятись на збереження конкурентних позицій. Однією з умов утримання цих позицій є забезпечення високої якості та екологічності продукції. У зв'язку з тим, що рівень екологічної свідомості споживачів постійно зростає, якість продукції все частіше розглядається з позицій екологічних характеристик, насамперед їх безпечності для споживача та навколишнього середовища [39].

В Україні вирішення цих завдань набуває особливого значення. З метою забезпечення еколого-економічної рівноваги в суспільстві необхідно оптимізувати природокористування, обґрунтувати основні його напрями та виявити резерви для підвищення ефективності використання.

Відсутність належного еколого-економічного обґрунтування при нарощуванні виробництва спричинило ресурсну напруженість, появу цілого ряду екологічних проблем та прогресуючого «екологічного ризику». Тому необхідно запуснути в дію важелі та інструменти, які б стимулювали виробників до впровадження еколого безпечних технологій та очисного обладнання нового покоління.

Екологічна проблема виробництва молочної продукції має два фактори – створення екологічно безпечної продукції та екологічно безпечного для навколишнього середовища виробництва.

Екологічно безпечна сільськогосподарська продукція на протязі всього «життєвого циклу» (виробництво – переробка – споживання) має відповідати встановленим органолептичним, технологічним і гігієнічним вимогам.

Молочна промисловість характеризується високим рівнем водоспоживання, водовідведення і відходів виробництва. Стічні води молокопереробних підприємств характеризуються високим ступенем концентрації забруднень, різноманітних по своєму фізико-хімічному складу, що обумовлює багатостадійний характер їх очистки.

На молокозаводах воду використовують у різноманітних цілях: в технологічному процесі, у вигляді теплоносія, для санітарно-гігієнічних заходів.

Стічні води молокопереробних підприємств мають незначну забрудненість мікроорганізмами, які спричиняють молочне бродіння і можуть стати субстратом для біохімічного очищення. Прогресивним методом очищення води є анаеробно-аеробна технологія, яка здатна нейтралізувати велику кількість забруднювачів. Необхідно створювати нові типи очисних споруд для повної біологічної очистки, які б враховували особливості молочного виробництва – коливання об'ємів стоків, рівень їх забрудненості.

Особливо актуальною в наш час є проблема створення галузевої системи моніторингу за названими показниками. Молокопереробна промисловість сплачує великі штрафи за перевищення екологічних нормативів. Контроль за екологічними показниками самими підприємствами дозволить не тільки уникнути штрафних санкцій, але й раціонально використовувати сировинні ресурси, енергію, воду, а також оцінювати екологічну безпеку виробництва та екологічну чистоту спирту.

Враховуючи зростання хімічного, радіаційного та інших видів антропогенного впливу на навколишнє середовище, питання виробництва «екологічно чистої продукції» залишається відкритим. Реально досягти цього дуже складно, адже сировина, транспортування та зберігання готової продукції мають забезпечувати збереження природних якостей товару.

В сучасних умовах екологізація виробництва – це не тільки видалення та нейтралізація відходів. Насамперед, це попередження їх виникнення або виробничого споживання. Екологічне вдосконалення технологій виробництва молочної продукції має базуватись на раціональному використанні сировини. Запровадження безвідходних технологій переробки сировини передбачає їх комплексну глибоку переробку. Такі заходи не лише економлять ресурси, знижують витрати виробництва, а й запобігають забрудненню навколишнього середовища.

Екологічна ситуація в Україні погіршується. Основною причиною є застаріла технологія виробництва та обладнання, висока енерго- та матеріаломісткість, низька ефективність використання механізмів екологічного контролю та управління на промисловому виробництві, які в більшості своїй базуються на жорстких адміністративних методах і примусі. Тому необхідно шукати нові шляхи і підходи до вирішення екологічних проблем при виробництві харчових продуктів. Найважливішим з них є визнаний у всьому світі екологічний менеджмент.

Для вирішення екологічних проблем на підприємствах необхідно створити систему управління навколишнім середовищем (систему екологічного менеджменту) – частину загальної системи управління, яка включає організаційну структуру, діяльність із планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи і методики, процеси та ресурси для розробки, здійснення й аналізу екологічної політики.

Однією з найбільших природоохоронних ініціатив є поява в 1996 році міжнародних стандартів екологічного менеджменту ISO серії 14000.

Рішення про розробку стандартів ISO серії 14000 є результатом Уругвайського раунду переговорів по Всесвітній торговельній угоді і зустрічі на вищому рівні в Ріо-де-Жанейро в 1992 році по навколишньому середовищу та розвитку.

Ця система стандартів орієнтована не на кількісні параметри (концентрація речовин, кількість викидів), не на технології (використання певних технологій).

Основним предметом ISO серії 14000 є виконання виробниками певних процедур, підготовка документів та призначення відповідальних за визначені сфери екологічно значимої діяльності.

Стандарти цієї серії не висувають ніяких вимог до впливу підприємства на довкілля, за винятком того, що ця організація в спеціальному документі (екологічній політиці) повинна оголосити про своє прагнення відповідати національному природному законодавству і національним стандартам.

Такий підхід обумовлений тим, що ISO серії 14000 як міжнародні стандарти не втручаються у сферу дії національних нормативів, а попередником цих стандартів є „організаційні” підходи до якості продукції, згідно з якими, ключем для досягнення якості є побудова належної організаційної структури і розподіл відповідальності за якість продукції і послуг [38].

Екологічні вимоги та норми сьогодні є важливим інструментом у відносинах між країнами, які в умовах загострення боротьби за ринки збуту продукції користуються екологічними бар'єрами для обмеження ввозу в країну певних видів продукції. Лідерами впровадження систем екологічних стандартів є Японія, Великобританія, Німеччина, Швеція.

