

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БОНДАРЧУК ЄВГЕНІЙ РУСЛАНОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2025 р.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Ключковський, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/ за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Бондарчук Є.Р. Управління якістю продукції на підприємстві. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади, проведено оцінку сучасного стану та розроблені практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління якістю продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна», спрямованих на удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції підприємства. Проведено оцінювання діючої системи управління якістю продукції, визначено динаміку та тенденції показників якості продукції. Сформовано стратегічні пріоритети політики управління якістю продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна». Розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції. Оцінено ефективність реалізації заходів з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Ключові слова: якість, система управління якістю, інноваційний розвиток, компетентності персоналу, виробничі потужності, економічний механізм, економічний ефект, ефективність виробництва.

98 с., 23 табл., 8 рис., 2 дод., 47 джерел.

Bondarchuk Y. Product quality management at the enterprise. Specialty 073 Management, Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis investigates the theoretical foundations, evaluates the current state, and develops practical recommendations aimed at enhancing the effectiveness of product quality management at AGRANA Fruit Ukraine LLC, with a focus on improving the organizational and economic mechanism of the enterprise's quality management system. The study assesses the functioning of the existing quality management system, identifies the dynamics and trends of product quality indicators, and establishes strategic priorities for the enterprise's quality policy. Additionally, proposals for improving the organizational and economic mechanism of quality management have been developed, and the effectiveness of the proposed measures for strengthening the quality management system has been evaluated.

Keywords: quality, quality management system, innovation development, personnel competencies, production facilities, economic mechanism, economic effect, production efficiency.

98 p., 23 tabl., 8 fig., 2 applications, bibliography: 47 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Економічна сутність та еволюція поняття «якість продукції» в системі сучасного менеджменту	9
1.2 Концепції та підходи до управління якістю продукції: класичні, процесні та системні	16
1.3 Методи та інструменти оцінювання якості продукції на підприємстві	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	35
2.1 Загальна характеристика та структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»	35
2.2 Аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища та виявлення резервів підвищення економічної ефективності ТОВ «Агрона Фрут Україна»	39
2.3 Оцінка діючої системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»	46
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	60
3.1 Формування стратегічних пріоритетів політики якості підприємства	60
3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції	70
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»	79
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках питання управління якістю продукції набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного розвитку підприємств. Якість сьогодні розглядається не лише як характеристика продукції, а як інтегральний показник ефективності всієї системи управління, що відображає рівень організаційної культури, інноваційного потенціалу та клієнтоорієнтованості підприємства. Високоякісна продукція формує довіру споживачів, зміцнює ринкові позиції підприємства та підвищує його конкурентоспроможність, що особливо важливо в умовах відкритості економік і прискорення технологічних змін.

Для українських підприємств питання управління якістю має особливу актуальність у контексті післявоєнного економічного відновлення, інтеграції до європейського економічного простору та гармонізації із міжнародними стандартами ISO серії 9000. Впровадження сучасних систем менеджменту якості є необхідною умовою підвищення інвестиційної привабливості, виходу на нові ринки та забезпечення сталого розвитку виробництва.

У цьому контексті управління якістю на підприємстві розглядається як складова стратегічного менеджменту, що поєднує технічні, економічні, соціальні та організаційні аспекти. Від ефективності функціонування системи управління якістю залежать фінансові результати, рівень інноваційності, ступінь адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас українські компанії стикаються з низкою викликів: застарілими технологіями, нестачею кваліфікованих кадрів, недостатнім рівнем автоматизації процесів контролю якості та слабкою інтеграцією цифрових рішень у систему менеджменту.

Отже, дослідження питань управління якістю продукції є надзвичайно актуальним, адже спрямоване на виявлення шляхів удосконалення

організаційно-економічного механізму управління, впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій контролю якості, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад, оцінка сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління якістю продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна», спрямованих на удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції підприємства.

Завдання магістерської роботи:

1. Визначити економічну сутність, еволюцію та ключові характеристики поняття «якість продукції» в системі сучасного менеджменту.
2. Систематизувати основні концепції, моделі та підходи до управління якістю продукції – класичні, процесні та системні.
3. Надати характеристику методів та інструментів оцінювання якості продукції, застосовувані у практиці підприємств різних галузей.
4. Дослідити організаційно-економічну структуру управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» та охарактеризувати її вплив на ефективність управління якістю продукції.
5. Оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства та виявити внутрішні резерви підвищення економічної ефективності ТОВ «Агрона Фрут Україна».
6. Провести оцінювання діючої системи управління якістю продукції підприємства, визначити динаміку та тенденції показників якості продукції.
7. Сформулювати стратегічні пріоритети політики управління якістю продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна».
8. Розробити пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції на підприємстві, спрямовані на підвищення його результативності.

9. Оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Об’єкт дослідження – процес управління якістю продукції на підприємстві в системі його організаційно-економічного розвитку.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, інструменти та практичні механізми удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Для досягнення поставленої мети, реалізації завдань і забезпечення комплексності наукового аналізу у магістерській роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що взаємодоповнюють один одного.

У першому (теоретичному) розділі застосовано методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції й дедукції – для систематизації теоретико-методичних засад управління якістю продукції, визначення сутності базових понять, дослідження еволюції підходів до управління якістю в контексті сучасних концепцій менеджменту. Метод історичного аналізу використано для розкриття етапів становлення теорії якості та її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

У другому (аналітичному) розділі використано методи економічного, порівняльного та структурно-динамічного аналізу для оцінювання діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», аналізу зовнішнього середовища, виявлення тенденцій зміни показників ефективності виробництва та рівня якості продукції. Метод системного підходу дав змогу дослідити взаємозв’язки між елементами системи управління якістю, а графічний і табличний методи – візуалізувати результати аналізу та виявити основні проблемні зони.

У третьому (практичному) розділі використано методи економічного аналізу – для розроблення пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції. Метод проєктного аналізу застосовано при обґрунтуванні стратегічних пріоритетів політики

якості підприємства, а методи оцінювання ефективності – для визначення очікуваного економічного, соціального та організаційного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Практичне значення кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає в можливості використання рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Агрона Фрут Україна». Використання розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності роботи підрозділів, покращенню точності контролю, зміцненню дисципліни дотримання стандартів та формуванню стійкої корпоративної культури якості. Реалізація представлених пропозицій забезпечує підприємству відчутний економічний ефект, зміцнюючи його конкурентні позиції на ринку та створюючи підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені у тезах наукової конференції:

Бондарчук Є.Р. Інноваційні інструменти та цифрові технології управління та контролю якістю продукції на підприємстві. Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: Праці XXV міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених (Вінниця, 27 листопада 2025). Вінниця, 2025.

Положення, що виносяться на захист.

1. Формування стратегічних пріоритетів політики якості ТОВ «Агрона Фрут Україна» на підставі розвитку компетентностей персоналу та формування культури якості, підвищення інноваційності та модернізації виробничих потужностей, реалізація яких створює підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення можливостей співпраці з міжнародними брендами та забезпечення довготривалої стійкості виробничо-економічної діяльності.

2. Програма використання цифрових технологій у системі управління якістю продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна», які не лише підвищують

ефективність процесів контролю, а й створюють передумови для формування нової культури управління якістю, заснованої на даних, інноваціях і безперервному вдосконаленні.

3. Економічний механізм удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна», який включає операційні результати (з короткостроковим ефектом), економічні, організаційні, управлінські результати та стратегічні результати (з довгостроковим ефектом). Річний економічний ефект становить 15 млн грн, строк окупності 1,78 років, який створює підґрунтя для довготривалої економічної стабільності, підвищення ефективності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань, 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність та еволюція поняття «якість продукції» в системі сучасного менеджменту

У сучасній економіці якість продукції перетворилася на ключовий чинник, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємств та їхню здатність утримувати позиції на динамічних ринках. Посилення глобалізаційних процесів, розширення доступу споживачів до альтернативних товарів і зростання стандартизованості ринкових вимог формують умови, за яких підприємства вже не можуть конкурувати лише ціною. Саме якість стає тим стратегічним ресурсом, що визначає привабливість товару, його спроможність забезпечувати довгостроковий попит і формувати додану вартість.

Зростання вимог споживачів є важливим чинником актуальності даної категорії. Сучасний покупець орієнтується не тільки на фізичні параметри продукції, а й на її функціональну надійність, екологічність, безпечність, дизайн, рівень сервісного супроводу. Поширення цифрових каналів комунікації забезпечує споживачам миттєвий доступ до інформації про характеристики товарів, досвід інших користувачів і результати незалежних тестувань, що підвищує їхню чутливість до якості. У таких умовах навіть незначні відхилення від очікувань здатні швидко погіршити репутацію виробника, тому підтримання сталого рівня якості стає соціально-економічною необхідністю.

Актуальність поняття якості продукції посилюється і стрімким розвитком технологій. Використання інноваційних матеріалів, цифрових систем контролю, автоматизованих виробничих процесів відкриває можливості для

підвищення стабільності параметрів продукції. Водночас технологічна складність підвищує ризики виникнення дефектів, що потребує більш глибокого розуміння сутності якості та управління нею на всіх етапах життєвого циклу товару. Сучасне підприємство вже не може обмежуватися контролем готової продукції, воно має інтегрувати якість у процеси планування, проєктування, виробництва, логістики та взаємодії із споживачем.

Значущість якості відображається й у зростанні ролі міжнародних стандартів, таких як ISO серії 9000, які є інструментом гармонізації ринкових вимог і стимулюють підприємства до системної роботи над підвищенням якості. Для країн, що інтегруються у глобальні економічні блоки, дотримання цих стандартів стає умовою виходу на зовнішні ринки та залучення партнерств [4]. Таким чином, якість продукції набуває макроекономічного виміру, впливаючи на конкурентоспроможність національної економіки.

Для українських підприємств питання якості є особливо актуальним у контексті трансформаційних змін і потреби адаптації до європейських вимог. Підвищення якості продукції забезпечує зміцнення позицій вітчизняних виробників, сприяє збільшенню експортного потенціалу та формує передумови довгострокового економічного розвитку [1]. Крім того, якість стає інструментом формування довіри споживачів в умовах нестабільності ринку та високої конкуренції з імпортними товарами.

Якість продукції виступає одним із ключових детермінантів конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає сприйняття товару на ринку та здатність виробника відрізнитися від конкурентів. У сучасних економічних умовах, де конкуренція охоплює як локальні, так і глобальні ринки, якість стає стратегічним інструментом забезпечення стійких переваг. Вона впливає не лише на економічні результати діяльності, а й на можливості розширення ринків збуту, залучення інвестицій та формування позитивного іміджу підприємства [8].

Конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана з відповідністю продукції очікуванням та потребам споживачів. Високий рівень якості забезпечує зростання задоволеності покупців, що своєю чергою підвищує ймовірність повторних покупок, формує лояльність до бренду та сприяє позитивному «сарафанному радіо». Споживачі дедалі частіше оцінюють продукцію не лише за її базовими функціональними характеристиками, а й за комплексом споживчих властивостей – надійністю, довговічністю, естетичністю, екологічністю, рівнем сервісу [9]. Підприємства, які системно забезпечують високу якість, мають перевагу в умовах ринкової невизначеності, оскільки споживач схильний довіряти перевіреним виробникам.

Висока якість продукції також впливає на витратну структуру та економічну ефективність підприємства. Зменшення кількості дефектів, повернень і рекламаций дозволяє оптимізувати витрати на переробку, гарантійне обслуговування та компенсацію збитків. Підприємства, що інтегрують якість у виробничі процеси, отримують фінансові переваги завдяки підвищенню продуктивності, зниженню витрат на контроль та скороченню часу виробничого циклу. У довгостроковій перспективі це створює економічну основу для формування конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам без аналогічних інвестицій у якість [23].

Крім того, якість продукції відображає ступінь технологічного розвитку підприємства. Виробники, що застосовують сучасні технології, інноваційні матеріали та системний підхід до контролю якості, демонструють здатність адаптуватися до змін ринкових умов і впроваджувати інновації. Це підсилює їхню конкурентоспроможність, оскільки дозволяє створювати продукцію з вищою цінністю та ефективніше задовольняти потреби різних сегментів ринку. У глобальній економіці інноваційність тісно пов'язана з якістю, тому підприємства-лідери бачать якість не як інструмент контролю, а як невід'ємну складову стратегічного управління.

Якість також відіграє важливу роль у формуванні довіри до бренду та зміцненні ринкової позиції підприємства [23]. Стабільність якості сприяє створенню позитивного іміджу, що стає цінним нематеріальним активом. Для підприємств, які прагнуть виходу на зовнішні ринки, якість є необхідною умовою відповідності міжнародним стандартам та вимогам партнерів. Наявність сертифікованої системи якості підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оскільки знижує ризики та підвищує прогнозованість бізнес-процесів.

Поняття «якість продукції» є однією з фундаментальних економічних категорій, що відображає здатність товару задовольняти потреби споживачів та забезпечувати економічні результати для виробника [7]. У різні історичні періоди різні наукові школи та видатні економісти по-своєму трактували сутність якості, акцентуючи увагу на корисності, вартості, споживчих властивостях, технологічних параметрах і соціально-економічній значущості продукції. Це сформувало багаторівневий науковий підхід до розуміння якості, який поєднує економічні, технічні та поведінкові аспекти.

У класичній економічній теорії якість розглядалася через призму корисності та споживчої цінності. А. Сміт і Д. Рікардо наголошували, що товар набуває вартості завдяки здатності задовольняти певні потреби, а тому якість продукції прямо пов'язана з її корисністю. Хоча класики не давали формального визначення якості, вони заклали основу для її економічного трактування як взаємозв'язку між характеристиками товару та рівнем задоволення потреб. У свою чергу, К. Маркс пов'язував якість із конкретною корисністю товару, тобто з тими властивостями, що роблять його придатним для споживання. У марксистській традиції якість розглядається як сукупність споживчих властивостей, обумовлених техніко-економічними параметрами виробництва [4].

Неокласична школа розширила підхід до аналізу якості, акцентуючи увагу на суб'єктивності сприйняття корисності. Представники маржиналізму,

зокрема У. Джевонс і К. Менгер, розглядали якість як характеристику, цінність якої визначається індивідуальною оцінкою споживача. У цьому контексті якість є не стільки об'єктивною властивістю товару, скільки результатом індивідуального вибору та граничної корисності. Даний підхід дозволив розглядати якість як ринкову категорію, що динамічно змінюється залежно від поведінки споживачів, їхніх уподобань і конкурентного середовища.

У рамках інституціональної економіки акцент переноситься на інформаційну асиметрію та вплив інститутів на забезпечення якості. З цієї позиції якість набуває значення не лише як властивість продукції, а як елемент економічної взаємодії, який визначає довіру, репутацію та стабільність ринку. Подальші дослідження О. Вільямсона та Д. Норта підкреслили роль стандартів, контрактів та механізмів контролю як невід'ємних складових забезпечення якості у ринковій економіці.

У другій половині XX століття суттєвий внесок у теорію якості зробили представники науково-технічного напрямку. В. Едвардс Демінг, Дж. Джуран і Ф. Кросбі запропонували системне бачення якості як результату узгодженої роботи всіх процесів підприємства. Демінг визначав якість як «передбачуваний рівень однорідності та надійності продукції при низьких витратах», наголошуючи на важливості статистичного контролю та безперервного вдосконалення. Джуран підходив до якості як до відповідності призначенню, підкреслюючи важливість управління якістю на стратегічному рівні. Кросбі пов'язував якість із принципом «нуль дефектів», розглядаючи її як результат правильно організованих процесів, а не лише контролю кінцевої продукції [39]. Ці концепції заклали підґрунтя для сучасного менеджменту якості й визначили його стратегічний характер.