З метою підготовки вітчизняних підприємств до нових правил торгівлі на світовому ринку, розуміючи, що наявність сертифікованої системи управління навколишнім середовищем може стати важливою частиною вимог торгівельних партнерів, Держспоживстандарт України першим серед державних органів стандартизації країн СНД підготував для впровадження міжнародні стандарти ISO серії 14000.

Сьогодні все більше агропромислових підприємств України зацікавлені в забезпеченні належних екологічних характеристик своєї діяльності та зменшенні шкідливого впливу на довкілля. Безперечно, цього можна досягнути за рахунок управління впливом своєї діяльності та продукції на навколишнє середовище на засадах відповідної екологічної політики. До цього підприємства спонукає розвиток економіки, прийняття більш жорстких законів щодо охорони довкілля та інші заходи, що направлені на захист навколишнього середовища. Тим більше,

що споживачі, суспільство та інші зацікавлені сторони виявляють все більше занепокоєння щодо погіршення екологічної ситуації у нашій країні і викликаних нею проблем.

З метою запровадження системних підходів щодо управління негативним екологічним впливом на навколишнє середовище, його контролю і мінімізації, а також збалансування екологічної складової діяльності організацій було розроблено міжнародні стандарти ISO серії 14000. Проаналізуємо основні положення державного стандарту ДСТУ ISO 14001: 2006 „Система екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування” (ISO 14001: 2004, IDT), який є ідентичним міжнародному стандарту ISO 14001: 2004 “ Environmental management systems – Requirements with guidance for use” („Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування”).

Згідно ДСТУ ISO 14001:2006 система екологічного керування (СЕК) (environmental management system (EMS)) – це частина системи керування підприємством, яку використовують, щоб розробити та запровадити її екологічну політику та керувати її екологічними аспектами).

Система екологічного менеджменту переробного підприємства – це частина загальної системи менеджменту підприємства, яку застосовують з метою управління екологічними аспектами діяльності та реалізації екологічної політики, мінімізації негативного впливу на довкілля, поліпшення екологічних характеристик функціонування організації.

Стандарт ДСТУ ISO 14001: 2006 „Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування” установлює вимоги до системи екологічного керування, щоб дати організаціям змогу сформулювати та реалізувати політику та встановити і досягти цілі, які враховують правові вимоги та інформацію про суттєві екологічні аспекти. Він призначений для застосування організаціями всіх типів і розмірами, а також у різноманітних географічних, культурних і суспільних середовищах

Отже вимоги даного стандарту стосовно формування екологічної політики та цілей у сфері екології, а також розробки системи екологічного менеджменту є прийнятними й для агропромислових підприємств.

Результативність та ефективність системи екологічного менеджменту залежить від належного виконання керівниками вищої та середньої ланки агропромислового підприємства своїх функціональних обов'язків у межах даної цільової системи управління. Її впровадження передбачає розробку екологічної політики, а також встановлення цілей і формування процесів з метою реалізації політики у сфері екології.

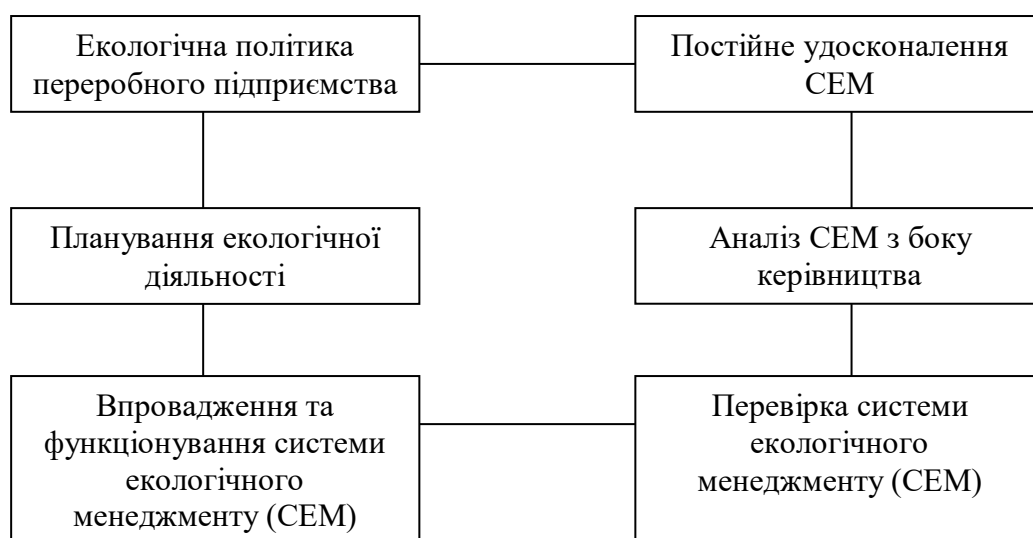


Рис. 3.10. Система екологічного менеджменту молокопереробного підприємства згідно ДСТУ ISO 14001: 2006 «Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування»

Формування системи екологічного менеджменту агропромислового підприємства на основі ДСТУ ISO 14001: 2006 (рис. 3.10) забезпечить можливості для мінімізації негативного впливу на довкілля, а також сприятиме поліпшенню екологічних характеристик його діяльності. Виходячи з цього, ми вважаємо основне призначення даного стандарту – запобігання забрудненню та сприяння охороні довкілля, з урахуванням при цьому соціально – економічних потреб. Надзвичайно важливим є те, що молокопереробне підприємство може використовувати докази успішного запровадження цього стандарту для

переконання зацікавлених сторін у наявності системи екологічного менеджменту.

Таким чином даний стандарт передбачає, що керівництво молокопереробного підприємства з метою визначення можливостей для удосконалення системи екологічного менеджменту і їх запровадження, періодично аналізуватиме та оцінюватиме її. Безперечно, удосконалення системи екологічного менеджменту підприємства повинно зумовити подальше поліпшення екологічних характеристик його діяльності.

ДСТУ ISO 14001: 2006 вимагає від підприємства: розробити прийнятну екологічну політику; визначити екологічні аспекти як наслідки минулих, теперішніх і запланованих видів діяльності, продукції та послуг для того, щоб виявити значні впливи на довкілля; визначити застосовні правові вимоги та інші вимоги, які підприємство зобов'язується виконувати; визначити пріоритети і встановити відповідні екологічні цілі та завдання; розробити схему та програму запровадження політики, досягнення цілей і виконання завдань; сприяти плануванню, контролюванню, моніторингу, запобіжним та корегувальним діям, аудиту та аналізуванню діяльності для забезпечення того, що екологічної політики дотримуються і система екологічного менеджменту залишається відповідною; бути спроможним пристосовуватися до обставин, що змінюються.

ДСТУ ISO 14001: 2006 передбачає, що підприємство за умови впровадження системи екологічного менеджменту, приймає на себе зобов'язання жорстко дотримуватись правових вимог щодо екологічної політики, запобігати забрудненню довкілля, системно поліпшувати екологічні аспекти діяльності а також неухильно слідувати іншим вимогам, які організація зобов'язалась виконувати. Проте, даний стандарт не містить безумовних вимог щодо екологічних характеристик діяльності підприємства.

Системне впровадження комплексу методів екологічного менеджменту допоможе керівництву молокопереробного підприємства отримати оптимальні результати для всіх зацікавлених сторін. Однак, за умови прийнятності та економічної доцільності, система екологічного менеджменту з метою реалізації

екологічних цілей може спонукати підприємство до використання найкращих методів для їх досягнення (враховуючи економічну ефективність).

ДСТУ ISO 14001: 2006 «Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування» не містить вимог, які є притаманними іншим цільовим системам менеджменту : якості, охорони праці та професійної безпеки. На думку Р.І.Буряка складові елементи ДСТУ ISO 14001: 2006 повинні бути узгоджені та об'єднані з елементами інших цільових систем менеджменту агропромислового підприємства (якості, охорони праці та професійної безпеки). [6, с.191].

Отже підприємство повинно удосконалити свою систему управління для того, щоб розробити систему екологічного менеджменту, яка відповідає вимогам даного стандарту та гармонійно поєднуватиметься з іншими цільовими системами менеджменту підприємства.

Перші кроки до підвищення екологічності своєї продукції та відповідності стандарту ISO14001 в ТДВ «Яготинський маслозавод» вже зроблено. Так, підприємство дбає про раціональне використання води. Для забезпечення виробничих та господарських потреб використовується вода з чотирьох артезіанських свердловин та міського водопроводу. На видобуток води з свердловин отримано Спеціальний дозвіл на користування надрами, виданий Державною службою геології та надр України від 20.01.2017 року №6186 терміном на 20 років та отримано Дозвіл на спеціальне водокористування виданий Державним агенством водних ресурсів України 02.03.2020 року №66/КВ/49Д-20 терміном на 3 роки. Споживання водних ресурсів контролюється лічильниками-витратомірами та протоколюється в журналах добового обліку забору води. Вода зі свердловин та міського водопроводу 1 раз на квартал перевіряється на фізико-хімічні та органолептичні показники в акредитованих лабораторіях ДП «Укрметртестстандарт» та ДП «Українська геологічна компанія». Для зменшення витрат води на підприємстві процес миття технологічного обладнання автоматизований сучасними СІР-мийками, які дозволяють контролювати витрати як води, так і мийних розчинів, а також

забезпечують циркуляцію води для попереднього полоскання при наступній мийці.

Крім того значна увага приділяється управлінню відходами. На підприємстві діє наказ №22 від 10.01.2019 р. Про призначення відповідальних осіб у сфері поводження з відходами. Збір відходів від виробництва, а саме: відпрацьовані чи забруднені таро-пакувальні матеріали, відбувається на спеціальному майданчику, де проходить його сортування та подальше відвантаження на промислову переробку чи утилізацію, згідно укладеного Договору з контрагентом, який має Ліцензію на даний вид діяльності. Молочні відходи передаються на утилізацію заготівельно-виробничому приватному підприємству згідно встановленого графіку, не рідше 1 разу на тиждень. Відходи від обслуговування транспорту (шини, відпрацьоване мастило, акумуляторні батареї) також мають закріплені місця тимчасового зберігання та передаються стороннім організаціям згідно договорів не рідше 1 разу на рік. На підприємстві також є один вид небезпечних відходів – люмінесцентні лампи, які зберігаються в закритому контейнері та передаються фірмі для подальшої утилізації, не рідше 1 разу на рік. Відходи від побутової та господарської діяльності накопичуються на спеціальному майданчику в окремих критих контейнерах та вивозяться комунальним підприємством 2 рази на тиждень.

Викиди в атмосферне повітря підприємство здійснює стаціонарними джерелами, які визначені та прописані в документах в яких обґрунтовуються обсяги викидів, розроблені відповідним Товариством та на основі яких отримано Дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами №3225510100-69 від 29.05.2017 року з терміном дії 10 років, виданий Департаментом екології та природних ресурсів Київської обласної державної адміністрації. Товариство за ступенем впливу на забруднення атмосферного повітря належить до другої групи об'єктів для яких розробляються Документи, в яких обґрунтовуються обсяги викидів.