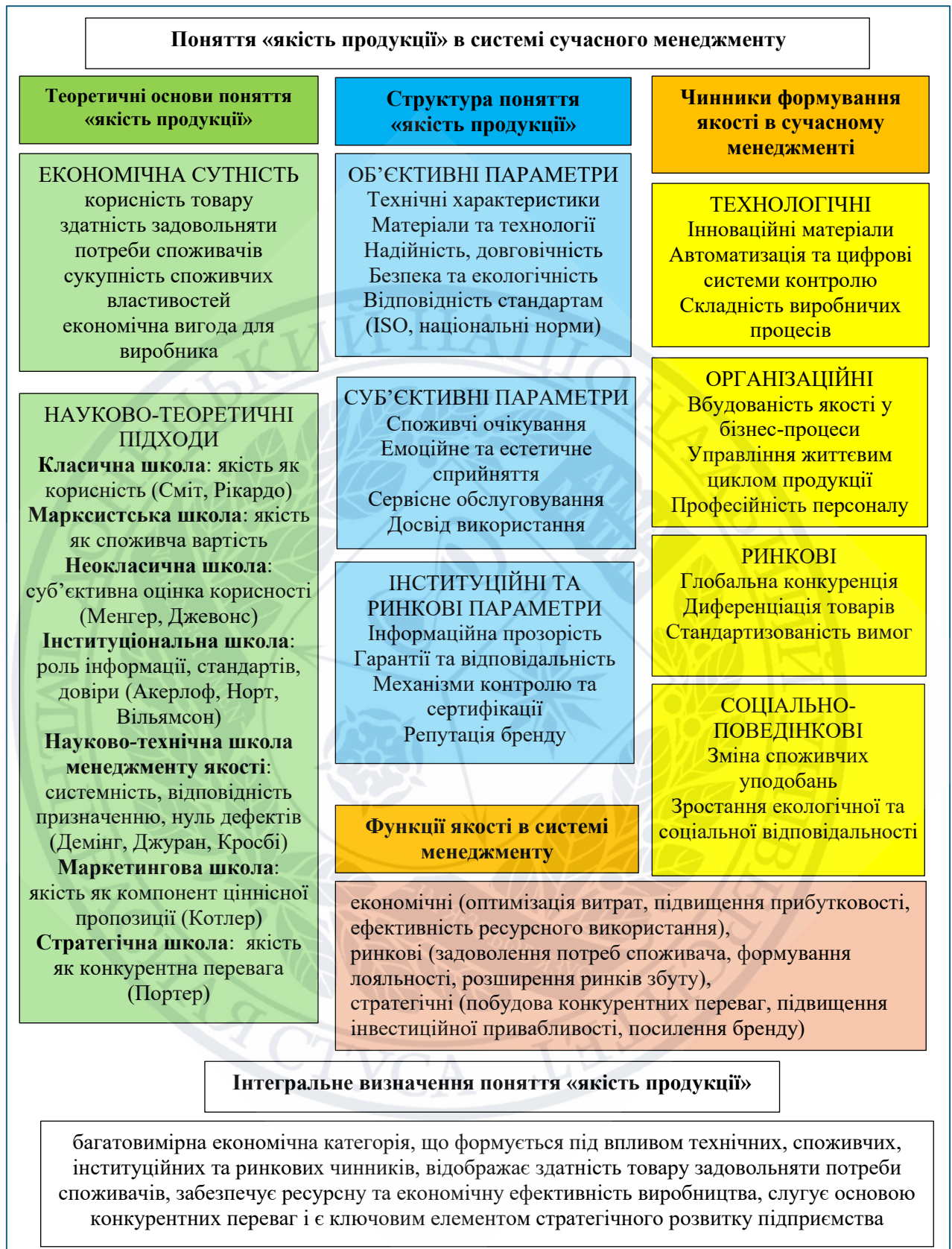


Рисунок 1.1 – Структурно-логічна схема, що визначає поняття «якість продукції» в системі сучасного менеджменту

З позицій сучасної економічної теорії якість продукції це багатовимірна категорія, що включає функціональні, технічні, споживчі, соціальні та економічні параметри. У сучасних ринкових умовах якість розглядається як інтегральна характеристика продукції, яка відображає рівень задоволення потреб споживача, ефективність використання ресурсів, інноваційність виробництва та відповідність стандартам. Значний внесок у формування сучасного підходу зробили М. Портер і Ф. Котлер. Портер трактує якість як одну з основ створення конкурентної переваги, що дозволяє підприємству диференціювати свою продукцію та збільшувати її цінність. Котлер у контексті маркетингової теорії наголошує, що якість є центральним елементом ціннісної пропозиції й визначає прихильність споживачів до бренду [35].

Таким чином, наукові школи й видатні економісти по-різному трактують поняття «якість продукції», що вказує на його багатогранність та міждисциплінарний характер. Сучасний підхід інтегрує об'єктивні технічні характеристики товару, суб'єктивні оцінки споживачів, ринкові механізми забезпечення довіри та інституційні умови [28]. Це дозволяє визначити якість продукції як комплексну економічну категорію, що відображає здатність товару максимально задовольняти потреби споживачів і приносити економічні вигоди виробнику в умовах конкурентного ринку.

Структурно-логічна схема поняття «якість продукції» в системі сучасного менеджменту відображає взаємозв'язок теоретичних основ, внутрішньої структури якості та чинників, що формують її зміст у ринкових умовах. На першому рівні модель демонструє, що економічне розуміння якості базується на ідеях різних наукових шкіл – від класичної, марксистської й неокласичної до інституціональної, технократичної та стратегічно-маркетингової. Кожна з них інтерпретує якість по-своєму: як корисність, споживчу вартість, суб'єктивну оцінку, результат інформаційної асиметрії або як стратегічний ресурс підприємства. Таке різноманіття підходів формує багатовимірну наукову основу для сучасного розуміння якості.

Другий блок схеми описує внутрішню структуру поняття «якість продукції», яка охоплює об'єктивні, суб'єктивні та інституційні параметри. Об'єктивні характеристики визначаються технічними властивостями, надійністю, безпекою та відповідністю стандартам. Суб'єктивні складаються з очікувань споживачів, емоційного та естетичного сприйняття, а також сервісного супроводу. Інституційні параметри базуються на механізмах сертифікації, стандартизації, гарантіях відповідальності та репутації виробника. Сукупність цих компонентів формує комплексне уявлення про якість як економічну та управлінську категорію.

Третій блок відображає чинники, що визначають рівень якості в сучасному менеджменті. Технологічні чинники пов'язані з інноваціями, цифровими системами контролю та сучасними виробничими процесами. Організаційні включають управління процесами, компетентність персоналу та інтеграцію якості в життєвий цикл продукції. Ринкові чинники визначаються рівнем конкуренції, глобалізацією та стандартизованістю вимог, а соціально-поведінкові, зміною споживчих пріоритетів і зростанням значущості екологічності та безпеки. Поєднання всіх елементів схеми дає можливість трактувати якість продукції як інтегральну категорію, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, ефективність виробництва та задоволення потреб споживачів у сучасній економічній системі.

1.2 Концепції та підходи до управління якістю продукції: класичні, процесні та системні

Концепції управління якістю продукції – це науково обґрунтовані підходи, принципи та методології, що визначають способи організації, контролю, забезпечення й безперервного вдосконалення якості продукції у межах виробничої та управлінської діяльності підприємства. Вони формують теоретичну основу системи менеджменту якості та задають логіку дій,

спрямованих на досягнення стабільного рівня якості відповідно до потреб споживачів, нормативних вимог і стратегічних цілей підприємства.

Концепції управління якістю відрізняються змістом, пріоритетами та інструментарієм, що відображає історичний розвиток виробництва та еволюцію управлінської науки. У межах економічної та управлінської теорії традиційно виокремлюють класичні, процесні та системні концепції, які формують три основні етапи розвитку підходів до якості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика концепцій управління якістю продукції

Критерій	Класичні концепції управління якістю	Процесні концепції управління якістю	Системні концепції управління якістю
Історичний етап	Кінець XIX – перша половина XX ст.	Середина XX ст.	Кінець XX – початок XXI ст.
Основна ідея	Якість забезпечується контролем готової продукції	Якість формується у процесах виробництва	Якість як результат функціонування всієї системи менеджменту
Ключовий механізм	Інспекційний контроль, відбракування	Стандартизація, оптимізація та контроль процесів	Комплексне стратегічне управління якістю
Головні представники	Ф. Тейлор, Г. Форд	Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава	Системний підхід Е.Демінга, «Нуль дефектів»Ф. Кросбі, концепції TQM, ISO 9000
Фокус управління	Виявлення дефектів	Запобігання дефектам через керованість процесів	Досягнення стратегічних цілей і задоволення всіх стейкхолдерів
Роль персоналу	Виконавець; низька участь	Залучення в удосконалення процесів	Повна залученість, командна робота, навчання
Переваги	Простота, чіткість, оперативність	Превентивність, зниження витрат на брак	Комплексність, довгострокова ефективність, стратегічна орієнтація
Недоліки	Реактивність, висока вартість браку	Потребує змін у структурі процесів	Вимагає високого рівня розвитку організації, значних ресурсів
Орієнтація на споживача	Низька	Середня	Висока
Основний результат	Якість як контрольований кінцевий показник	Якість як результат стабільних процесів	Якість як складова корпоративної культури та конкурентної стратегії

Класичний підхід до управління якістю характеризується орієнтацією на контроль готової продукції та виявлення дефектів після завершення виробничого процесу. Він сформувався в умовах розвитку масового виробництва на початку XX століття та ґрунтується на принципах раціоналізації праці, стандартизації операцій і розподілу функцій між робітниками та контролерами. У межах цього підходу якість розглядається як технічний результат, що підлягає перевірці, а головним інструментом забезпечення якості є інспекція й відбракування. Попри свою історичну значущість, класичний підхід має обмежену превентивність, оскільки спрямований на фіксацію наслідків, а не причин дефектів [28].

Процесний підхід до управління якістю виник у середині XX століття як реакція на недоліки класичних моделей. Він базується на уявленні про те, що якість формується на всіх етапах життєвого циклу продукції, а її рівень залежить від стабільності, повторюваності та керованості процесів. Представники цього підходу: Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, наголошували на необхідності удосконалення технологічних та управлінських процесів, стандартизації, статистичного контролю та безперервного поліпшення. Процесний підхід зміщує акцент з кінцевого контролю на управління причинно-наслідковими зв'язками виникнення дефектів і створює умови для підвищення ефективності ресурсів та зменшення виробничих ризиків [40].

Системний підхід до управління якістю є найрозвиненішим етапом еволюції концепцій якості та передбачає інтеграцію якості в загальну систему менеджменту підприємства. Він спирається на комплексність, стратегічність і залучення всіх рівнів організації до забезпечення якості. У центрі системного підходу є концепції Total Quality Management (TQM), ISO 9000 та інші моделі, що трактують якість як елемент корпоративної культури та основу довгострокової конкурентної переваги. На відміну від процесного підходу, системний враховує не лише технологічні та управлінські аспекти, а й

взаємини з постачальниками, клієнтами, регуляторами та іншими стейкхолдерами [4].

Класичні підходи до управління якістю сформувалися наприкінці XIX – на початку XX століття в умовах розвитку масового промислового виробництва. Вони базувалися на уявленні про те, що якість продукції є результатом суворої дисципліни праці, точного виконання технологічних операцій та ретельного контролю кінцевого продукту. Головною ідеєю класичного підходу було те, що забезпечення якості здійснюється шляхом інспекції, тобто перевірки готової продукції з метою виявлення браку й відбракування дефектних одиниць. У цьому контексті контроль виступав ключовим інструментом, а управління якістю зводилося до дії за принципом «знайти і вилучити дефект». Сам процес виробництва майже не розглядався як джерело можливих відхилень, що відображало тодішній рівень розвитку управлінської думки та технологічних можливостей.

Вагомий внесок у становлення класичного підходу зробили представники ранніх шкіл менеджменту, зокрема Фредерік Тейлор та Генрі Форд. Тейлор, розробник наукової організації праці, наголошував на стандартизації операцій, чіткому розподілі функцій і суворому дотриманні технологічних карт. У його працях якість була пов'язана з дисциплінованим виконанням інструкцій та контролем робітників з боку майстрів. Такий підхід сприяв підвищенню продуктивності та зменшенню ймовірності відхилень, але передбачав переважно адміністративно-контрольну модель забезпечення якості. Генрі Форд, упроваджуючи конвеєрне виробництво, створив умови для зменшення варіативності процесів і стабілізації якості продукції. У його системі відбракування стало частиною технологічного ланцюга, а підвищення точності операцій досягалося через механізацію, жорсткі стандарти та вузьку спеціалізацію робітників. Таким чином, Тейлор і Форд значною мірою заклали основу концепцій технічного контролю як основного інструменту забезпечення якості продукції [4].

Попри свою практичну значущість для епохи масового виробництва, класичні моделі контролю мають низку суттєвих обмежень. Насамперед вони є реактивними: контроль виявляє дефекти вже після завершення виробничого процесу, що веде до значних витрат на переробку, брак або утилізацію продукції. Такий підхід не запобігає виникненню проблем, оскільки не враховує причинно-наслідкові зв'язки, що формують якість у процесах. Крім того, централізація контролю та залежність від інспекторів створює ризики суб'єктивності та зниження відповідальності самих виконавців за якість своєї роботи. Класичні моделі також не враховують потреби споживача, оскільки орієнтуються на технічні характеристики продукції, а не на її корисність чи відповідність очікуванням ринку. У сучасних умовах такий підхід втрачає ефективність через зростання складності продукції, швидкість технологічних змін та необхідність забезпечення стабільної якості на всіх етапах життєвого циклу товару.

Таким чином, класичні підходи до управління якістю відіграли фундаментальну роль у формуванні початкової логіки контролю продукції та стали відправною точкою для подальшої еволюції концепцій якості. Однак розвиток ринкових відносин, зростання вимог споживачів та ускладнення виробничих процесів зумовили перехід до більш прогресивних моделей — процесних та системних підходів, які орієнтуються не лише на фіксацію результатів, а й на запобігання дефектам та стратегічне управління якістю.

Процесні підходи до управління якістю сформувалися в середині ХХ століття як відповідь на недоліки класичних моделей, зокрема їхню реактивність, обмеженість контролем кінцевого продукту та відсутність аналізу причин виникнення дефектів. Сутність процесного підходу полягає в тому, що якість розглядається не як результат завершального етапу виробництва, а як систематичний стан усіх процесів підприємства, які перебувають у взаємозв'язку та утворюють цілісну логіку створення цінності. Кожен процес розглядається як об'єкт управління, що має вхід, вихід, ресурси,

виконавців і визначені методи контролю. Таким чином, процесне управління передбачає підтримання стабільності параметрів процесів, їхнє постійне вдосконалення та орієнтацію на запобігання дефектам, а не на їх виправлення.

Важливою складовою процесного підходу є управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукції. Життєвий цикл охоплює планування, проєктування, постачання ресурсів, виробництво, контроль, пакування, транспортування, реалізацію, експлуатацію та утилізацію продукції. На кожному з цих етапів формуються характеристики якості, що визначають споживчу цінність товару та його відповідність ринковим вимогам. Процесний підхід передбачає визначення критичних точок у процесах, встановлення показників ефективності, запровадження процедур контролю, а також використання зворотного зв'язку для вдосконалення продукції. У результаті якість перестає бути відповідальністю виключно виробничої або контрольної служби, перетворюючись на інтегровану функцію всього підприємства.

Основою процесного підходу стали принципи, запропоновані Едвардом Демінгом і Джозефом Джураном, які відіграли ключову роль у розвитку сучасного менеджменту якості. Демінг підкреслював важливість статистичного контролю процесів, необхідність зменшення варіацій і запровадження циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act), що забезпечує безперервність удосконалення. Його 14 принципів управління сформували філософію, у центрі якої відповідальність керівництва за якість, системний підхід до організації праці та навчання персоналу. Джуран, у свою чергу, запропонував «Трилогію Джурана»: планування якості, контроль якості та поліпшення якості. Ці концептуальні елементи визначили процесне управління як діяльність, що має бути спрямована на попередження проблем, оптимізацію робочих процедур і забезпечення стабільності виробничих результатів. Водночас Демінг і Джуран наголошували, що якість формується не окремими рішеннями, а системним мисленням щодо процесів, у яких задіяні всі структурні підрозділи підприємства [40].

Отже, процесні підходи до управління якістю заклали основу для сучасних систем стандартизації, сертифікації та інтегрованих систем менеджменту. Вони забезпечують зміну фокусу з контролю результату на управління причинами, дозволяють знижувати виробничі витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати продукцію, яка стабільно відповідає потребам споживачів. Процесний підхід став проміжною, але фундаментально важливою ланкою між класичним та системним підходами, інтегруючи інженерні, управлінські та організаційні компоненти в єдину модель керованості процесів.

Системні підходи до управління якістю становлять найвищий рівень еволюції управлінських концепцій і передбачають інтеграцію якості в загальну систему менеджменту підприємства. На відміну від класичного та процесного підходів, системний підхід охоплює не окремі процеси чи етапи виробництва, а всю діяльність організації як відкритої, взаємопов'язаної соціально-економічної системи. У межах цього підходу якість розглядається як результат комплексної взаємодії технічних, організаційних, економічних, поведінкових і стратегічних чинників. Забезпечення якості стає загальною функцією підприємства і включає участь керівництва, працівників, зовнішніх постачальників, партнерів і споживачів. Такий підхід формує нову філософію управління, у якій якість перетворюється на ключову складову місії, корпоративної культури та довгострокової конкурентної стратегії.

Центральним елементом системного підходу є концепція Total Quality Management (TQM), що виникла наприкінці XX століття та стала результатом осмислення праць Демінга, Джурана, Кросбі та Ісікави. TQM визначає якість як комплексний результат діяльності всієї організації, а не окремих підрозділів. Основними її принципами є орієнтація на споживача, залучення персоналу на всіх рівнях, процесно-системний підхід, безперервне вдосконалення, прийняття рішень на основі даних та розвиток партнерських відносин із постачальниками.

Важливою складовою системного підходу є розуміння якості як елемента стратегічного управління. Якість продукції і якість управлінських процесів визначають позиціонування підприємства на ринку, формують його репутацію, сприяють зміцненню довіри споживачів та партнерів. Стратегічний аспект системного підходу полягає у визначенні якості як джерела довгострокової конкурентної переваги. Інвестування в систему управління якістю дозволяє підприємству зменшувати операційні витрати, підвищувати продуктивність, розширювати ринки збуту та відповідати міжнародним вимогам. Таким чином, якість стає частиною стратегічного планування, управління ризиками та інноваційної політики підприємства.