Для зменшення витрат та оптимізації споживання електроенергії використовуються частотні перетворювачі та компенсуючі пристрої для

погашення реактивної потужності. Для освітлення приміщень раніше використовувались лише люмінесцентні лампи, але на сьогоднішній день поступово проходить заміна на світлодіодні (70%), що також зменшує споживання енергії. [26]

Екологічна сертифікація проводиться в Україні в обов'язковій та добровільних формах. Об'єктами обов'язкової екологічної сертифікації є:

- система управління охороною навколишнього природного середовища, регламентовані міжнародними стандартами, які розробляються в технічному комітеті ISO/TC 207 «Управління охороною навколишнього середовища», в якому Україна бере участь;
- продукція, шкідлива для навколишнього середовища, включаючи озоноруйнуючі речовини та продукція, що їх містить, передбачувані до ввозу в Україну та вивозу з неї, а також товари, ввезені на митну територію України;
- екологічно шкідливі технології, включаючи ті, що ввезені на митну територію України і використовуються на промислових і дослідно-експериментальних об'єктах підприємств і організацій оборонних галузей промисловості;
- відходи виробництва і споживання, включаючи ті, що є об'єктом трансгенного перевезення та діяльність у сфері поводження з відходами;
- види рослин або тварин, їхні частини або деривати, що підпадають під Конвенцію про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, які знаходяться під загрозою зникнення, здобуті у відкритому морі суднами під прапором України.

Підприємство, яке сертифікувало своє виробництво за екологічними стандартами отримує дозвіл на право маркування об'єктів сертифікації екологічним знаком відповідності, що значно розширює можливості просування продукції підприємства на світові ринки. Крім того зменшується ризик забруднення навколишнього середовища та витрати на усунення його наслідків.

Формування попиту та стимулювання збуту, планування бізнесу з врахуванням екологічних аспектів є найактуальнішою проблемою на сучасному

етапі розвитку екологічного екологічно збалансованого виробництва та споживання.

З метою досягнення успіху на ринку екологічно чистої продукції необхідно дотримуватись певної послідовності заходів. Насамперед, необхідно донести до споживача інформацію про екологічні пріоритети конкретної продукції – її корисність для здоров'я та навколишнього середовища. Дуже важливу роль в цьому відіграє екологічне маркування.

Екомаркування дає споживачеві інформацію про вплив виробництва чи використання продукту на екологічну ситуацію. Екологічна чистота молочної продукції може стати визначальним фактором її конкурентоспроможності.

Екологічне маркування продукції здійснюється в доповнення до сертифікації продукції. Ці процедури дають гарантії дотримання виробником всіх вимог до природокористування і проведенні на виробництві заходів з покращення стану навколишнього середовища, охорони праці та підвищення якості продукції.

В Україні запроваджена програма екологічного маркування. Вона започаткована Всеукраїнською громадською організацією «Жива планета» за сприяння Комітету Верховної Ради з питань екологічної політики, природокористування та ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи. До цієї програми приєднались Торгово-промислова палата України, Міністерство охорони навколишнього природного середовища та Українська асоціація споживачів. Метою цієї програми є розвиток сталого виробництва та споживання в нашій державі.

Екологічне маркування є добровільним інформаційним інструментом, переваги та недоліки подання інформації якого оцінюється споживачем.

Право використання зеленого знаку присуджується третьою незалежною стороною визначеному продукту, який відповідає вимогам на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Знак «Екологічно чисто та безпечно» представляє нашу країну в Глобальній Мережі Екологічного Маркування, яка об'єднує тридцять п'ять програм.

Визнання на такому високому рівні сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції на міжнародному ринку.

Позитивним для України може стати досвід ЄС, де посилюються вимоги до надписів на упаковках продуктів. Виробник, який декларує споживачу користь для здоров'я від споживання саме цього продукту, повинен підтвердити свою заяву науково підтвердженими даними. З 1 липня 2007 року вступила в силу директива, яка забороняє надписи на продуктах, які стосуються їх впливу на здоров'я. Це робиться з метою попередження недобросовісної конкуренції і введення покупця в оману. Виробники дійсно корисних продуктів зможуть отримати дозвіл на використання певних слоганів.

Крім інформування споживача про корисні інгредієнти виробники відтепер змушені декларувати вміст шкідливих речовин та їх кількість.

Впровадження екологічної сертифікації дає великі переваги всім учасникам ринку – дивіденти власникам підприємств за стабільний випуск продукції високої якості, розширення ринків збуту і подолання нетарифних бар'єрів при виході на міжнародний ринок. Працівники матимуть кращі та безпечні умови роботи. А споживачі отримають чисту і якісну продукцію при збереженому довіллі. Екологічна сертифікація продукції підвищить імідж України в світовій спільноті.

3.3. Розширення експортної діяльності підприємства та її ефективність

Однозначним викликом для усієї молокопереробної промисловості стала військово агресія Росії у 2022 році. Багато підприємств на окупованих територіях припинили свою діяльність, значна кількість зменшила обсяги виробництва через відсутність сировини, зупинився експорт продукції через логістичні проблеми.

Як зазначалося в попередньому розділі місткість молочного ринку України суттєво зменшилась через скорочення чисельності населення. Саме тому експортна діяльність стає важливим джерелом розвитку молокопереробних підприємств.

Молокопереробні підприємства України у 2022-2023 рр. почали активно диверсифікувати свою експортну діяльність. З'явилися нові ринки для експорту української молочної продукції. Так, завдяки близькій географії та співпраці з ЄС у 2022 році було зосереджено особливу увагу на європейському ринку, але не зупинялась робота і по окремих ринках. На цей час Держпродспоживслужба України веде перемовини та працює над входом на ринки Канади, Китаю та інших країн. Вже у 2022 році відкрили свої ринки для української молочної продукції Кенія і Домініканська Республіка. Лише у 2022 році 10 молокопереробних підприємств України отримали дозвіл на експортну діяльність (табл. 3.12) і стали прямими конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.12

Прямі конкуренти ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо експорту продукції

Підприємства, які отримали дозволи на експорт молочної продукції під час військових дій в Україні	
ТОВ «Люстдорф»	Вінницька обл.
ТОВ «Органік Мілк»	Житомирська обл.
ТОВ «Лубенський молочний завод»	Полтавська обл.
ТОВ «Радовилівмолоко»	Рівненська обл.
ПрАТ «Мернопільський молокозавод»	Тернопільська обл.
ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат»	Чернігівська обл.
ТОВ «ТЕРРАФУД»	Вінницька обл.
ТОВ «ТЕРРАФУД»	Київська обл.
ПП «Білоцерківська агропромислова група»	Полтавська обл.
ТОВ «МК «Галичина»	Львівська обл.