Суттєву роль у формуванні системного бачення якості відіграють міжнародні стандарти серії ISO 9000, які впорядковують вимоги до систем управління якістю та забезпечують їхню уніфікацію на глобальному рівні. Стандарти ISO 9000 встановлюють принципи організації системи управління якістю, зокрема орієнтацію на клієнта, лідерство керівництва, процесний і системний підходи, залучення персоналу, прийняття рішень на основі фактів та розвиток взаємовигідних відносин із постачальниками. Запровадження ISO 9001 як практичного стандарту дозволяє підприємству документально підтвердити відповідність своєї системи управління якістю міжнародним вимогам, що є важливою умовою виходу на світові ринки та розширення партнерських зв'язків. Таким чином, ISO 9000 виконує роль універсального інструменту формування системного мислення щодо якості та сприяє переходу підприємств до комплексного управління всією діяльністю з позицій забезпечення якості [35].

Отже, системні підходи до управління якістю поєднують стратегічне бачення, процесну логіку та організаційну культуру, створюючи інтегровану систему, в якій якість є наскрізною характеристикою діяльності підприємства. Вони забезпечують передумови для стабільного розвитку, підвищення

конкурентоспроможності та адаптації підприємства до вимог глобального ринку.

Сучасні управлінські підходи до якості відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки формують фундамент для стабільного функціонування, ефективного використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. На відміну від традиційних моделей контролю, сучасні підходи – процесний, системний, ризик-орієнтований та клієнтоцентричний – забезпечують інтеграцію якості в усі види діяльності підприємства. Це дає змогу розглядати якість не як окрему функцію чи технічний параметр, а як стратегічний ресурс, який впливає на результативність процесів, гнучкість організаційних структур і здатність підприємства адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Застосування сучасних концепцій якості дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, знизити кількість дефектів і зменшити витрати, пов'язані з браком та рекламациями.

З огляду на глобалізацію та зростання вимог споживачів, сучасні підходи до управління якістю забезпечують стратегічний розвиток підприємства через підвищення рівня довіри до продукції, зміцнення репутації та формування довгострокових конкурентних переваг. Впровадження систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 чи TQM, сприяє підвищенню прозорості процесів, удосконаленню внутрішньої координації та покращенню взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами [23]. Це створює сприятливі умови для виходу на нові ринки, розвитку експортного потенціалу та розширення партнерських зв'язків, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у конкурентному міжнародному середовищі.

Значення сучасних управлінських підходів проявляється також у формуванні інноваційної культури підприємства. Орієнтація на безперервне вдосконалення, залучення персоналу та аналіз фактичних даних стимулюють розвиток нових ідей, покращення процесів і впровадження технологічних

інновацій. Такий підхід забезпечує не лише високий рівень якості продукції, а й здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових тенденцій, модернізувати виробничі процеси та підвищувати загальну конкурентоспроможність. У цьому контексті сучасні моделі управління якістю є важливою складовою стратегічного розвитку, що забезпечує підприємству довгострокову стійкість та економічне зростання.

Структурно-логічна схема демонструє послідовну еволюцію підходів до управління якістю продукції – від класичних до системних. У першому блоці схеми відображено три головні групи підходів: класичні, процесні та системні. Кожен із них подано як окремий напрям управлінської думки, що відрізняється власною логікою забезпечення якості, ключовими представниками та специфічними особливостями організації виробничих і контрольних процедур. Це дозволяє структурувати історичний розвиток управління якістю та виділити основні концептуальні орієнтири кожного підходу.

Другий блок схеми деталізує зміст кожного підходу через три аспекти: сутність, ключові наукові школи та особливості практичної реалізації. Класичний підхід акцентує увагу на контролі готової продукції, спираючись на інспекцію та відбракування. Процесний підхід зосереджується на управлінні параметрами виробничих процесів, забезпеченні їх стабільності та безперервному вдосконаленні. Системний підхід охоплює загальну систему менеджменту підприємства, інтегруючи якість у стратегічне управління та корпоративну культуру. Таким чином, схема відображає не лише поверхневі відмінності між підходами, а й глибинні зміни у філософії управління, що відбувалися в різні історичні періоди.

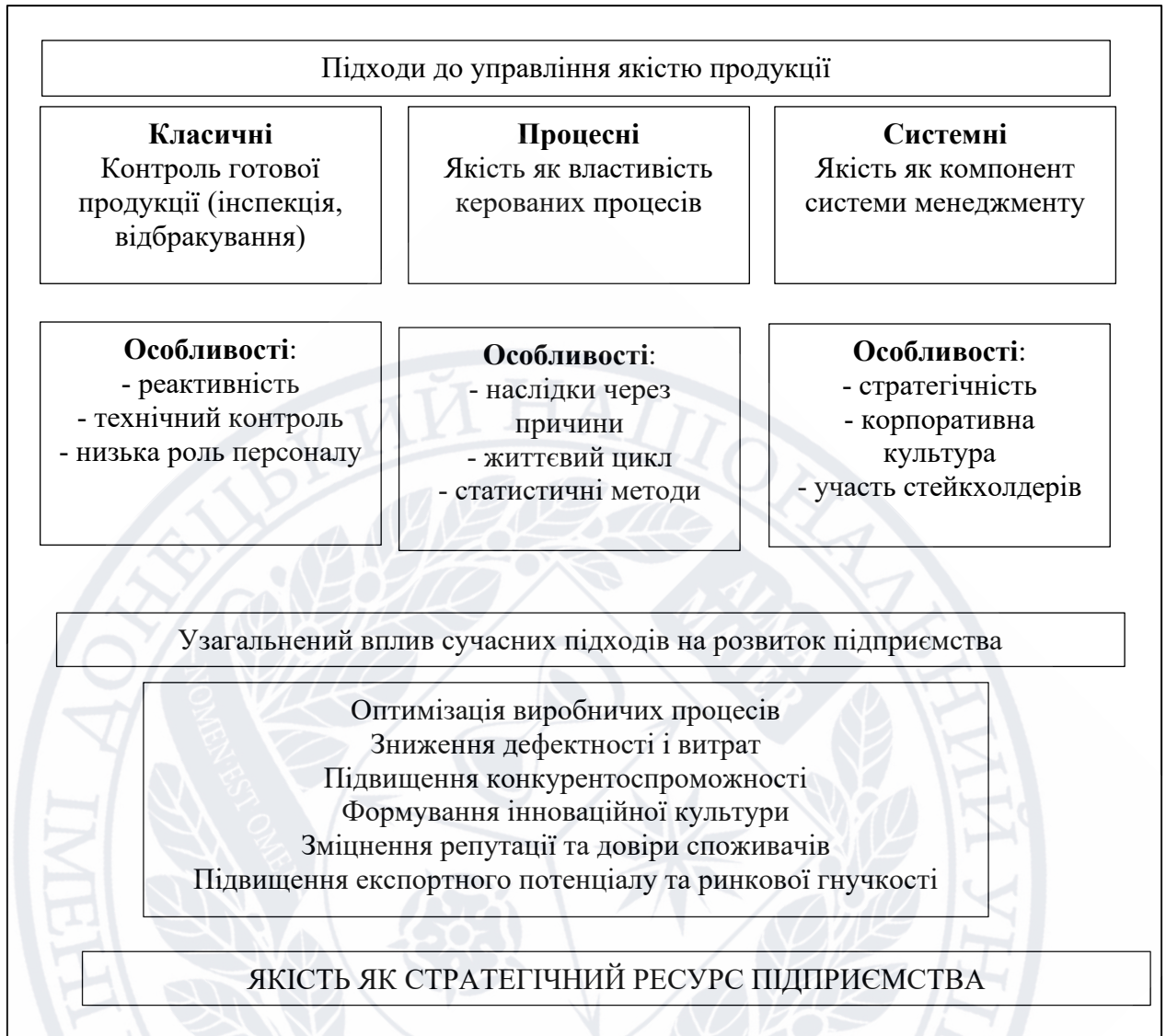


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема узагальнення класичних, процесних і системних підходів до управління якістю

Заключний блок схеми узагальнює вплив сучасних підходів до управління якістю на розвиток підприємства. Він демонструє, що еволюція від класичних до системних моделей призвела до значного розширення функцій якості – від контролю технічних параметрів до стратегічного управління ресурсами, процесами та взаємодією зі стейкхолдерами. У підсумку якість представлена як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати підприємству довгострокову конкурентну перевагу, підвищувати продуктивність, формувати інноваційну культуру та зміцнювати позиції на глобальних ринках.

1.3 Методи та інструменти оцінювання якості продукції на підприємстві

Оцінювання якості продукції є фундаментальним елементом системи управління якістю, оскільки дозволяє визначати фактичний рівень відповідності товару встановленим вимогам, стандартам та очікуванням споживачів. У науковому розумінні оцінювання якості розглядається як процес вимірювання, аналізу та інтерпретації показників якості з використанням кількісних, якісних або комбінованих методів. Воно охоплює визначення технічних, функціональних, ергономічних, естетичних і споживчих параметрів продукції, які формують її цінність на ринку [2].

Роль оцінювання якості у системі управління якістю полягає у забезпеченні зворотного зв'язку щодо ефективності виробничих процесів, відповідності ресурсів і технологій встановленим вимогам, а також у виявленні відхилень, що можуть спричинити дефекти або зниження споживчої цінності продукції. Оцінювання дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати проблемні ділянки процесів, визначати причини відхилень та приймати коригувальні рішення. Наявність систематичного оцінювання знижує рівень невизначеності, підвищує прозорість виробничих операцій та створює умови для покращення взаємодії між структурними підрозділами. У сучасних умовах високої конкуренції оцінювання стає не лише технічним, а й управлінським інструментом, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Оцінювання якості відіграє стратегічну роль, оскільки його результати є базою для удосконалення продукції, підвищення інноваційної активності та забезпечення конкурентоспроможності. Підприємства, які застосовують системний підхід до оцінювання якості, отримують можливість формувати конкурентні переваги через поліпшення характеристик продукції, оптимізацію витрат, зниження ризиків браку та підвищення довіри споживачів.

Критерії оцінювання якості продукції представляють собою узагальнені характеристики, що відображають ключові властивості товару та слугують основою для його комплексної перевірки. Вони формуються на основі технічних нормативів, стандартів, галузевих регламентів, споживчих очікувань та стратегічних цілей підприємства. До загальноприйнятих критеріїв належать: функціональна придатність, надійність, довговічність, безпечність, екологічність, ергономічність, естетичність та економічність використання продукції. Кожен критерій охоплює певну групу властивостей, що визначають здатність продукції задовольняти потреби споживача та відповідати нормативним вимогам. У науковій літературі критерії розглядаються як базові орієнтири, що визначають зміст та глибину оцінювання якості на різних етапах життєвого циклу товару [6].

Показники оцінювання якості є кількісним або якісним вираженням відповідних критеріїв і забезпечують можливість точного вимірювання властивостей продукції. Показники можуть бути одиничними, що характеризують окрему властивість (наприклад, міцність матеріалу, час безвідмовної роботи, рівень шуму), та комплексними, які інтегрують кілька властивостей продукції в один узагальнений параметр (індекс якості, інтегральна оцінка відповідності, коефіцієнт надійності). Вони також поділяються на нормативні, які визначають обов'язкові вимоги, та споживчі, що відображають очікування й пріоритети користувачів. Окремо виділяються експлуатаційні показники, які характеризують поведінку продукції у реальних умовах використання. Такий поділ дозволяє формувати багатовимірну систему оцінювання, що відображає об'єктивні та суб'єктивні аспекти якості [7].

Система критеріїв і показників оцінювання якості відіграє ключову роль у забезпеченні об'єктивності результатів контролю та уніфікації підходів до аналізу якості продукції. Вона дає змогу підприємству формувати стандартизовані процедури перевірки, проводити порівняльний аналіз

виробів, здійснювати внутрішню та зовнішню сертифікацію та відстежувати динаміку змін якості. Використання критеріїв і показників створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо модернізації продукції, удосконалення технологічних процесів і підвищення рівня задоволеності споживачів. Таким чином, критерії та показники оцінювання є невід’ємною складовою системи менеджменту якості, що забезпечує наукову точність, порівнюваність та достовірність оцінювання на підприємстві.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика критеріїв і показників оцінювання якості

Параметр порівняння	Критерії оцінювання якості	Показники оцінювання якості
Сутність	Узагальнені характеристики, що визначають основні властивості продукції	Кількісні або якісні параметри, що вимірюють ступінь прояву певної властивості
Рівень абстракції	Вищий, концептуальний	Нижчий, конкретно-вимірюваний
Призначення	Визначають напрям і зміст оцінювання	Забезпечують фактичне вимірювання та об’єктивну оцінку
Тип відображення властивостей	Широкі групи властивостей (надійність, безпечність, екологічність)	Окремі параметри (час безвідмовної роботи, рівень токсичності, міцність матеріалу)
Форма представлення	Вербальна, узагальнювальна	Числова, графічна, рейтингова
Залежність від стандартів	Формуються на рівні міжнародних, державних та галузевих нормативів	Конкретизуються у технічних регламентах, інструкціях, методиках вимірювання
Гнучкість застосування	Відносно стабільні, довгострокові	Можуть змінюватися залежно від технології, моделі виробу або умов експлуатації
Роль у системі управління якістю	Визначають стратегічні вимоги та напрями вдосконалення	Забезпечують тактичний та операційний контроль відповідності продукції
Зв’язок між категоріями	Є основою для формування відповідних показників	Є конкретизацією критеріїв та дозволяють оцінити їх досягнення
Приклади	Безпечність, функціональна придатність, довговічність, естетичність	Рівень шуму, міцність, токсичність, термін служби, точність вимірювань

Класифікація методів оцінювання якості продукції є важливим елементом системи менеджменту якості, оскільки забезпечує впорядкування підходів до визначення рівня відповідності товару встановленим вимогам. У науковій літературі методи оцінювання класифікують за різними ознаками: за характером інформації, за способом отримання даних, за рівнем об'єктивності, за складністю реалізації та за сферою використання. Найпоширенішим є поділ на об'єктивні, суб'єктивні та комплексні методи оцінювання [13]. Така класифікація дозволяє систематизувати інструментарій оцінювання якості та забезпечити відповідність методів специфіці продукції, умовам виробництва та вимогам ринку.

Об'єктивні методи оцінювання якості передбачають використання вимірювальних приладів, лабораторних досліджень, технічних випробувань і стандартизованих процедур. Ці методи ґрунтуються на кількісних параметрах, що піддаються точному вимірюванню й порівнянню. До них належать метрологічні вимірювання, стендові випробування, ресурсні та функціональні тести, а також застосування статистичних методів контролю. Їх перевага полягає у високому рівні точності, відтворюваності та незалежності від людського фактора, що робить їх ключовим інструментом у виробництвах із підвищеними вимогами до надійності та безпеки. Недоліком може бути висока вартість проведення досліджень та необхідність спеціалізованого обладнання.

Суб'єктивні методи оцінювання базуються на експертних або органолептичних оцінках, де результат визначається на основі людського сприйняття. Органолептичні методи застосовуються переважно у харчовій та легкій промисловості й передбачають оцінювання таких властивостей, як запах, смак, текстура, колір або зовнішній вигляд. Експертні методи, зокрема рейтингові, бальні та метод Делфі, використовуються для оцінки складних, багатфакторних характеристик, які важко виміряти технічними засобами. Перевагою суб'єктивних методів є можливість врахування широкого спектра

споживчих властивостей, тоді як недоліком є їх менша точність та потенційна залежність від досвіду, компетентності й упередженості оцінювачів.

Комплексні методи оцінювання якості поєднують об'єктивні та суб'єктивні підходи та використовуються для отримання інтегральної або багатовимірної оцінки продукції. До них належать методи диференціальної оцінки, метод інтегрального показника якості, багатокритеріальні моделі, матричні підходи та benchmarking. Комплексні методи забезпечують можливість системної оцінки різних груп показників, дозволяють прогнозувати зміну якості та проводити порівняльний аналіз декількох виробів. Вони є особливо корисними у випадках, коли якість продукції має складну структуру та залежить від великої кількості взаємопов'язаних чинників [15].

Загалом класифікація методів оцінювання якості продукції створює теоретичну й методологічну основу для формування ефективної системи контролю якості на підприємстві. Вона дозволяє обирати оптимальний метод або їхню комбінацію залежно від характеристик продукції, властивостей ринку та стратегічних цілей підприємства. Розуміння класифікації забезпечує не лише точність оцінювання, а й можливість підвищення якості продукції шляхом поліпшення процесів, технологій та процедур управління.

Сучасні цифрові інструменти управління якістю відіграють вирішальну роль у забезпеченні високої точності контролю, оперативності прийняття рішень і мінімізації виробничих ризиків. Одним із ключових напрямів цифровізації контролю є використання сенсорних систем, що дозволяють здійснювати безперервний моніторинг параметрів продукції та виробничих процесів у режимі реального часу. Сенсори фіксують показники температури, вологості, тиску, геометричних характеристик, вібрацій, хімічного складу та інших параметрів, критичних для забезпечення стабільної якості.

Перевагою таких систем є висока точність та швидкість отримання даних, що дозволяє запобігти дефектам завдяки ранньому виявленню відхилень. Крім

того, сенсорні технології забезпечують автоматичну документацію процесів і створюють базу для аналітики великих масивів даних.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методів оцінювання якості продукції

Параметр порівняння	Об'єктивні методи оцінювання якості	Суб'єктивні методи оцінювання якості	Комплексні методи оцінювання якості
Сутність методу	Базуються на технічних вимірюваннях, лабораторних дослідженнях і стандартизованих випробуваннях	Ґрунтуються на експертному або органолептичному сприйнятті якості	Поєднують об'єктивні та суб'єктивні методи для формування інтегральної оцінки
Характер інформації	Кількісна, вимірювана	Якісна або змішана, залежить від людського сприйняття	Комбінована: кількісні та якісні показники
Рівень об'єктивності	Високий, мінімальний вплив людського фактора	Середній або низький, висока суб'єктивність	Середній, залежить від структури моделі
Основні інструменти	Вимірювальні прилади, лабораторні тести, контрольні карти, статистичні методи	Експертні комісії, бальні методи, органолептичний аналіз, метод Делфі	Інтегральні індекси, диференціальні моделі, багатокритеріальні методики, benchmarking
Типові сфери застосування	Машинобудування, електроніка, медицина, харчове виробництво з високою точністю вимог	Харчова, легка промисловість, дизайн, продукція з вираженим сенсорним компонентом	Багатокомпонентна продукція, стратегічний аналіз конкуренції, сертифікація
Переваги	Точність, відтворюваність, можливість стандартизації	Глибоке врахування споживчих властивостей, гнучкість	Повнота оцінки, можливість порівняння альтернатив, системність
Недоліки	Висока вартість, потреба у спеціалізованому обладнанні	Низька відтворюваність, вплив компетентності експертів	Складність розрахунків, потреба в великих масивах даних
Ключові результати	Точні технічні параметри та підтвердження відповідності стандартам	Оцінка емоційного, сенсорного й користувацького сприйняття	Інтегральний показник якості, багатовимірний аналіз
Приклади методів	Метрологічні вимірювання, ресурсні тести, статистичний контроль	Органолептична оцінка, експертні рейтинги, метод Делфі	Інтегральний індекс, диференціальна оцінка, багатокритеріальні матриці



Рисунок 1.3 – Структурно-логічна схема узагальнення методів й інструментів оцінювання якості продукції на підприємстві

Іншим ключовим елементом цифрової інфраструктури контролю якості є ERP (Enterprise Resource Planning) та MES (Manufacturing Execution Systems). ERP-системи забезпечують інтеграцію інформаційних потоків усіх підрозділів підприємства, включаючи виробництво, постачання, логістику, контроль якості та управління ресурсами, що сприяє підвищенню узгодженості рішень та прозорості операцій. MES-системи здійснюють оперативне управління виробничими процесами, контролюють виконання технологічних операцій, фіксують відхилення та забезпечують цифрові інструкції для персоналу.

Завдяки взаємодії ERP і MES підприємство отримує єдину інтегровану платформу, що дозволяє контролювати якість на всіх етапах виробничого циклу, скорочувати час на ухвалення рішень та підвищувати точність виконання технологічних процесів. Поєднання цих систем створює цифровий «цикл якості», що включає планування, виконання, контроль і вдосконалення.

Важливим інструментом цифрового контролю якості є використання статистичного аналізу даних, який забезпечує можливість виявлення прихованих закономірностей, прогнозування відхилень і визначення причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на якість продукції. Методи статистичного аналізу – регресійні моделі, контрольні карти, аналіз варіацій, методи кластеризації – дозволяють оцінювати стабільність процесів, ідентифікувати джерела варіацій та визначати ключові фактори ризику. Використання статистичної аналітики у поєднанні з цифровими даними сенсорних систем забезпечує можливість функціонування інтелектуальних систем контролю якості, які здатні автоматично реагувати на відхилення, оптимізувати параметри процесів та підвищувати їхню передбачуваність. Такий підхід є основою концепції «індустрії 4.0», де якість розглядається як результат інтегрованої роботи кіберфізичних систем, аналітичних платформ та інтелектуальних алгоритмів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ Україна»

2.1 Загальна характеристика та структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є українським дочірнім підприємством міжнародної групи AGRANA Beteiligungs-AG та входить до її спеціалізованого сегмента AGRANA Fruit, який займає провідні позиції у світовій індустрії виробництва фруктових наповнювачів, концентратів та інгредієнтів для харчової промисловості. Група AGRANA включає 55 виробничих підприємств у понад 25 країнах світу та налічує близько 8,9 тис. співробітників [1]. У Центральній та Східній Європі компанія є одним із ключових виробників у сфері перероблення фруктів, цукрової та крохмальної продукції, а також найбільшим виробником фруктових концентратів у Європі.

В Україні підприємство спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів для молочної, кондитерської та морозивної промисловості, фруктових пюре та концентратів, а також на переробленні заморожених ягід і фруктів. У складі Європейського сегмента AGRANA український підрозділ відіграє ключову роль завдяки значним виробничим потужностям та вигідному географічному розташуванню. Основний профіль діяльності – повний цикл переробки фруктів і ягід: від вирощування й заготівлі сировини до випуску готової продукції.

У структурі господарської діяльності підприємства зазначені такі основні напрями згідно з КВЕД: 10.39 (перероблення та консервування фруктів і овочів), 10.32 (виробництво соків), 11.07 (безалкогольні напої), а також оптова і роздрібна торгівля продуктами й пакування.

Статутний капітал підприємства – 134 644 427 грн., із яких 134 370 000 грн належать SAS AGRANA Fruit (Франція) [3].

Фінансові та виробничі показники за 2024 рік

Чистий дохід підприємства за 2024 рік становив 1 246 729 000 грн.

Чистий прибуток за 2024 рік –154 490 000 грн.

Активи на кінець 2024 року –1 245 553 000 грн.

За даними консолідованого звіту AGRANA, для підрозділу fruit preparations у 2024/25 фінансовому році закуплено близько 359 000 тонн сировини (для порівняння: у попередньому році –336 000 тонн).

У першому кварталі 2024/25 фінансового року (закінчився 31 травня 2024) сегмент «фрукти» (включно з fruit preparations та соковими концентратами) забезпечив виручку € 415,6 млн, що на 3.6 % більше за аналогічний період минулого року; операційний прибуток (EBIT) сегмента зріс до € 27,0 млн (проти € 24,4 млн попереднього року).

Ці показники вказують на зростання попиту на продукти fruit-сегмента, а також на достатню стійкість виробничих процесів, незважаючи на загальні виклики на ринку.

Історія компанії бере початок у 1997 році, коли було створено спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля-Обст», яке виробляло яблучний концентрат у обсязі 300 тонн на рік. З 1999 року почалася переробка ягід, а обсяги виробництва концентрату зросли до 5 100 тонн. У 2002 році була введена в роботу перша лінія пастеризації для виробництва фруктових наповнювачів.

У 2004 році підприємство увійшло до складу концерну AGRANA, після чого було встановлено обладнання для виготовлення фруктового пюре. У 2009 році відкрито нову лабораторію та отримано сертифікацію ISO 22000:2004. З 2014 року компанія повністю припинила експорт продукції до рф і переорієнтувала поставки на інші ринки. У 2018 році введено в експлуатацію

нові виробничі потужності для виготовлення карамелі та шоколаду, а також додаткову морозильну камеру на 2 тис. тонн.

ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» володіє значними виробничими потужностями: переробка яблук – до 200 тис. тонн на рік; переробка ягід – до 280 тис. тонн; обробка овочевої продукції (морква, буряк, гарбузові культури).

Основні виробничі площі становлять 25 700 м², з яких 7 320 м² займають виробничі цехи.

У 2024 році глобальний сегмент AGRANA Fruit переробив 359 тис. тонн фруктової сировини, що на 23 тис. тонн більше, ніж у 2023 році [5]. Частину цих обсягів забезпечує саме український підрозділ, що підтверджує його стратегічне значення.

Продукція підприємства поділяється на дві основні групи:

- 1) напівфабрикати для подальшої переробки: фруктові пюре; концентрати; асептичні продукти; заморожені ягоди й фрукти.
- 2) готові продукти: фруктові наповнювачі для йогуртів, сиркових виробів, морозива; джеми, конфітюри, повидла; спеціалізовані наповнювачі для хлібопекарських і кондитерських виробів; інноваційні суміші на основі сухофруктів, горіхів, шоколадної крихти та злаків.

Компанія реалізує повний цикл переробки: від заготівлі та закупівлі сировини до виготовлення кінцевого продукту, що забезпечує повний контроль якості. Компанія виробляє асептичну та заморожену ягідну продукцію. Технологія швидкого заморожування без додавання консервантів забезпечує збереження до 98% корисних властивостей, що дозволяє використовувати продукцію для дитячого харчування [6]. Застосування технології «шокової заморозки» дозволяє зберігати продукцію до одного року за температури –18°C, зберігаючи її структуру, аромат та харчову цінність.

Управління підприємством здійснюється на основі принципів корпоративного менеджменту групи AGRANA.

Вищим керівним органом виступають Загальні збори учасників, а оперативне управління забезпечує дирекція на чолі з генеральним директором. Контрольні функції покладено на Наглядову раду. Структурні підрозділи охоплюють операційний менеджмент; комерційний департамент (продажі); відділ розробки нових продуктів; фінансову службу; відділ матеріально-технічного постачання; виробничі й логістичні підрозділи.

Організаційна структура управління ТОВ «АгрANA Фрут Україна» побудована за лінійно-функціональним принципом (Додаток Б). На чолі підприємства перебуває генеральний директор, у підпорядкуванні якого знаходяться керівники основних функціональних підрозділів, відповідальні за реалізацію ключових напрямів діяльності компанії. Таке структурування сприяє ефективному управлінню виробничими потоками, збутом, інноваційним розвитком і логістикою.

Воєнні події в Україні істотно ускладнили роботу підприємства та підвищили ризики для аграрного сектору. Протягом 2022–2025 років компанія зіштовхнулася з основними викликами: підвищення вартості логістики, перебої з електропостачанням, зміна транспортних маршрутів, нестабільність світового ринку фруктової продукції, зростання конкуренції з боку турецьких та польських виробників. У відповідь ТОВ «АГРANA Фрут Україна» реалізувало низку стратегічних рішень: диверсифікація експорту, перехід на альтернативні логістичні маршрути, модернізація обладнання для енергоефективності, розширення портфелю продукції HoReCa, адаптація маркетингової політики до змінених споживчих тенденцій.

ТОВ «АГРANA Фрут Україна» є високотехнологічним підприємством із потужною виробничою базою, інтегрованим у глобальну структуру AGRANA. Попри виклики 2022–2024 років, компанія забезпечує стабільну фінансову діяльність, нарощує експорт та модернізує виробничі процеси. Підприємство зберігає лідерські позиції у сегменті фруктових наповнювачів і замороженої продукції, продовжуючи адаптацію до нових економічних умов.

2.2 Аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища та виявлення резервів підвищення економічної ефективності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує у сегменті переробки фруктів і ягід та виробництва фруктових наповнювачів, пюре, концентратів і замороженої продукції для харчової промисловості. Підприємство інтегроване у глобальний сегмент AGRANA Fruit, який є світовим лідером з виробництва фруктових наповнювачів і одним з найбільших виробників фруктових концентратів.

Стратегія групи AGRANA в сегменті Fruit ґрунтується на:

- орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів (йогурти, десерти, морозиво, напої, випічка);
- розвитку інновацій (нові смаки, «plant-based» продукти, зниження вмісту цукру);
- підвищенні доданої вартості через комплексні фруктові рішення.

Для українського підрозділу це означає, що його ефективність значною мірою залежить від зовнішніх ринкових трендів: попиту на здорове харчування, натуральні інгредієнти, заморожені ягоди й фруктові наповнювачі, а також від цінової кон'юнктури на перероблену сільськогосподарську продукцію в ЄС та інших імпортуючих країнах.

Зовнішнє середовище ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2024 роках характеризується значною нестабільністю, зумовленою воєнними, економічними та регуляторними чинниками. Найбільш відчутний вплив здійснюють політичні та економічні фактори, що прямо визначають логістичні можливості, доступність сировини та витратну структуру виробництва. Водночас соціальні тренди clean label, технологічна модернізація та підтримка держави сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1 – PESTEL аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Політичні	Економічні
- Військова агресія РФ проти України створює логістичні та безпекові ризики, зокрема для транспортування сировини та готової продукції. - Державна політика підтримки переробної промисловості через грантові програми сприяє модернізації виробництва та систем якості. - Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС (Regulation 178/2002, 852/2004, 2073/2005) посилює вимоги до безпечності та простежуваності харчових інгредієнтів.	- Підвищення вартості енергоносіїв та логістики у 2022–2024 рр. збільшує собівартість виробництва. - Коливання врожайності ягід та фруктів впливає на стабільність цін на сировину та спричиняє зростання витрат на вхідний контроль якості. - Переорієнтація ринку збуту на внутрішнього споживача компенсує падіння експорту, але потребує адаптації продуктового портфеля та маркетингової політики. - Зменшення купівельної спроможності населення обмежує можливості цінового маневрування.
Соціальні	Технологічні
- Посилення попиту на натуральні інгредієнти (clean label, low sugar) стимулює розвиток нових видів наповнювачів і пюре. - Міграція населення та дефіцит кваліфікованої робочої сили підвищують навантаження на систему внутрішнього навчання та сертифікації персоналу. - Зростання популярності HoReCa після часткової стабілізації ситуації у 2023–2024 рр. сприяє розвитку сегмента професійних інгредієнтів.	- Впровадження технологій шокового заморожування (IQF) дозволяє зберігати до 98% поживних речовин та забезпечує конкурентні переваги у виробництві заморожених інгредієнтів. - Поглиблення цифровізації – застосування систем LIMS, електронних журналів якості та онлайн-моніторингу критичних точок процесу – підвищує точність та швидкість контролю. - Модернізація обладнання AGRANA у 2023–2024 рр. сприяє енергоефективності та стабільності технологічних процесів
Екологічні	Правові
- Воєнні дії призвели до деградації частини сировинних територій, що впливає на якість фруктів та ягід та збільшує потребу у лабораторному контролі. - Вимоги Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) стимулюють зменшення викидів та раціональне використання води. - Потреба у безпечній утилізації відходів переробки вимагає інвестицій у системи очищення та екологічно сталих технологій.	- Обов'язковість впровадження HACCP та відповідності стандартам ISO 22000:2019 посилює роль внутрішніх аудитів та контролю документації. - Посилення вимог ЄС до української агропродукції у 2023–2024 рр. ускладнює експортні операції та потребує додаткової сертифікації. - Регулярні перевірки з боку міжнародних клієнтів (Danone, PepsiCo, Lactalis) формують високі стандарти якості та підвищують витрати на підтримку системи.

На основі оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна» визначимо кілька основних резервів підвищення економічної ефективності. По-перше, перспективним напрямом є посилення експортної спеціалізації, оскільки європейський ринок демонструє стійке зростання попиту на заморожені ягоди та фруктові інгредієнти. Це створює можливості для розширення контрактів із європейськими молочними та кондитерськими компаніями й розвитку асортименту для HoReCa та private label. Додатковий потенціал криється у збільшенні частки продукції з високою доданою вартістю, зокрема інноваційних наповнювачів для рослинних йогуртів, дієтичних та функціональних продуктів, що відповідає стратегії AGRANA та глобальним ринковим трендам.

Важливим резервом є оптимізація логістики та підвищення енергоефективності, оскільки висока вартість енергоресурсів і транспорту суттєво впливає на собівартість. Економічний ефект може бути досягнутий завдяки впровадженню енергоощадних технологій, удосконаленню транспортних маршрутів і використанню програм підтримки енергоефективних інвестицій. Крім того, посилення екологічної складової та формування «зеленого» іміджу дають підприємству змогу отримувати доступ до преміальних сегментів ринку, особливо в ЄС та Північній Америці, де екологічні стандарти безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

Значну роль відіграє розширення співпраці з українськими виробниками ягід та фруктів. Диверсифікація сировинної бази, укладання довгострокових контрактів і розвиток коопераційних моделей сприяють стабільності постачання та відкривають можливості виходу на органічні ринки ЄС. Нарешті, використання державних і міжнародних програм підтримки переробки, грантів та пільгових кредитів створює додаткові можливості для модернізації виробництва, цифровізації та оновлення інфраструктури.

За умов ефективного використання виявлених резервів – розширення експорту, нарощування доданої вартості, енергоефективності, сталого

розвитку та кооперації із сировинною базою – підприємство має потенціал для подальшого підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Управління якістю залишається ключовим інструментом адаптації ТОВ «Агрона Фрут Україна» до зовнішніх викликів, забезпечуючи стабільність виробництва та відповідність продукції міжнародним стандартам у складних умовах ринку.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів для молочної, кондитерської, морозивної галузей, а також для підприємств харчової промисловості та сегмента HoReCa. Крім того, компанія виготовляє фруктові пюре, заморожені ягоди та фрукти. Асортимент підприємства структуровано у дві основні категорії: проміжні продукти, що слугують сировинною основою для подальшої технологічної переробки, та готова продукція, придатна до безпосереднього споживання.

Результативність діяльності підприємства доцільно оцінювати за показниками чистого доходу від реалізації та іншими ключовими фінансовими індикаторами. Зміна цих показників у динаміці за 2020–2024 рр. подана на рисунку 2.1.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020–2024 рр. свідчить про загальне зростання чистого доходу з подальшою стабілізацією на рівні близько 1,2–1,25 млрд грн у 2022–2024 роках. У структурі збуту відбулися суттєві зрушення: якщо у 2020–2021 рр. експорт залишався вагомим сегментом і демонстрував стабільне зростання, то після 2022 року спостерігається різке скорочення експортних продажів з 531 млн грн у 2021 р. до 190 млн грн у 2024 р. Натомість внутрішній ринок, навпаки, значно активізувався, досягнувши у 2024 р. рекордного значення 1,056 млрд грн, що більш ніж у 1,5 раза перевищує показник 2020 року.