На сьогодні прослідковується висока активність виробників молокопродукції у напрямі пристосування виробництва до європейських вимог. Так, зокрема, 45 молокопереробних підприємств мають право на доступ до європейського ринку, з яких 19 отримали право експорту у 2022 році, а ще 5 - у 2023 році. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це свідчить про посилення

конкуренції на зовнішніх ринках, доступ до яких досліджуваному підприємству було відкрито ще у 2016 році. Отже, зовнішньоторговельні операції з молочними продуктами здійснюються згідно законодавства України у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності. При цьому при експорті молочних продуктів застосовуються заходи тарифного і нетарифного регулювання, а оскільки молочні продукти входять до продовольчих товарів, то до них застосовується жорсткий радіологічний, екологічний та фіто санітарний контроль.

Нами запропоновано зовнішньоторговельний договір з експорту молочних продуктів (додаток А), який регламентує зовнішньоторговельну операцію у сфері міжнародної торгівлі, що містить в собі статті за якими здійснюються експорт чи імпорт зазначеної продукції.

На основі даних розробленого договору розрахуємо та обґрунтуємо доцільність здійснення зовнішньоторговельної угоди з експорту закваски із наповнювачем «Яготинська» за умовним зовнішньоекономічним контрактом.

Першим етапом обчислимо загальні витрати для реалізації договору, які включатимуть:

- витрати, пов'язані з експортом;
- витрати, пов'язані з митним оформленням експорту вантажу.

Визначимо складові витрат, пов'язаних з експортом вантажу:

– транспортні витрати (включно з операціями розвантаження/навантаження) = 3 000 \$ = 109092,0 грн. (офіційний курсу НБУ станом на 30.11.2023 року: 1 долар = 36,364 грн);

– виклик митного інспектора – 30 \$ або 1090,9 грн.;

– страхування = 80 000 * 0,02 = 1 600\$ або 58182,4 грн.;

– оформлення вантажно-митної декларації (ВМД) коштує 1149 грн.

Вся продукція відноситься до однієї категорії товарів (код 2203), тому на одну машину буде оформлятися одна ВМД, додаткові листи не потрібні, буде відправлено 15 машин. Отже оформлення ВМД буде коштувати:

$$1149 * 15 = 17235 \text{ грн. або } 474 \$.$$

– сертифікати походження видаються Торгово-промисловою палатою і коштують 320 грн. за один сертифікат.

Необхідно врахувати те, що на кожну машину потрібно оформлювати такий сертифікат, а тому витрати на отримання сертифікатів складуть :

$$320 * 15 = 4800 \text{ грн. або } 132 \$.$$

Таким чином загальні витрати, пов'язаних з експортом (Ve) складуть:

$$3000 + 30 + 1600 + 474 + 132 = 5236 \$, \text{ або}$$

$$109092,0 + 1090,9 + 58182,4 + 17235 + 4800 = 190402,6 \text{ грн.}$$

Визначимо вартість витрат, пов'язаних з митним оформленням експорту вантажу, до яких включено:

- сплату експортного мита у розмірі 0,2 євро за 1 кг вантажу.

Вантаж включає 100000 упаковок по 450 мл, що складе разом 50 000 кг:
 $50000 \text{ кг} \times 0,2 \text{ євро} = 10000 \text{ євро} = 10700 \$ \text{ або } 389094,8 \text{ грн.};$

- сплату митних зборів, яка обчислюється як 0,2% від ціни договору

$$80000 \$ * 0,2\% = 16 \$ \text{ або } 581,8 \text{ грн.};$$

- акцизний збір. Закваска не є підакцизним товаром, отже, акцизний збір нараховуватись не буде.

Витрати на митне оформлення становлять:

$$10700 + 16 = 10716 \$ \text{ або } 389676,6 \text{ грн.}$$

Маючи прогнози, щодо витрат, пов'язаних з експортом, зробимо прогноз валового доходу від експортних операцій, як різниці між валютною виручкою і вартістю витрат, пов'язаних з реалізацією зовнішньоекономічного договору:

$$80000 - (5236 + 10716) = 64048 \$ \text{ або } 2329041,5 \text{ грн.}$$

Додатково обчислимо вартість витрат, пов'язаних із розрахунками з бюджетом. При обчисленні, було враховано, що повернення сплаченої суми ПДВ при експорті, враховуючи, те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займається виробництвом закваски на експорт із придбаної сировини, ПДВ буде складатись виключно з суми нарахованого мита та митих зборів, що складе:

$$(10700 + 16) * 0,2 = 2143,2 \$ \text{ або } 77935,3 \text{ грн.},$$

Сума сплаченого ПДВ складе:

$$(80\ 000 + 5\ 236) * 0,2 = 17047,2 \$ \text{ або } 619904,4 \text{ грн.}$$

Таким чином, чистий дохід від реалізації запропонованої зовнішньоекономічної операції складе:

$$64\ 048 \$ - 17047,2 \$ = 47000,8 \$ \text{ або } 1709137,1 \text{ грн.}$$

Обчислимо прогнозований рівень витрат на податок на прибуток (18% від суми отриманого прибутку до оподаткування), який складе:

$$47000,8 * 0,18 = 8460,1 \$ \text{ або } 307644,7 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток (різниця прибутку до оподаткування та податку на прибуток) від даної експортної операції складе:

$$47000,8 - 8460,1 = 38540,7 \$ \text{ або } 1401494,0 \text{ грн.}$$

Розрахуємо рентабельність зовнішньоторговельної угоди, як відношення чистого прибутку до валютної виручки:

$$38540,7 / 80\ 000 * 100\% = 48,17\%.$$

Проведені обчислення вказують, що ефективність запропонованої угоди експорту закваски «Яготинська» є високою, адже рентабельність угоди складає 48,17 %. Водночас, дане твердження не є остаточним, адже сформульоване без використання коефіцієнтного аналізу та врахування витратних складових.