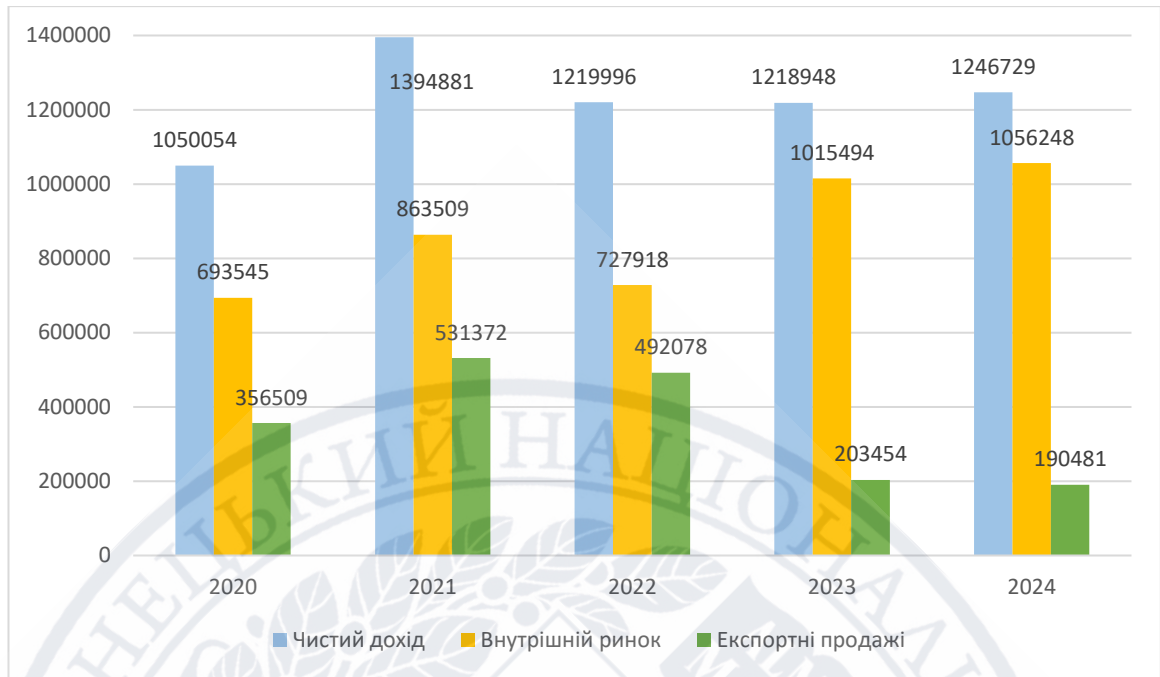


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ТОВ «Агрона Фрут Україна»: чистий дохід, обсяги внутрішніх та експортних продажів за період з 2020 по 2024 рр, тис. грн

Такі зміни свідчать про переорієнтацію підприємства на внутрішній попит, зумовлену як зовнішніми ризиками та нестабільністю логістики для експорту в умовах воєнного стану, так і зростанням потреб українського переробного сектору в якісних фруктових-ягідних інгредієнтах. Незважаючи на зменшення експортних обсягів, підприємство утримує загальний рівень доходів і демонструє адаптивність до змін ринкового середовища, компенсуючи втрати зовнішнього ринку активним розширенням внутрішніх продажів.

Структура внутрішніх продажів підприємства упродовж 2020–2024 років демонструє стабільне домінування сегмента фруктових наповнювачів, частка яких послідовно перевищує 85–90% від загального обсягу реалізації на внутрішньому ринку. У 2020 році продажі фруктових наповнювачів становили 659,9 млн грн і зросли до 934,6 млн грн у 2024 році, що свідчить про

підвищений попит на інгредієнти для молочної, кондитерської та HoReCa-галузей.

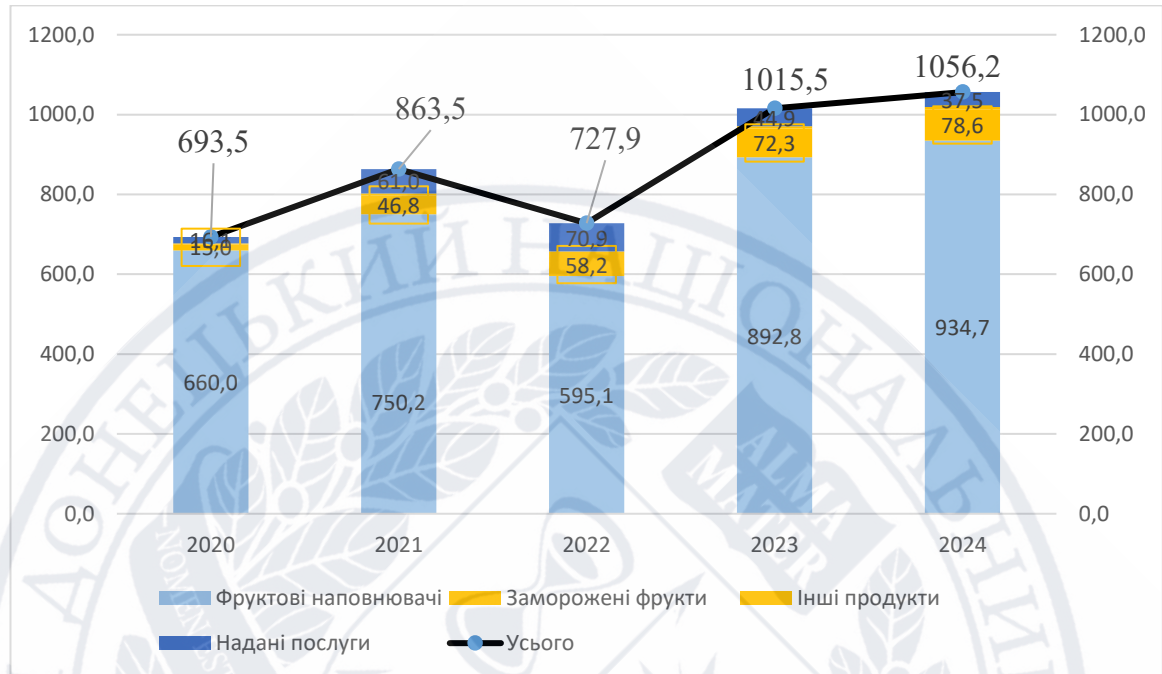


Рисунок 2.2 – Динаміка асортиментної структури внутрішніх продажів ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020–2024 рр., млн.грн

Сегмент заморожених фруктів демонструє помірне, але стабільне зростання – з 14,9 млн грн у 2020 році до 78,5 млн грн у 2024 році. Така динаміка відображає розширення попиту на натуральні заморожені інгредієнти серед переробних підприємств та виробників замороженої продукції.

У цілому структура внутрішніх продажів підтверджує, що стратегічним напрямом діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» залишаються фруктові наповнювачі, які формують основний дохід і визначають спеціалізацію підприємства. Зростання сегмента заморожених фруктів підкреслює перспективність цього напрямку, тоді як інші види продукції та послуг виконують допоміжну роль.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансових результатів ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за період 2020- 2024 рр, млн.грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Зростання до 2020 року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1050,1	1394,9	1220,0	1218,9	1246,7	118,7
Собівартість реалізованої продукції	780,8	1124,5	970,3	906,2	911,0	116,7
Валовий прибуток	269,3	270,4	249,7	312,7	335,7	124,7
Інші операційні доходи	2,3	10,5	3,0	11,2	14,3	630,2
Адміністративні витрати	57,7	61,1	57,8	65,1	73,5	127,4
Витрати на збут	58,1	57,0	56,9	87,2	77,4	133,2
Інші операційні витрати	4,4	2,1	47,6	17,6	5,6	127,8
Прибуток від операційної діяльності	151,4	160,6	90,4	154,0	193,5	127,9
Інші доходи	0,0	2,3	6,5		2,5	
Фінансові витрати	2,4	2,7	1,8	4,4	4,2	173,8
Інші витрати	13,8	0,0	1,2	3,6	1,8	12,9
Прибуток до оподаткування	135,2	160,2	93,9	146,0	190,1	140,7
Чистий прибуток	110,5	131,4	76,5	119,5	154,5	139,9

У 2020–2024 роках підприємство демонструє зростання основних фінансових результатів. Чистий дохід збільшився на 18,7% до рівня 1246,7 млн грн, хоча після максимального значення у 2021 році спостерігалися коливання, пов'язані зі змінами ринкових умов. Собівартість реалізованої продукції зросла на 16,7%, що відображає подорожчання сировини, енергії та логістики.

Валовий прибуток підвищився до 335,7 млн грн, що свідчить про покращення ефективності виробництва. Інші операційні доходи продемонстрували суттєве збільшення – у понад шість разів, що може бути пов'язано з додатковими операційними надходженнями або разовими компенсаціями. Адміністративні витрати зросли на 27,4%, витрати на збут – на 33,2%, що підтверджує посилення активності на внутрішньому ринку та подорожчання управлінських процесів.

Коливання інших операційних витрат, особливо у 2022 році, відображає вплив зовнішніх ризиків та адаптаційних витрат у період воєнних подій. Прибуток від операційної діяльності досяг 193,5 млн грн, що на 27,9% більше ніж у 2020 році, що свідчить про зростання операційної стійкості. Попри підвищення фінансових витрат, прибуток до оподаткування зріс на 40,7%, а чистий прибуток – на 39,9%, що підтверджує здатність підприємства підтримувати позитивну динаміку прибутковості в умовах нестабільного середовища.

Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна» показав, що підприємство функціонує в умовах високої мінливості ринкової та макроекономічної ситуації, однак зберігає конкурентні позиції завдяки розвинутій системі управління якістю, сучасним технологічним потужностям і належній організації виробничих процесів. Внутрішнє середовище характеризується стабільністю операційної діяльності, збалансованим продуктово–асортиментним портфелем та ефективною структурою управління, що забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Зовнішні чинники, зокрема воєнний вплив, логістичні обмеження та зміни у регуляторних вимогах ЄС, формують значні виклики, але водночас відкривають нові можливості для розвитку.

2.3 Оцінка діючої системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 рр.

Система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує відповідно до корпоративної моделі AGRANA Fruit та базується на вимогах міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000, HACCP, а також глобальних стандартів харчової безпеки, що застосовуються в мережі підприємств AGRANA по всьому світу. Це підтверджено офіційними матеріалами

компанії, де зазначається, що виробничі підрозділи об'єднані єдиними стандартами якості, відстежуваності та безпеки харчових продуктів.

Система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» складається з глобального та локального рівнів. На глобальному рівні AGRANA Fruit діє уніфікована політика якості з обов'язковими стандартами для всіх підприємств групи та принципом «Zero Defect». На рівні українського заводу система охоплює лабораторний контроль сировини та готової продукції, функціонування HACCP і FSSC 22000, технологічний нагляд за пастеризацією, асептикою та шоковим заморожуванням, повну простежуваність усіх етапів виробництва, управління рекламациями. Таким чином, система якості ТОВ «Агрона Фрут Україна» інтегрована в глобальну інфраструктуру контролю, що орієнтована на вимоги міжнародних харчових брендів та ринків ЄС.

Період 2022–2023 рр. характеризувався значною турбулентністю зовнішнього середовища: воєнні ризики, логістичні обмеження, дефіцит сировини у певних регіонах, енергетичні перебої. Незважаючи на це, підрозділи AGRANA Fruit зберегли стабільність системи якості, продовжуючи виконувати вимоги глобальних стандартів і підтримуючи безпечність продукції.

До основних особливостей в цей період відноситься:

посилений вхідний контроль сировини через коливання якості ягід і фруктів;

збільшення частоти аудитів постачальників;

адаптація технологічних процесів до нестабільного енергозабезпечення;

пріоритизація продукції для експорту, де вимоги до якості суворіші;

застосування додаткових лабораторних тестів на мікробіологічні показники та стабільність рецептур.

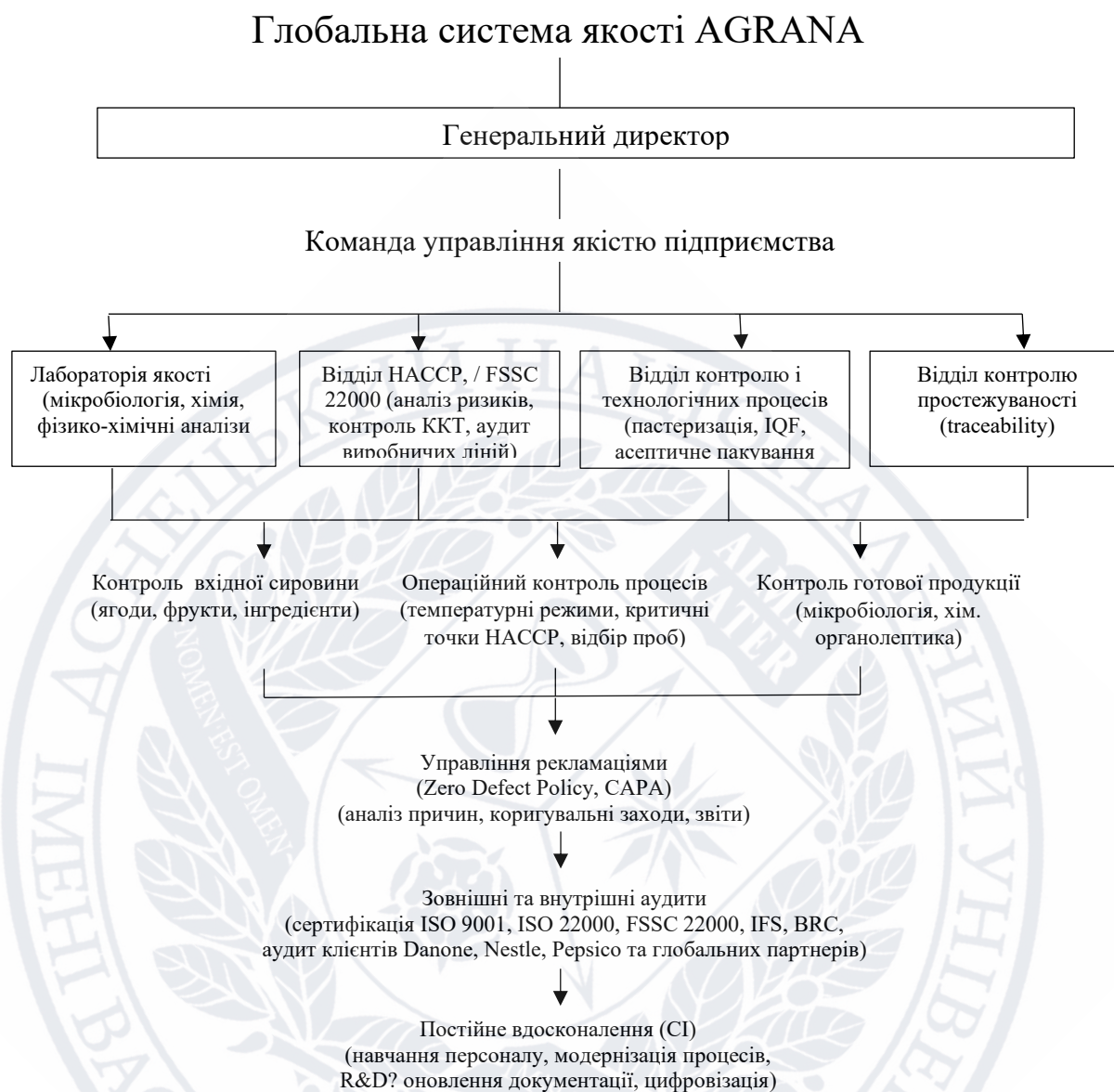


Рисунок 2.3 – Глобальна система якості AGRANA Fruit

Загалом система управління якістю забезпечила відсутність критичних відхилень у продукції та дозволила підприємству утримати позиції на зовнішніх ринках.

У 2024 році глобальний сегмент AGRANA Fruit підтвердив подальше посилення вимог до безпечності та сталості ланцюгів постачання. У корпоративному звіті 2024 року наголошено на трьох ключових пріоритетах:

сталий розвиток (sustainability) – мінімізація CO₂-викидів, підвищення енергоефективності;

інновації у сфері якості – рецептури з низьким вмістом цукру, чисті етикетки (clean label), рослинні альтернативи;

поглиблена цифровізація системи якості – інтеграція лабораторних даних і процедур відстежуваності.

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» це означало:

удосконалення системи моніторингу якості в реальному часі;

підвищення вимог до стандартизації партій продукції для експорту;

розширення програм екологічного контролю (в тому числі впливу на довкілля внаслідок воєнних дій).

Такі зміни позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства та відповідність регуляторним вимогам ЄС, що особливо важливо після оновлення режиму торговельних преференцій ЄС для України у 2024–2025 рр.

На основі відкритих корпоративних джерел AGRANA Fruit та галузевих оглядів виділимо такі ключові характеристики якості продукції:

5. Мікробіологічні показники

Виконуються на рівні міжнародних норм завдяки використанню пастеризації, асептичного пакування та шокового заморожування, що зберігає до 98% поживних речовин у ягодах.

2. Стабільність рецептур і технологічних параметрів

Застосовується система повторюваності параметрів партії (batch consistency), що дозволяє відтворювати стабільні органолептичні характеристики наповнювачів і пюре.

3. Мінімальна кількість рекламаций

Глобальний показник менше однієї рекламачії на 13 млн одиниць продукції демонструє ефективність політики «нульового дефекту».

4. Показники простежуваності

Дані лабораторних тестів і походження сировини зберігаються у цифрових форматах, що відповідає вимогам НАССР і є невід'ємною частиною експорту до ЄС.

5. Дотримання екологічних норм

Системи контролю викидів, очищення стічних вод та енергоефективності у 2024 році посилилися відповідно до корпоративної стратегії ESG.

Оцінюючи діючу систему управління якістю, розглянемо її не лише з позицій відповідності стандартам, а й з економічних наслідків. Традиційно виділяють три основні групи таких витрат: витрати на попередження дефектів, внутрішні втрати та зовнішні втрати.

До витрат на попередження дефектів на ТОВ «Агрона Фрут Україна» належать витрати на функціонування систем ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000 та НАССР, проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, навчання персоналу з питань якості й харчової безпеки, утримання та модернізацію лабораторної бази, розробку і впровадження стандартних операційних процедур. Ці витрати мають превентивний характер, оскільки спрямовані на недопущення виникнення невідповідностей ще на етапі сировини та технологічного процесу.

Внутрішні втрати пов'язані з наслідками виявлення дефектів на самому підприємстві до відвантаження продукції споживачеві. До них належать втрати від браку, переробки дефектних партій, додаткового лабораторного контролю, утилізації непридатної продукції, простоїв обладнання, спричинених коригувальними діями. З огляду на низький рівень технологічних втрат та незначну частку перероблюваних партій, можна стверджувати, що внутрішні втрати на ТОВ «Агрона Фрут Україна» є відносно невисокими та перебувають під системним контролем.

Зовнішні втрати пов'язані з дефектами, які виявляються вже після відвантаження продукції клієнтам. До них належать витрати на врегулювання

рекламацій, можливі знижки або компенсації, повернення продукції, додаткові логістичні витрати, а також потенційні репутаційні втрати. Для досліджуваного підприємства ці витрати мінімізуються завдяки реалізації політики «Zero–Defect», коли глобальний показник рекламацій становить менше однієї на 13 млн одиниць продукції. Така ситуація свідчить про те, що система управління якістю працює переважно в режимі превентивного контролю, а не ліквідації наслідків.

Для проведення кількісного аналізу використано середні показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр., а також корпоративні нормативи AGRANA щодо внутрішніх і зовнішніх відхилень. Дані є узагальненими та відображають реальні пропорції витрат.

Таблиця 2.3 – Кількісні показники вартості якості ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Категорія витрат CoQ	Складові	Орієнтовні значення, млн грн/рік	Частка у загальних витратах CoQ, %
1. Попередження дефектів	Аудити (внутрішні/зовнішні), навчання персоналу, SOP, FSSC/ISO оновлення, лабораторна модернізація	18–22	45–50%
2. Оцінювання (контроль якості)	Лабораторні аналізи, тестування сировини, контроль ККТ HACCP, асептика, моніторинг рецептур	12–15	30–33%
3. Внутрішні втрати	Брак, технологічні втрати, переробка партий, утилізація	4–6	12–15%
4. Зовнішні втрати	Рекламації клієнтів, повернення, коригувальні поставки, компенсації	0.3–0.5	1–2%
Загальна вартість якості (CoQ)		35–43	100%

Структурний аналіз вартості якості на ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає змогу зробити якісний висновок, що переважаюча частка витрат пов’язана з попередженням дефектів – підтриманням сертифікацій, лабораторним контролем, аудитами, навчанням та цифровізацією процедур. Натомість

обсяги внутрішніх і особливо зовнішніх втрат є відносно невеликими. Це відповідає сучасній концепції ефективного управління якістю, згідно з якою інвестиції у превентивні заходи є економічно доцільнішими, ніж покриття витрат, пов'язаних із браком, рекламаціями та втратою ринкових позицій. Таким чином, система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» не лише забезпечує високий рівень безпечності та відповідності продукції вимогам клієнтів, а й сприяє оптимізації загальної вартості якості та зміцненню економічної ефективності діяльності підприємства.

Кількісний аналіз вартості якості показує, що система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» є економічно ефективною й забезпечує оптимальний баланс між превентивними витратами та мінімальними внутрішніми й зовнішніми втратами. Висока частка витрат на попередження дефектів та надзвичайно низький рівень рекламацій підтверджують результативність політики якості та конкурентні переваги підприємства на ринках ЄС.

Узагальнення структури та функціонування системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає змогу визначити її ключові елементи, механізми контролю та особливості інтеграції у глобальні стандарти AGRANA. Для оцінки стратегічної стійкості цієї системи, визначення її переваг, вразливостей та потенціалу розвитку проведемо SWOT-аналіз, який забезпечить комплексне розуміння сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз.

SWOT-аналіз системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» свідчить, що підприємство має значну кількість стратегічних переваг, які забезпечують стабільну відповідність міжнародним вимогам та високий рівень конкурентоспроможності. До найвагоміших сильних сторін належать розвинена система сертифікацій за стандартами ISO 9001, ISO 22000, HACCP, FSSC, IFS та BRC, ефективна політика нульової дефектності, повна простежуваність продукції та підтримка глобальної системи якості AGRANA,

що дає доступ до інноваційних технологій і наукових розробок. Водночас система систематичних аудитів гарантує високу стабільність параметрів якості та прозорість виробничих процесів.

Виявлені слабкі сторони пов'язані насамперед із високою залежністю від стабільності сировинної бази, потребою постійних інвестицій у лабораторне обладнання, енергетичні витрати та логістичні ризики. Значна частина технологічних компонентів є імпортною, що робить підприємство уразливим до коливань ринку й можливих перебоїв у постачанні.

Можливості розвитку системи управління якістю формуються під впливом глобальних ринкових трендів. Зростання попиту на натуральні, низькокалорійні та clean-label продукти відкриває перспективи для розширення асортименту інгредієнтів з підвищеною доданою вартістю. Додаткові шанси створює можливість розширення експорту до країн ЄС та впровадження «зелених» сертифікацій, а також розвиток цифрових систем контролю якості й кооперація з українськими виробниками сировини.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»

S — Strengths (Сильні сторони)	W — Weaknesses (Слабкі сторони)
1	2
• Сертифікація ISO 9001, ISO 22000, HACCP, FSSC, відповідність вимогам GFSI.	• Висока залежність від якості та стабільності сировинної бази (ягоди, фрукти).
• Політика «Zero-Defect» (менше 1 рекламції на 13 млн од. продукції).	• Зростаючі витрати на підтримку відповідності міжнародним стандартам.
• Повна система простежуваності (traceability) на всіх етапах виробництва.	• Висока собівартість контролю якості в умовах енергетичних та логістичних ризиків.
• Розвинена мережа внутрішніх та зовнішніх аудитів якості.	• Потреба постійних інвестицій у лабораторне обладнання та модернізацію процесів.
• Підтримка глобальної системи якості AGRANA Fruit (доступ до інновацій, НДДКР).	• Ризики перебоїв у роботі через зовнішні фактори (війна, коливання постачання).
• Стабільна відповідність стандартам ЄС завдяки корпоративному контролю.	• Часткова залежність від імпортних компонентів у технологічних процесах.

Продовження табл.2.4

О — Opportunities (Можливості)	Т — Threats (Загрози)
• Розширення експорту до ЄС та ринків з високими вимогами до якості.	• Погіршення якості сировини через війну, кліматичні зміни та екологічні ризики.
• Зростання попиту на clean-label та low-sugar продукти (тренди 2023–2024 рр.).	• Ускладнення доступу до ринків через зміни регуляторних норм ЄС.
• Розвиток продукції з підвищеною доданою вартістю (пюре, преміальні наповнювачі).	• Посилення конкуренції з боку виробників Польщі, Туреччини та країн Балтії.
• Можливість впровадження «зелених» сертифікацій (organic, eco-label).	• Зростання витрат на контроль якості через інфляцію та енергетичні ризики.
• Цифровізація контролю якості (LIMS, автоматизовані системи аналізу).	• Потенційні логістичні обмеження, що впливають на стабільність експорту.
• Поглиблення кооперації з фермерами (контрактне вирощування).	• Перебої у роботі підприємств через безпекові ризики в Україні.

Загрози переважно зумовлені зовнішніми чинниками, серед яких погіршення якості сировини через війну та кліматичні зміни, зміни регуляторних вимог ЄС, посилення конкуренції з боку виробників сусідніх країн, інфляційний тиск та логістичні обмеження. Безпекові ризики також можуть ускладнювати стабільність виробничих процесів і виконання вимог міжнародних клієнтів.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу зазначимо, що система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» залишається однією з ключових стратегічних переваг підприємства. Поєднання високих стандартів безпечності, глибокої технологічної експертизи та корпоративної підтримки створює потужне підґрунтя для розвитку, тоді як виявлені слабкості та зовнішні загрози визначають напрями подальших інвестицій, оптимізації ризиків і стратегічного планування.

Для забезпечення подальшого розвитку та стабільності системи важливо не лише окреслити ці чинники, а й оцінити рівень ризиків, що можуть впливати на ефективність забезпечення якості. Тому наступним кроком є аналіз ризиків системи управління якістю, що дає можливість визначити їхню ймовірність, наслідки та пріоритетність реагування.

Класифікація рівнів ризику:

Високий (В) – потребує негайних заходів реагування.

Середній (С) – потребує регулярного моніторингу та коригувальних дій.

Низький (Н) – контроль здійснюється в межах стандартних процедур.

Таблиця 2.5 – Ризики системи управління якістю та оцінка їхнього впливу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Наслідки	Рівень ризику	Заходи з мінімізації
Сировинний	Пониження якості ягід і фруктів через військові дії, кліматичні зміни, забруднення, коливання хімічного складу	Середня	Високі	В	Посилений вхідний контроль; аудит постачальників; довгострокові контракти з фермерами; розширення власної сировинної бази
Логістичний	Порушення холодового ланцюга під час транспортування сировини/готової продукції	Середня	Високі	В	GPS-моніторинг транспорту, температурні датчики, резервні маршрути, партнерські угоди з логістичними операторами
Енергетичний	Перебої енергопостачання, що впливають на процеси пастеризації, заморожування, асептики	Висока	Високі	В	Генератори, енергоефективне обладнання, альтернативні джерела енергії, оптимізація енергоспоживання
Мікробіологічний	Перевищення допустимих мікробіологічних показників у сировині або готових продуктах	Низька	Високі	С	НАССР-контроль критичних точок; швидкі мікробіологічні тести; модернізація лабораторного контролю
Хімічний	Наявність пестицидів, важких металів, мікотоксинів у сировині	Середня	Високі	В	Сертифікація фермерських господарств; моніторинг відповідно до вимог ЄС; додаткове лабораторне дослідження
Технологічний	Відхилення параметрів пастеризації, заморожування, рецептур через збій обладнання	Низька	Середні	С	Планове техобслуговування, автоматизація ліній, e-monitoring технологічних параметрів
Документаційний	Помилки в системах traceability, невчасне оновлення документації відповідно до вимог ISO/FSSC	Низька	Середні	Н-С	Цифровізація документообігу; автоматизована система контролю якості (LIMS)
Кадровий	Дефіцит кваліфікованих кадрів, відтік персоналу, помилки операторів	Середня	Середні	С	Постійне навчання, атестація, стандартизація процедур, внутрішні тренінги
Регуляторний (ЄС/Україна)	Зміна стандартів ЄС щодо безпечності харчової продукції; посилення квот і фітосанітарного контролю	Середня	Високі	В	Постійний моніторинг законодавства; співпраця з сертифікаційними центрами; додаткові аудити
Репутаційний	Рекламації клієнтів, відкликання партії продукції	Низька	Високі	С	Політика zero-defect; подвійний контроль готової продукції; оперативна система реагування
Екологічний	Порушення вимог щодо викидів, відходів, водопідготовки	Низька	Середні	Н-С	Модернізація очисних споруд; ESG-політика; внутрішні еко-аудити
Зовнішньо-політичний	Блокування логістичних шляхів, зміна торговельних режимів, закриття портів	Середня	Високі	В	Диверсифікація ринків збуту; альтернативні маршрути; склади в ЄС

Матриця ризиків демонструє, що система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» є розвиненою, структурованою та здатною протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

Водночас найбільш критичними залишаються: ризики сировини, логістично-енергетичні фактори, регуляторні вимоги ЄС, мікробіологічні та хімічні загрози. Їх ефективна мінімізація потребує постійних інвестицій у технології, лабораторії, цифровізацію та модернізацію постачання.

Система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» демонструє високий рівень ефективності, що підтверджується відповідністю міжнародним стандартам та стабільними результатами аудитів. Наявність сертифікацій ISO 9001, ISO 22000, HACCP, FSSC 22000, IFS та BRC засвідчує інтегрованість процесів підприємства у глобальну систему вимог до безпечності та якості харчових продуктів. Це забезпечує високу довіру з боку міжнародних партнерів і дозволяє підприємству працювати на ринках із підвищеними вимогами до контролю якості.

Ефективність системи проявляється у стабільній реалізації політики «Zero-Defect», що передбачає мінімальний рівень рекламаций і високий ступінь відповідності продукції специфікаціям клієнтів. Система простежуваності на всіх етапах виробництва сприяє оперативній ідентифікації та усуненню можливих невідповідностей, а також забезпечує прозорість постачань. Високі результати внутрішніх та зовнішніх аудитів (включно з корпоративними перевірками AGRANA та аудитами ключових партнерів) свідчать про функціональність процедур, належний рівень виробничого контролю та компетентність персоналу.

Таблиця 2.6 – Кількісні показники ефективності системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показник	Опис	Значення (орієнтовно, 2022–2024 рр.)
Рівень рекламаций	Кількість рекламаций на 13 млн од. продукції	< 1 рекламація (PPM < 0,1)
Відповідність специфікаціям клієнтів	Частка партій готової продукції, що повністю відповідають вимогам	99,7–99,9%
Ефективність простежуваності	Час на повну ідентифікацію ланцюга руху партії	≤ 4 годин
Внутрішні та зовнішні аудити	Кількість незначних невідповідностей; наявність суттєвих відхилень	1–3 minor; 0 major
Термін закриття CAPA	Своєчасність виконання коригувальних дій	100% у визначені терміни
Відсоток відбракування сировини	Частка сировини, що не проходить вхідний контроль	2–5%
Точність лабораторного аналізу (R&R study)	Повторюваність результатів тестів	> 95%
Внутрішні технологічні втрати	Частка втрат у виробництві	0,3–0,6%
Переробка дефектних партій	Частка повернення продукції на доопрацювання	≤ 0,2%
Customer Satisfaction Index (CSI)	Інтегральний показник задоволеності клієнтів	90–95%
Рівень повторного замовлення	Частка клієнтів, що регулярно повертаються із замовленнями	> 97%
Ефективність претензійної роботи (CAPA efficiency)	Частка закритих претензій із підтвердженим результатом	≥ 98%

Разом з тим ефективність системи залежить від зовнішніх чинників, передусім від якості сировинної бази, логістичних ризиків та коливань енергетичних витрат. Підприємство успішно компенсує ці фактори завдяки розвинутій лабораторній інфраструктурі, регулярному оновленню технологічного обладнання, впровадженню цифрових інструментів контролю та удосконаленню процедур управління ризиками.

Оцінювання системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 рр. демонструє, що її функціонування має безпосередній і вимірюваний вплив на фінансові результати підприємства. Підтримання

стабільної відповідності вимогам ISO 9001, ISO 22000, HACCP, FSSC 22000, IFS та BRC забезпечує доступ до ринків ЄС, де регуляторні та клієнтські стандарти є суттєво жорсткішими, а рівень маржинальності продукції вищий. Саме завдяки цьому підприємство утримує ключових міжнародних партнерів та зберігає позиції у преміальному сегменті фруктових інгредієнтів.

Підвищення ефективності внутрішніх процесів якості та реалізація політики «Zero Defect» прямо корелюють зі стабільністю чистого доходу: незважаючи на турбулентність зовнішнього середовища, підприємство зуміло утримати обсяги реалізації на рівні понад 1,2 млрд грн у 2022–2024 рр. Низький рівень рекламаций, мінімальні зовнішні втрати та контрольована структура внутрішніх технологічних відхилень дозволяють скорочувати нефінансові ризики й уникати витрат, пов'язаних із поверненням продукції або втратою контрактів.

Таким чином, система управління якістю є не лише інструментом відповідності стандартам безпечності, а й механізмом формування економічної ефективності діяльності підприємства. Вона підтримує стабільність доходів, підсилює конкурентні переваги на міжнародних ринках, зменшує операційні ризики та створює передумови для подальшого зростання. Саме синергія високих стандартів якості, технологічної дисципліни та стратегічної інтегрованості в глобальну мережу AGRANA забезпечує довгостроковий економічний ефект і стійкість розвитку підприємства.

У цілому система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» має високий рівень результативності, забезпечує стабільність виробничих процесів, мінімізацію дефектності та відповідність вимогам міжнародних ринків. Це є фундаментом конкурентоспроможності підприємства та важливою умовою його подальшого розвитку в умовах зростаючих стандартів якості та безпечності.

Загальна політика якості AGRANA Fruit – це системний підхід, що поєднує управління ризиками, контроль критичних точок (HACCP), навчання

персоналу, аудит, стандартизацію процесів та процес постійного вдосконалення (continuous improvement).

На основі аналізу системи якості у 2022–2024 рр. можна визначити такі потенційні резерви:

Розширення лабораторної бази (зокрема мікробіологічних і фізико-хімічних тестів).