Собівартість 1 упаковки закваски «Яготинська» – 20 грн., відповідно собівартість всієї партії (100 000 упаковок) - 2 000 тис. грн.

У перерахунку на валютний еквівалент собівартість складає: 1 упаковка закваски 0,55 \$, а собівартість 100 000 упаковок, відповідно 55 000 \$.

Коефіцієнт ефективності експорту визначимо за формулою:

$$E_{ex} = V_e / C_T + V_{ex} + V_{org} \quad (3.1)$$

де E_{ex} – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

V_e – виручка від експорту - 80 000 \$;

C_T – собівартість товару - 55 000 \$;

V_{ex} - витрати, пов'язані з експортом - 4 630 \$;

V_{org} – організаційні витрати = 606 \$.

$$E_{ex} = 80\ 000 \$ / (55\ 000 \$ + 4\ 630 \$ + 606 \$) = 1,328 > 1$$

Коефіцієнт ефективності експорту складає 1,328 і є більший за одиницю, тобто експортна угода є ефективною.

Для порівняння ефективності даної експортної операції з аналогічною на внутрішньому ринку використаємо формулу альтернативного коефіцієнту ефективності експорту:

$$E_{exa} = V_e - C_T - V_{ex} - V_{орг} / V_B - C_T \quad (3.2)$$

де E_{exa} – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

V_B – виручка від продажу на внутрішньому ринку, яка за прогнозом складає 65 000 \$.

$$E_{exa} = (80\,000 - 55\,000 - 4\,630 - 606) / (65\,000 - 55\,000) = 1.976 > 1.$$

Як бачимо, альтернативний коефіцієнт складає 1,976, та є більшим від одиниці. Це підтверджує, що експорт закваски з наповнювачем «Яготинська» є майже у два рази ефективнішим та прибутковим, ніж продаж даного товару на внутрішньому ринку.

Таким чином, проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що зовнішньоекономічний контракт на експорт молочних продуктів є ефективним, тому що базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці. А це означає, що прибуток від реалізації молочних продуктів на зовнішньому ринку є вищим ніж прибуток від реалізації такої ж партії закваски «Яготинська» на внутрішньому ринку. При цьому рентабельність даної експортної операції складе 48,17%.

Отже, при наявності якісного продукту, в даному випадку закваски з наповнювачем «Яготинська», сертифікованого та виробленого за міжнародними стандартами, українське підприємство – виробник та продавець молочних продуктів має можливість продавати продукцію на зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Якість – це сукупність характеристик об'єкта (товару, послуги), що стосуються його здатності задовольняти існуючі і очікувані потреби споживача.

Управління якістю є однією із складових процесу управління підприємством. Управління якістю на виробничому підприємстві – це сукупність функцій управління, направлених на підвищення якості продукції та послуг, яке здійснюється з метою створення на виробничому підприємстві умов, при яких можливо контролювати, регулювати якість та забезпечувати відповідність прийнятним вимогам. Тобто це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості продукції в процесі її проектування, виробництва та експлуатації.

2. Сучасні системи менеджменту якості можуть значно покращити експортну діяльність підприємства, підвищуючи конкурентоспроможність, знижуючи витрати, спрощуючи вихід підприємства на нові ринки та зміцнюючи довіру клієнтів. Вибір конкретної системи менеджменту якості залежить від галузі, в якій працює підприємство, його цілей та особливостей продукції, але загальний тренд свідчить, що інвестиції у впровадження СМЯ швидко окупаються за рахунок розширення експортного потенціалу.

3. Проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості готової продукції, практично не можливо. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю.

Система управління якістю – це частина системи управління підприємством, спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей підприємства у сфері якості та задоволення потреб споживача. Сучасні системи управління якістю створюються на основі процесного підходу, який передбачає застосування в межах підприємства системи виробничих процесів, їх взаємодію

та управління ними. Перевагою такого підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль виробничих процесів в межах системи якості.

4. ТДВ «Яготинський маслозавод» є відомим виробником молочної продукції з високою якістю. Завод постійно розвивається, впроваджуючи нові технології та асортиментні позиції. За останні три роки ТДВ «Яготинський маслозавод» показує стабільний ріст виробництва молочної продукції. У 2023 році дохід від реалізації продукції збільшився на 30% порівняно з 2022 роком, досягнувши 4857 млн грн. Найбільше зростання доходів було у категоріях сирно-творожної (59,44%) та кисломолочної продукції (55,61%). Чистий фінансовий результат у 2023 році склав 255,16 млн грн, що є покращенням у порівнянні з попередніми роками. Завод дотримується високих стандартів якості та використовує сучасні технології для виробництва натуральних та корисних молочних продуктів.

5. В ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджено систему управління якістю на основі ДСТУ ISO 9001 – 2001, яка об'єднала основні технологічні та організаційні процеси на підприємстві, що впливають на якість продукції і дозволила здійснювати постійний та повний контроль якості на всіх етапах виробничого циклу. Підприємство також приділяє значну увагу підтвердженню якості своєї продукції. Впроваджену систему управління якістю ДСТУ ISO 9001-2001 сертифіковано.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» підтвердила свою відповідність вимогам двох міжнародних стандартів ISO та отримала сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007 (НАССР) і сертифікат на систему управління якістю ДСТУ ISO 9001:2009.

Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» неодноразово нагороджувалась почесними відзнаками, ставала призером численних конкурсів.

6. Впровадження сучасних систем менеджменту якості суттєво вплинуло на розширення експортної діяльності підприємства. До початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну експортна діяльність ТДВ

«Яготинський маслозавод» стабільно зростала Так, з 2019 по 2021 рік експорт продукції підприємства зріс на 1,4 % і склав у 2021 році 8987 тис. дол. США.

З початку повномасштабного вторгнення ТДВ «Яготинський маслозавод» та інші компанії групи «Молочний альянс» повністю припинили свою експортну діяльність. З відновленням логістичних маршрутів експортна діяльність підприємства була відновлена.

В 2022-2023 роках ТДВ «Яготинський маслозавод» розширило свою експортну діяльність, орієнтуючись на європейські ринки. Всього екпортується 21 вид продукції, більша частина з яких це продукція з категорії дитяче харчування торгової марки «Яготинське для дітей». Компанія екпортує молочні продукти, зокрема масло, кефір, сметану, йогурти, різні види сиру, та інші напої, виготовлені на молочній основі.

В зв'язку з логістичними проблемами змінилася географічна структура експорту підприємства. Основними країнами-імпортерами продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році були Польща з часткою 20 % , Молдова – 17 % та Німеччина – 12 %.

Експортна стратегія підприємства сьогодні спрямована на подальше розширення географії поставок, зокрема на європейський та близькосхідний ринки, де є потенціал для української молочної продукції, особливо у сегменті натуральних продуктів високої якості.

7. Проведений SWOT- та PEST-аналіз показали, що ТДВ «Яготинський маслозавод» притаманні сильні сторони і потенційні можливості в розробці маркетингових стратегій, що, в перспективі, здатні нейтралізувати слабкі сторони та зовнішні загрози. Дослідження довели, що конкурентні переваги підприємства на зарубіжних ринках забезпечать наявність сучасного технологічного устаткування, високоякісна продукція, виготовлена за унікальними рецептурами, мотивація персоналу, чітка відповідність технологій виробництва продукції положенням державного стандарту та технологічним інструкціям з врахуванням міжнародних вимог, експертний контроль за якістю

продукції, дотримання умов зберігання та транспортування, розвинута логістична система.

8. В ході дослідження встановлено, що важливим фактором підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках є екологізація його діяльності. Вдосконалення системи управління підприємством відповідно до стандарту ДСТУ ISO 14001: 2006 «Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування» дозволить підприємству сформулювати та реалізувати політику, а також встановити цілі, які враховують правові вимоги та інформацію про суттєві екологічні аспекти.

Результативність та ефективність системи екологічного менеджменту залежить від належного виконання керівниками вищої та середньої ланки підприємства своїх функціональних обов'язків у межах даної цільової системи управління. Її впровадження передбачає розробку екологічної політики, а також встановлення цілей і формування процесів з метою реалізації політики у сфері екології. Формування системи екологічного менеджменту молокопереробного підприємства забезпечить можливості для мінімізації негативного впливу на довкілля, а також сприятиме поліпшенню екологічних характеристик його діяльності. Зниження деструктивного впливу на навколишнє середовище і впровадження екологічної сертифікації дає переваги всім учасникам ринку: підприємствам - дивіденти за стабільний випуск продукції високої якості, розширення ринків збуту і подолання нетарифних бар'єрів при виході на міжнародний ринок; працівникам - кращі та безпечні умови роботи; споживачам - чисту і якісну продукцію при збереженому довкіллі.

9. Проведені розрахунки щодо експорту закваски «Яготинська» на ринок Польщі показали, що ефективність експорту дозволяють зробити висновок, що зовнішньоекономічний контракт на експорт значно вища, ніж реалізація аналогічної продукції на внутрішньому ринку, оскільки базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці. А це означає, що прибуток від реалізації молочних продуктів на зовнішньому ринку є вищим ніж прибуток від реалізації такої ж партії закваски «Яготинська»

на внутрішньому ринку. При цьому рентабельність даної експортної операції складе 48,17%. Отже, при наявності якісного продукту, в даному випадку закваски з наповнючем «Яготинська», сертифікованого та виробленого за міжнародними стандартами, українське підприємство – виробник та продавець молочних продуктів має можливість продавати продукцію на зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В.Ю., Маєвська Н.І. Управління якістю на підприємствах. Бізнес Інформ. 2011. №8. С.175-178.
2. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посіб. Л. ДУ «Львівська політехніка», 2000. 329 с.
3. Боженко Л.І., Гута О.Й. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Навчальний посібник. Львів, 2001. 176 с.
4. Борисенко О. С., Романенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. Інфраструктура ринку. Випуск 42, 2020. С. 64–68.
5. Бутило Р.Б. Законодавство ЄС про безпечність харчових продуктів. Спеціалізовані семінари компанії Kesarev Consulting. URL: <http://www.milkua.info/uk/technews/193/>
6. Буряк Р.І. Менеджмент якості: забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств: Монографія. К.: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2013. 534 с.
7. Величко А. Є. Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. Агросвіт. 2021. № 16. С. 62–68.
8. Вільчинська Л.Н. Сучасний стан та перспективи розвитку молокопереробних підприємств України. Ефективні економіка. 2013. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2634> (дата звернення 18.09.2024.)
9. Віткін Л. Світовий досвід упровадження та сертифікації систем управління. Стандартизація, сертифікація, якість. Л. 2010. № 2. С. 43–49.
10. Голомша Н.Є., Шелест Н.А. Економічна ефективність запровадження систем управління якістю на підприємстві. Економіка АПК. 2013. №2. С.71 – 77.
11. Друзюк В. , Федак О. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє. Стандартизація, сертифікація, якість. 2009. №1. С.51 – 54.
12. ДСТУ ISO 9004 – 2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності [Текст]. Введ.з 2001-10-01. 52 с.
13. Дудар Л.І. Управління якістю продукції з основами стандартизації: Навчальний посібник. Тернопіль: «ТАЙП», 2004. 311 с.