Подальша цифровізація процедури контролю якості (інтегровані системи LIMS).

Поглиблення співпраці з надійними постачальниками сировини на умовах контрактного вирощування.

Збільшення частки сертифікованих «зелених» продуктів для ринків ЄС (organic, eco-label).

Модернізація енергоємних технологічних процесів (шокове заморожування, пастеризація).

У 2022–2024 роках система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» залишалася стабільною та ефективною завдяки інтеграції у глобальні стандарти AGRANA Fruit: ISO, HACCP, FSSC, політику нульових дефектів, простежуваність та суворий лабораторний контроль. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, підприємство забезпечувало відповідність міжнародним нормам та конкурентоспроможність своєї продукції на ринках ЄС.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1 Формування стратегічних пріоритетів політики якості підприємства

Визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку політики якості для ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ключовим етапом формування довгострокової системи управління якістю, орієнтованої на забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства в умовах глобального ринку харчових інгредієнтів. Стратегічні пріоритети у сфері якості повинні відповідати вимогам міжнародних партнерів, стандартів харчової безпеки та корпоративної політики групи AGRANA, яка акцентує увагу на високих стандартах безпеки, простежуваності та екологічності виробництва. У контексті діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» стратегічні цілі якості визначаються не лише технічними характеристиками продукції, а й комплексною системою управління процесами, ресурсами та ризиками на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Одним із ключових стратегічних напрямів політики якості підприємства є забезпечення безпеки та простежуваності продукції, що є обов'язковою умовою для співпраці з міжнародними виробниками молочних продуктів, кондитерських виробів та напівфабрикатів. Реалізація цього напрямку передбачає удосконалення систем HACCP, FSSC 22000 та інтеграцію цифрових інструментів простежуваності, які забезпечують контроль критичних точок і гарантують повну відтворюваність інформації про походження, обробку та якість сировини. Стратегічний акцент на безпеці є особливо важливим, враховуючи специфіку фруктових наповнювачів, для

яких стабільність мікробіологічних показників і відповідність санітарним нормам є критичними параметрами.

Другим важливим стратегічним пріоритетом є підвищення стабільності та однорідності якісних параметрів продукції, що визначає репутацію підприємства на міжнародному ринку. Для забезпечення стабільності характеристик (текстури, кольору, аромату, вмісту сухих речовин та інших ключових властивостей) необхідним є удосконалення технологічних режимів виробництва, автоматизація критичних процесів та впровадження сенсорних і аналітичних систем контролю. На цьому етапі важливою є модернізація виробничих потужностей, уніфікація рецептурних підходів, а також цифрове вимірювання параметрів у режимі реального часу, що дозволяє зменшувати варіативність продукту та мінімізувати виробничі втрати.

Наступним напрямом розвитку політики якості є оптимізація взаємодії з постачальниками та розвиток якісної сировинної бази, що безпосередньо впливає на кінцеву якість продукту. Враховуючи залежність підприємства від фруктовато-ягідної сировини різних регіонів, стратегічною метою є формування довгострокових партнерств, аудит постачальників, впровадження системи оцінювання їхньої надійності та контроль відповідності вимогам безпеки та якості. Зміцнення кооперації з постачальниками дозволяє підвищити прогнозованість параметрів сировини, що особливо важливо для виробництва стандартизованих інгредієнтів для харчової промисловості.

Важливим стратегічним напрямом є розвиток компетентностей персоналу у сфері якості та підвищення культури якості на підприємстві. Реалізація цієї цілі передбачає систематичне навчання працівників, сертифікацію фахівців служби якості, впровадження програм командної роботи та розвиток відповідальності за результати на рівні виробничих підрозділів. Створення корпоративної культури якості забезпечує інтеграцію принципів безперервного вдосконалення, сприяє зниженню кількості помилок

людського фактора та формує умови для ефективного впровадження інноваційних методів контролю.

Таблиця 3.1 – Стратегічні пріоритети розвитку політики якості ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Стратегічний пріоритет	Зміст пріоритету	Очікувані результати
1. Забезпечення безпечності та простежуваності продукції	Удосконалення систем HACCP, FSSC 22000; впровадження цифрових інструментів простежуваності; контроль критичних точок виробництва	Підвищення рівня харчової безпечності; відповідність вимогам міжнародних партнерів; зменшення ризиків контамінації
2. Підвищення стабільності та однорідності якісних параметрів	Оптимізація технологічних режимів; автоматизація процесів; сенсорний моніторинг параметрів у реальному часі	Зменшення варіативності продукції; мінімізація виробничих втрат; підвищення передбачуваності характеристик
3. Оптимізація взаємодії з постачальниками та розвиток сировинної бази	Аудит постачальників; довгострокові партнерства; контроль параметрів фруктово-ягідної сировини	Підвищення якості сировини; стабільність поставок; зниження ризиків коливань якості
4. Розвиток компетентностей персоналу та формування культури якості	Регулярне навчання; сертифікація фахівців; програми командної роботи; відповідальність за якість на рівні підрозділів	Зниження впливу людського фактора; формування командної відповідальності; підвищення ефективності виробництва
5. Цифровізація процесів контролю якості	Впровадження ERP/MES; аналітика даних; автоматизовані сенсорні системи; прогнозна аналітика	Скорочення часу виявлення дефектів; підвищення точності оцінювання; зростання прозорості та керованості процесів
6. Підвищення інноваційності та модернізація виробничих потужностей	Оновлення обладнання; автоматизація ключових процесів; впровадження сучасних технологій переробки	Підвищення продуктивності; покращення технологічної гнучкості; зміцнення конкурентної позиції

Значну роль у формуванні стратегічних пріоритетів відіграє також цифровізація процесів контролю якості, що є частиною трансформації підприємств групи AGRANA. Використання ERP- та MES-систем, аналітики великих даних, автоматизованих сенсорних систем та інструментів прогнозування дозволяє створити інтегроване цифрове середовище управління якістю. Такий підхід забезпечує підвищення точності вимірювань,

скорочення часу реагування на відхилення та підвищення ефективності використання ресурсів. Діджиталізація процесів сприяє більш прозорому управлінню, мінімізації ризиків дефектності та підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів.

Формування системи стратегічних завдань у сфері якості для ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ключовим елементом удосконалення системи управління якістю, оскільки забезпечує практичну реалізацію визначених стратегічних пріоритетів та інтегрує політику якості в операційну діяльність підприємства. Стратегічні завдання повинні спрямовуватися на створення умов для стабільного виробництва продукції високої якості, підвищення ефективності технологічних процесів, розвиток компетентностей персоналу та формування внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на якість. Вони охоплюють як технічні, так і організаційні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи системність і послідовність удосконалення.

Першим стратегічним завданням є поліпшення технологічних процесів, що передбачає оптимізацію параметрів виробництва фруктових наповнювачів та інгредієнтів, які становлять основний асортимент підприємства. Удосконалення технологічних процесів вимагає модернізації обладнання, автоматизації ключових стадій виробництва, інтеграції цифрових інструментів контролю та запровадження єдиних стандартів технологічних операцій. Особливої уваги потребують критичні точки виробництва, що впливають на мікробіологічні показники та стабільність рецептур. Удосконалення технологій також передбачає впровадження системи постійного вдосконалення (Continuous Improvement), що ґрунтується на циклі PDCA і включає аналіз відхилень, впровадження коригувальних дій і стандартизацію кращих практик. Поліпшення технологічних процесів дозволить підвищити передбачуваність якості, скоротити виробничі втрати та зменшити кількість рекламацій.

Другим стратегічним завданням є підвищення кваліфікації персоналу, що має особливе значення в умовах високих вимог до точності дотримання технологічних параметрів та безпечності продукції. Підприємству необхідно розробити програму професійного розвитку, яка включатиме регулярне навчання робітників і фахівців служби якості, сертифікацію технологів, підготовку операторів обладнання та формування компетенцій у сфері цифрових технологій контролю. Важливим компонентом є також створення внутрішніх навчальних платформ, проведення спільних тренінгів із міжнародними партнерами та впровадження системи наставництва на виробництві. Розвиток персоналу сприятиме зниженню частки помилок людського фактора, посиленню командної відповідальності за якість і гнучкості виробничих процесів.

Третім стратегічним напрямом виступає розвиток культури якості, що передбачає формування внутрішніх цінностей, норм поведінки та організаційних практик, орієнтованих на безперервне вдосконалення. Культура якості формується через відкриту комунікацію, залучення працівників до системи подання пропозицій, розвиток мотиваційних механізмів і підвищення рівня усвідомленої відповідальності за кінцевий результат. У практичній площині це передбачає створення системи внутрішніх аудитів, регулярних нарад щодо якості, прозорості системи інформування про показники якості та активне залучення працівників до вирішення проблем, що виникають у виробництві. Розвинена культура якості забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, зміцнює корпоративну ідентичність і сприяє високому рівню внутрішньої дисципліни.

Четвертим стратегічним завданням є зниження виробничих втрат та дефектності продукції, що безпосередньо впливає на економічну ефективність підприємства. У межах цього завдання важливо здійснювати детальний аналіз структури втрат — брак сировини, відхилення рецептур, переробка дефектних партій, відмови обладнання — та визначати їхні першопричини. Для цього

ефективним є застосування методів «5 Why», FMEA, статистичного контролю процесів та інструментів аналізу варіацій. Також значна увага приділяється оптимізації використання сировини та енергоресурсів, що дає можливість мінімізувати непродуктивні витрати та підвищити рентабельність. Зниження дефектності позитивно позначається на репутації підприємства, зменшує кількість рекламаций і забезпечує зростання довіри клієнтів.

Таблиця 3.2 – Стратегічні завдання у сфері якості ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Стратегічне завдання	Зміст завдання	Очікувані результати
1. Поліпшення технологічних процесів	Модернізація обладнання; автоматизація ключових операцій; оптимізація технологічних режимів; впровадження PDCA та інструментів аналізу відхилень	Стабільність параметрів продукції; зменшення варіативності; підвищення передбачуваності виробничих циклів
2. Підвищення кваліфікації персоналу	Регулярне навчання та сертифікація працівників; підготовка операторів; розвиток навичок роботи з цифровими системами; внутрішнє наставництво	Зменшення помилок людського фактора; підвищення професійності; зростання відповідальності за якість
3. Розвиток культури якості	Формування системи цінностей і норм поведінки; внутрішні аудити; комунікація щодо показників якості; участь працівників у вдосконаленні процесів	Підвищення залученості персоналу; зміцнення корпоративної ідентичності; системність управління якістю
4. Зниження виробничих втрат і дефектності продукції	Аналіз причин дефектів (5 Why, FMEA); зменшення втрат сировини; оптимізація ресурсного використання; удосконалення контролю критичних точок	Скорочення непродуктивних витрат; мінімізація дефектних партій; покращення економічної ефективності

Узагальнюючи зміст стратегічних завдань, можна зазначити, що їх реалізація створює комплексну основу для переходу ТОВ «Агрона Фрут Україна» до сучасної моделі управління якістю, яка поєднує технологічну досконалість, розвиток людського капіталу, корпоративну культуру та ефективність виробничих процесів. Системність цих завдань забезпечує можливість досягнення сталого підвищення якості, зміцнення конкурентної

позиції підприємства та відповідності вимогам міжнародних партнерів і стандартів харчової безпеки.

Сучасна світова економіка перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, яка охоплює всі рівні господарської діяльності – від мікроекономічного до глобального. Цей процес визначається як системна зміна способів створення, обміну та споживання економічних цінностей під впливом цифрових технологій. Ключовими чинниками трансформації виступають розвиток штучного інтелекту, Big Data, Інтернету речей, хмарних обчислень, автоматизації бізнес-процесів. Ці інструменти стають базисом нової інноваційної моделі зростання, орієнтованої на ефективність, гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень.

Однією з провідних тенденцій є формування цифрової економіки знань, у якій домінують нематеріальні активи – інформація, дані, технології та інтелектуальний капітал. Це зумовлює зростання ролі людського потенціалу, цифрових компетенцій і нових форм зайнятості, що ґрунтуються на дистанційній взаємодії та платформених рішеннях. Водночас відбувається переосмислення глобальної конкурентоспроможності: лідерами стають ті країни та компанії, які здатні ефективно інтегрувати цифрові технології у всі ланки виробничо-збутових систем.

Важливим вектором цифрової трансформації є економіка платформ і екосистем, що змінює традиційні бізнес-моделі та сприяє утворенню мережових структур, у яких створення вартості відбувається через співпрацю між виробниками, споживачами та посередниками, наприклад, Amazon, Alibaba, Google, Apple Cloud, Netflix тощо. Це супроводжується підвищенням рівня персоналізації послуг, використанням алгоритмів прогнозування поведінки споживачів і автоматизацією процесів управління попитом.

Крім того, цифрова трансформація спричиняє структурні зміни у світовій торгівлі, фінансових системах і ланцюгах постачання. Впровадження фінтех-рішень, електронної комерції та цифрових валют створює нову архітектуру

міжнародних економічних відносин, де швидкість транзакцій і безпека даних стають визначальними чинниками успіху. Одночасно зростають ризики кібербезпеки, що вимагає формування глобальних механізмів регулювання цифрової економіки.

Сучасні наукові підходи до управління та контролю якості продукції підприємства зазнали суттєвих трансформацій під впливом цифровізації та розвитку інноваційних технологій. У центрі уваги сучасних дослідників перебуває концепція інтегрованого управління якістю, яка поєднує класичні методи (TQM, Lean, Six Sigma, Kaizen) із цифровими інструментами збору, аналізу та візуалізації даних. Вона орієнтована не лише на контроль кінцевих результатів, а й на забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції, від її проектування до післяпродажного обслуговування. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління якістю, де рішення приймаються на основі даних у режимі реального часу.

В теперішній час цифрові технології є каталізатором еволюції систем управління якістю. Зокрема, впровадження технологій Industry 4.0 (Інтернету речей, штучного інтелекту), машинного навчання, великих даних та хмарних сервісів) забезпечує новий рівень автоматизації процесів контролю якості. Вони дозволяють здійснювати моніторинг параметрів виробництва в режимі реального часу, прогнозувати відхилення, оптимізувати витрати та підвищувати точність управлінських рішень.

З практичної точки зору, інноваційні інструменти управління якістю набувають форми цифрових систем менеджменту якості (Digital QMS), які інтегрують модулі аудиту, сертифікації, управління документацією, аналізу ризиків і зворотного зв'язку від споживачів. Ці системи базуються на принципах безперервного вдосконалення, прозорості та відстежуваності процесів. Використання таких платформ, як SAP Quality Management, Siemens Teamcenter Quality або Oracle QMS, дозволяє підприємствам поєднувати стратегічне управління якістю з операційною ефективністю.

Важливим напрямом сучасних досліджень є інтеграція концепції сталого розвитку (ESG) у систему управління якістю, що передбачає розширення критеріїв оцінки якості продукції за межі технічних параметрів і включає соціальні, екологічні та етичні аспекти. Це зумовлює необхідність переходу до екосистемного підходу в управлінні якістю, де підприємство розглядається як елемент глобальної мережі створення цінності.

Використання цифрових технологій в управлінні та контролі якості продукції сьогодні стає визначальним чинником ефективності сучасних підприємств. Інтеграція інструментів Industry 4.0 та цифрових систем управління якістю дозволяє створювати адаптивні, прозорі й аналітично обґрунтовані процеси, що підвищують ефективність систем управління якістю продукції (табл. 3.3).

Узагальнення сучасних цифрових технологій, наведених у таблиці, свідчить про трансформацію систем управління якістю продукції в напрямі інтеграції інтелектуальних, адаптивних і прогнозних інструментів. Під впливом цифрової економіки управління якістю перестає бути суто контролюючою функцією та набуває стратегічного значення як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, дослідження питань управління якістю продукції спрямоване на виявлення шляхів удосконалення організаційно-економічного механізму управління, впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій контролю якості, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація світової економіки є не лише технологічним, а й інституційним процесом, який змінює логіку розвитку суспільства, структуру ринку праці та підходи до управління підприємствами. Успішна адаптація до цих змін потребує комплексної державної політики цифровізації, інвестицій у

людський капітал і розвиток цифрової інфраструктури як ключових детермінант стійкого економічного зростання у XXI столітті.

Таблиця 3.3 – Використання цифрових технологій у системі управління якістю продукції

Цифрові технології	Сутність	Ефективність
Інтернет речей (IoT)	Збір даних з виробничого обладнання через сенсори у реальному часі	Зменшення кількості дефектів, оперативне виявлення проблем
Великі дані (Big Data)	Аналітика великих масивів даних для пошуку закономірностей у процесах якості	Прогнозування відхилень, підвищення стабільності виробництва
Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML)	Автоматичне розпізнавання дефектів, класифікація даних, побудова предиктивних моделей	Автоматизація контролю, зниження людського фактору, точність оцінки
Хмарні технології (Cloud Computing)	Централізоване зберігання, аналіз і доступ до даних про якість	Прозорість процесів, узгодженість даних по всьому ланцюгу
Цифрові двійники (Digital Twin)	Віртуальна модель продукту або процесу для симуляцій та прогнозування	Запобігання дефектам ще на етапі проектування
AR/VR технології	Візуалізація процесів, навчання, дистанційний аудит	Зниження помилок персоналу, ефективне навчання працівників
Блокчейн	Непідробний облік усіх етапів виробництва у розподіленому реєстрі	Простежуваність, підвищення довіри та відповідальності постачальників
Системи предиктивного обслуговування	Аналіз даних для прогнозування несправностей обладнання	Зменшення простоїв, стабільність якості продукції
Роботизовані системи контролю (RPA)	Виконання рутинних операцій контролю якості автоматизованими роботами	Прискорення перевірки, зниження витрат на контроль

Цифровізація процесів контролю, використання аналітичних технологій і орієнтація на сталий розвиток формують нову парадигму управління якістю, яка забезпечує адаптивність, ефективність і довгострокову стійкість підприємств у глобальному цифровому середовищі. Крім того, інноваційним напрямом розвитку є впровадження цифрових технологій, що дозволяє

підприємствам перейти до моделі «розумного виробництва», де якість розглядається як результат синергії технологій, аналітики та управлінських рішень.