14. Зінчук Т.О. Гармонізація стандартів продукції АПК до вимог ЄС. Агроінком. 2006. №1. С.10 – 15.
15. Ігумнова В.О., П'ятак Т.В. Проблеми виходу підприємств молочної галузі на зовнішні ринки. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 7. С. 101-108.
16. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001 -2000 – впровадження та підсумки. Стандартизація, сертифікація, якість. 2003. № 3.
17. Керанчук Т.Л. Сучасні проблеми розвитку молочного бізнесу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського 2015. № 4. С.408-413.
18. Косар Н.С., Кубрак Н.Р. Ринкові можливості та загрози молокопереробних підприємств України. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2017. № 76. С. 72–76.
19. Кривощоків В.І. Управління якістю: Навчальний посібник. Національний гірничий університет. Д.: Наука і освіта, 2008. 309 с.
20. Майовець Є.Й., Сенишин О.С., Хіч Р.Я. Розвиток молокопереробної галузі України: перспективи стратегічного маркетингового планування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 43. С. 97-104.
21. Михайленко О.В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2022. № 65. С. 197-200.
22. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalnaprograma-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimk>
23. Молочний експорт: виклики глобалізації та можливості лібералізації торгівлі між Україною та ЄС. URL: <https://uadairy.com/molochnyj-eksport-vyklyky-globalizacziyi-ta-mozhlyvosti-liberalizacziyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes/>

24. Мошковська О. А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблеми його розвитку та шляхи їх вирішення. Агросвіт. 2019. № 18. С. 16–23.

25. Офіційний сайт компанії «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/> (дата звернення: 15.08.2024).

26. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 12.08.2024).

27. Офіційний сайт Філії «Яготинське для дітей». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/> (дата звернення: 12.08.2024).

28. Пархоменко В.М. Еволюція систем управління якістю: діалектичний підхід. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2010. №1 (51). URL:

http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_51/19/pdf

29. Рахман М.С., Гризо Д.А. Аналіз ринку молока та молочної продукції України. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2021. Випуск 101. С. 59-67.

30. Регламент (ЄС) № 852/2004 Європейського парламенту і Ради від 29.04. 2004 про гігієну харчових продуктів. Робочий переклад Леонорм, 2005. 40 с.

31. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202.pdf> (дата звернення: 15.04. 2024).

32. Річна фінансова звітність за 2022 рік з аудиторським висновком. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20(2).pdf) (дата звернення: 15.04.2024).

33. Річна фінансова звітність за 2023 рік з аудиторським висновком. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20(1).pdf) (дата звернення: 15.04.2024).

34. Родіонов О.В., Свинороев Ю.О., Коструб В.О. Управління якістю продукції: навчальний посібник. Луганськ: Вид-во „Ноулідж”, 2009. 244 с.
35. Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення: ДСТУ 3410-96. К. Держспоживстандарт України, 1996. 16 с.
36. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001 : 2000, IDT) [Текст] : нормативно – технічний матеріал. Вид. офіц. На заміну ДСТУ ISO 9001 – 95, ДСТУ ISO 9002–95, ДСТУ ISO 9003–95; Введ. з 2001-06-27. К. Держспоживстандарт України, 2001. 24 с.
37. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000-2007. К. Держспоживстандарт України, 2008. 29 с.
38. Система екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування: ДСТУ ISO14001: 2006 К. Держспоживстандарт України, 2006. 26 с.
39. Соловійова Г.В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. №1 (6). С.201-206. URL: <http://economics.opu.ua/files/archieve/2013/nl.html>
40. Статут товариства ПАТ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 15.09.2024).
41. ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://www.ua-region.com.ua/00446003> (дата звернення: 15.09.2024).
42. Топ-10 виробників молочних продуктів. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov>
43. Українська асоціація якості. URL: <http://www.uaq.org.ua>
44. Управління якістю: навч. посібник / Д.П.Лойко, О.В.Вотченікова, О.П.Удовіченко, М.А.Котляр. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 230 с.

45. Управління якістю: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Б.Захожай, Н.Г.Салугіна, О.М.Язвінська, А.Ю.Чорний / За ред. В.Б.Захожая. К. Вид. дім «Персонал», 2011. 936 с.

46. Фейгенбаум А. Контроль якості продукції. К.: Економіка, 1986. 471с

47. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. К. Т-во „Знання”, КОО, 2003. 475 с.

48. Шевченко А., Шубін Є Впровадження систем управління якістю на українських підприємствах: необхідність та проблеми. Стандартизація, сертифікація, якість. 2003. №4.

49. Шолуденко С.В. Управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO – 9000. Економіка АПК. 2002. №2.

50. Шпичак О.М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства. Економіка АПК. 2010. №11. С.51-58.

51. Шуляр Р.В., Шуляр Н.В. Управління якістю: Навч. посібник. Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 160 с.

52. Якість продукції. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97

53. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. Асоціація виробників молока, 2022. URL: <https://www.avm-ua.org/uk/post/ak-vijna-2022-zminue-rinok-moloka-v-ukraini>

54. Global dairy platform (GDP): веб-сайт. URL: <https://www.globaldairyplatform.com>.

55. Matheson A. Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand. New Zealand : State Services Commissions, 2000.

56. Wilson I. Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma. Long range planning. Oxford, 1998. Vol. 31. № 4. P. 507–513.