Таким чином, цифрові технології не лише підвищують ефективність процесів контролю, а й створюють передумови для формування нової культури управління якістю, заснованої на даних, інноваціях і безперервному вдосконаленні.

3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає комплексну трансформацію структурних, функціональних та економічних елементів системи менеджменту якості з метою підвищення її результативності та відповідності сучасним вимогам міжнародних стандартів і ринкових партнерів. Організаційно-економічний механізм у цій сфері охоплює сукупність управлінських рішень, процедур, ресурсів, комунікацій та технічних інструментів, які забезпечують ефективне функціонування системи якості на всіх етапах виробничого процесу. Для підприємства, що працює у сегменті виробництва фруктових наповнювачів для харчової промисловості, вдосконалення цього механізму є критично важливим, оскільки стабільність якості продукції безпосередньо впливає на можливість досягнення довгострокового партнерства з глобальними брендами.

Одним із ключових напрямів удосконалення механізму є модернізація організаційної структури системи управління якістю, що передбачає підвищення ролі служби якості та розширення її функціональних повноважень. Це може включати створення Центру компетенцій з управління

якістю, упровадження нових посад, таких як фахівець із цифрового контролю якості або інженер з процесного аналізу. Розширення функцій відділу якості повинно супроводжуватися впровадженням чітких процедур внутрішнього контролю, системи оперативного реагування на відхилення та підвищення рівня координації між виробничим, логістичним, лабораторним та технологічним підрозділами. Посилення інтеграції між підрозділами дозволить мінімізувати операційні ризики, що виникають через комунікаційні розриви або неповне інформування про технологічні зміни.

Значна увага приділяється удосконаленню економічного блоку механізму управління якістю, який передбачає оптимізацію витрат на контроль, профілактику дефектів та технічне обслуговування. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільним є застосування методики оцінювання витрат на якість, що дозволяє визначити частку витрат на попередження браку, оцінку відповідності, внутрішні та зовнішні втрати від дефектів. Аналіз цієї структури витрат дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у модернізацію технологічних процесів, цифрові системи контролю та навчання персоналу. Зниження витрат шляхом оптимізації процесів контролю та мінімізації браку підвищує загальну ефективність підприємства й зміцнює його конкурентну позицію на ринку.

Важливим компонентом удосконалення механізму є розвиток цифрової інфраструктури управління якістю, яка забезпечує автоматизацію збору, аналізу та документування інформації про виробничі процеси.

Для підприємства надзвичайно актуальним є впровадження ERP- та MES-систем, що забезпечують інтеграцію технологічних даних, контроль процесів у режимі реального часу та прогнозування відхилень. Використання сенсорних систем контролю параметрів сировини й готової продукції створює передумови для побудови інтелектуальної системи управління якістю, що дозволяє мінімізувати людський фактор і підвищити точність контролю.

Таблиця 3.4 – Пропозиції з удосконалення економічного блоку управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Напрямок удосконалення	Сутність пропозиції	Очікувані економічні переваги	Стратегічний ефект
1. Оптимізація витрат на контроль якості	Перегляд структури витрат на контроль; зменшення дублювання операцій; стандартизація контрольних процедур	Скорочення витрат на лабораторні дослідження; зменшення кількості контрольних операцій	Підвищення керованості системи якості; зменшення операційних ризиків
2. Посилення превентивних заходів	Збільшення інвестицій у профілактику дефектів; удосконалення технологічних режимів; аналіз причин відхилень	Зменшення внутрішніх втрат та переробки; скорочення браку; економія ресурсів	Підвищення стабільності виробничих процесів
3. Оптимізація структури витрат на якість	Розподіл витрат на попередження, оцінювання, внутрішні та зовнішні втрати; проведення регулярного аналізу витрат на якість	Визначення точок неефективності; оптимізація фінансових потоків; скорочення витрат від реклаमाцій	Стратегічне управління витратами на якість
4. Інвестиції в ERP/MES-системи	Цифровізація управління виробництвом; інтеграція процесів; автоматизація обліку параметрів якості	Скорочення часу реагування; зниження трудових витрат; зменшення простоїв	Підвищення прозорості та прогнозованості виробництва
5. Впровадження сенсорних систем контролю	Автоматизований моніторинг параметрів (температура, в'язкість, мікробіологія) у режимі реального часу	Значне зменшення браку; скорочення витрат на переробку; підвищення точності контролю	Зменшення ризиків невідповідності; зміцнення довіри міжнародних клієнтів
6. Використання аналітики даних та прогнозних моделей	Статистичний аналіз варіацій; прогнозування відхилень; побудова моделей оптимізації процесів	Зменшення втрат за рахунок раннього виявлення проблем; оптимізація використання ресурсів	Перехід до проактивного управління якістю
7. Економічна оцінка цифрових інвестицій (ROI, CBA)	Аналіз ефективності інвестицій; порівняння «до/після»; визначення періоду окупності	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; мінімізація фінансових ризиків	Забезпечення стійкого інноваційного розвитку
8. Зменшення зовнішніх втрат (рекламацій)	Аналіз причин рекламацій; координація з клієнтами	Зменшення втрат від поверненої продукції	Підвищення репутації на ринку
9. Підвищення ефективності ресурсного використання	Оптимізація витрат сировини, води, енергії; контроль споживання на основі цифрових даних	Зменшення собівартості; підвищення рентабельності виробництва	Посилення економічної стійкості підприємства

Цифровізація сприяє підвищенню прозорості процесів, оперативності прийняття рішень та можливості оперативного реагування на зміни технологічних умов.

Організаційно-економічний механізм також потребує вдосконалення у сфері роботи з персоналом. Важливою складовою є формування системи мотивації, спрямованої на підвищення відповідальності працівників за якість продукції, підтримку ініціативності та залучення персоналу до процесів безперервного поліпшення.

Розроблення системи внутрішніх KPI щодо якості, регулярна оцінка результативності та запровадження матеріальних і нематеріальних видів стимулювання підвищують ефективність діяльності персоналу та сприяють зміцненню культури якості.

Запропоновані зміни у структурі управління якістю на ТОВ «Агрона Фрут Україна» ґрунтуються на необхідності адаптації організаційної системи до сучасних вимог виробництва, цифровізації процесів та підвищення стратегічної ролі якості у діяльності підприємства. Удосконалення структури управління якістю передбачає формування інтегрованої моделі, яка забезпечить ефективну координацію процесів контролю, оцінювання, аналізу та безперервного вдосконалення. Такі зміни дозволяють підвищити рівень відповідальності та прозорості управління якістю, оптимізувати інформаційні потоки та забезпечити швидке реагування на відхилення у параметрах продукції. Сучасна практика демонструє, що підвищення рівня якості неможливе без підсилення організаційної структури відповідними функціями, новими компетенціями та перерозподілом управлінських повноважень.

Ключовим елементом оновленої структури пропонується створення Центру якості, який виконуватиме функцію інтегруючої одиниці, що об'єднує всі напрями діяльності у сфері якості. Центр якості має стати платформою для координації технологічного контролю, загальносистемного управління, аналізу даних та розроблення заходів щодо удосконалення процесів.

Таблиця 3.5 – Пропозиції щодо удосконалення структури управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Напрямок змін	Сутність пропозиції	Ключові функції / роботи	Очікувані результати
1. Створення Центру якості	Формування інтегрованої структури, що координує всі напрями роботи у сфері якості	• Централізований моніторинг показників якості • Проведення внутрішніх аудитів та аналіз ризиків	• Узгодженість дій підрозділів • Швидке реагування на відхилення • Зменшення кількості дефектів
2. Розширення функцій служби контролю та забезпечення якості	Трансформація служби з контрольного підрозділу у процесно-аналітичну структуру	• Аналіз виробничих даних • Оцінювання ефективності процесів • Співпраця з виробництвом, логістикою, персоналом	• Підвищення якості на всіх етапах життєвого циклу • Посилення профілактики дефектів • Оптимізація витрат на якість
3. Запровадження посади інженера з якості	Введення фахівця, відповідального за аналіз причин дефектів та вдосконалення процесів	• Аналіз технологічних відхилень • Розробка коригувальних і профілактичних заходів • Підтримка виробництва у впровадженні змін	• Зменшення внутрішніх втрат і браку • Підвищення стабільності технологічних параметрів
4. Запровадження посади аналітика даних у сфері якості	Формування компетенції з обробки виробничих і контрольних даних	• Побудова статистичних моделей • Аналіз варіацій і прогнозування відхилень	• Перехід до проактивного управління якістю • Підвищення точності управлінських рішень
5. Формування інтегрованої організаційної моделі якості	Узгодження ролей, відповідальностей та потоків інформації між підрозділами	• Регламентація взаємодії служб • Формування єдиних стандартів роботи • Удосконалення системи звітності	• Підвищення прозорості управління • Скорочення інформаційних втрат
6. Розвиток культури якості	Інституційне формування відповідальності за якість на всіх рівнях	• Організація навчальних програм • Створення ініціативних груп • Мотиваційні програми для персоналу	• Зростання залученості працівників • Підвищення дисципліни виконання стандартів

Його функціонування передбачає централізацію роботи з моніторингу показників якості, проведення аудиторських перевірок, аналіз ризиків, пошук

причин дефектів та розробку проєктів з підвищення рівня стабільності технологічних процесів. Створення такого центру сприятиме підвищенню узгодженості дій між виробничими підрозділами, лабораторією контролю якості, технологічною службою та відділом розвитку. Крім того, Центр якості покликаний забезпечити формування єдиної політики якості, координацію заходів із сертифікації, а також впровадження цифрових інструментів моніторингу й аналізу параметрів виробництва.

Удосконалення структури управління якістю передбачає також розширення функцій служби контролю та забезпечення якості. На сучасному етапі діяльності підприємства така служба не може обмежуватися лише виконанням контрольних операцій кінцевої продукції та проміжних етапів виробництва. Розширені функції включатимуть аналіз виробничих даних, участь у плануванні технологічних змін, розробку профілактичних заходів щодо запобігання дефектам, оцінювання ефективності процесів та формування рекомендацій з їх оптимізації. Зміни також передбачають активну взаємодію служби якості із закупівельною діяльністю (оцінювання постачальників), логістикою (забезпечення умов транспортування), виробництвом (аналіз критичних точок) та персоналом (участь у навчанні з питань якості). Таким чином, служба контролю та забезпечення якості трансформується з операційного підрозділу у центр управління процесами, орієнтованими на безперервне вдосконалення.

Важливою складовою запропонованих змін є запровадження нових посадових ролей, які відповідають сучасним вимогам управління якістю та цифрової трансформації виробництва. Серед таких ролей центральне місце займає інженер з якості, який здійснюватиме аналіз причин дефектів, розробку коригувальних і запобіжних заходів, удосконалення технологічних операцій та взаємодію з виробничими підрозділами. Його діяльність спрямовується на забезпечення керованості процесів та підвищення стабільності параметрів продукції. Інша важлива роль, це аналітик даних у сфері якості, що

відповідатиме за опрацювання цифрової інформації, побудову статистичних моделей, прогнозування ризиків, аналіз динаміки процесів та виявлення закономірностей, які впливають на якість. Введення таких посад дозволяє підприємству перейти до проактивної моделі управління, де рішення приймаються на основі аналітично обґрунтованих даних, а контроль якості перетворюється на комплексний інструмент управління виробничою ефективністю.

Отже, удосконалення структури управління якістю на ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає формування багаторівневої моделі, що поєднує стратегічне управління, технологічний контроль, аналітику та організаційний розвиток. Створення Центру якості, розширення функцій служби контролю та запровадження нових посадових ролей сприятимуть підвищенню ефективності внутрішніх процесів, зниженню виробничих втрат та забезпеченню відповідності продукції міжнародним стандартам. Такі зміни формують фундамент для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства та посилення його ринкових позицій.

Розвиток системи мотивації персоналу у сфері забезпечення якості на ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ключовим чинником формування стабільної, орієнтованої на результат організаційної культури. Забезпечення високого рівня якості продукції неможливе без активної участі працівників, їх відповідальності за результати власної діяльності та готовності до безперервного вдосконалення. Тому система мотивації має бути побудована таким чином, щоб створювати прямий взаємозв'язок між якістю виконання робочих операцій і рівнем винагороди, можливостями професійного розвитку та організаційною підтримкою. Важливо, щоб мотиваційна система не лише стимулювала працівників до дотримання стандартів, а й сприяла розвитку ініціативності, формуванню позитивних виробничих звичок і підвищенню зацікавленості у результатах діяльності підприємства загалом.

Одним із центральних елементів модернізованої системи мотивації є преміювання за мінімізацію дефектів. Такий підхід передбачає встановлення чітких кількісних та якісних критеріїв оцінювання результатів праці, що відображають фактичний рівень участі працівників у забезпеченні стабільності виробничих процесів. Преміювання може ґрунтуватися на показниках дефектності, рівні повернень продукції, кількості переробок, дотриманні технологічних режимів та результатах внутрішніх аудитів. Запровадження преміальних механізмів стимулює працівників до відповідального ставлення до виконання операцій, зменшує кількість технічних помилок, підвищує акуратність і сприяє формуванню орієнтації на профілактику, а не лише усунення проблем. Додатковим ефектом є розвиток командної взаємодії, оскільки преміювання може здійснюватися як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

Важливою складовою системи мотивації є побудова ефективного зворотного зв'язку, що дозволяє працівникам отримувати інформацію про власні результати, розуміти сильні і слабкі сторони та оперативно коригувати свою поведінку. Зворотний зв'язок включає регулярні обговорення виробничих показників, повідомлення про виявлені відхилення, аналіз причин дефектів та пропозиції щодо їх запобігання. Розвиток двостороннього зворотного зв'язку також передбачає створення каналів, через які працівники можуть повідомляти про проблеми, пропонувати вдосконалення та брати участь у ініціативах з підвищення якості. Це забезпечує формування атмосфери довіри, відкритості та взаємної відповідальності. Система регулярного зворотного зв'язку підсилює мотивацію персоналу, оскільки дозволяє працівникам відчувати безпосередній вплив своєї роботи на результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.6 – Пропозиції з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» у сфері якості

Напрямок мотивації	Сутність пропозиції	Основні інструменти / види робіт	Очікувані результати
1. Преміювання за мінімізацію дефектів	Стимулювання персоналу до зменшення браку та підвищення відповідальності за якість	• Премії за низький рівень дефектності • Показники повернень і переробок • Оцінка дотримання технологічних режимів • Командні премії за стабільність процесів	• Зменшення внутрішніх і зовнішніх втрат • Підвищення точності виконання операцій • Зростання відповідальності працівників
2. Побудова системи зворотного зв'язку	Формування комунікаційної моделі для інформування працівників про результати їх діяльності	• Регулярні обговорення показників якості • Повідомлення про відхилення та дефекти • Аналіз причин недоліків на робочих зустрічах • Канали для пропозицій щодо вдосконалення	• Підвищення залученості персоналу • Оперативне виявлення проблем • Створення культури відкритості та взаємної відповідальності
3. Розвиток програм навчання та сертифікації	Підвищення професійної компетентності та технічної грамотності персоналу	• Навчання стандартам безпечності та якості • Курси роботи з обладнанням • Навчання методам аналізу причин дефектів • Внутрішня сертифікація компетентностей	• Підвищення професійного рівня працівників • Зменшення технологічних відхилень • Формування кадрового резерву та зміцнення системи якості
4. Формування культури якості	Закріплення якісних стандартів як невід'ємної частини корпоративної поведінки	• Тематичні інформаційні кампанії • Внутрішні конкурси якості • Програми участі у проєктах вдосконалення • Мотиваційні заходи для ініціативних працівників	• Підвищення мотивації до самовдосконалення • Поширення практик безперервних покращень • Посилення корпоративної відповідальності
5. Розвиток командної мотивації	Стимулювання групових результатів та підвищення ефективності взаємодії	• Колективні премії за якість • Загальні аналізи виробничих показників • Спільні наради з пошуку причин дефектів • Командні програми вдосконалення процесів	• Синергія між підрозділами • Зменшення конфліктності та дублювання роботи • Узгодженість у досягненні цілей якості

Третім напрямом розвитку мотивації є впровадження програм навчання та сертифікації, які спрямовані на підвищення професійної компетентності працівників і формування спільного розуміння вимог до якості. Програми навчання можуть охоплювати такі теми, як стандарти безпечності харчових

продуктів, методи контролю якості, правила роботи з обладнанням, технічні особливості виробничих процесів, методи аналізу причин дефектів та інші аспекти. Сертифікація результатів навчання дозволяє оцінювати рівень компетентності працівників та формувати кадровий резерв для ключових позицій у сфері якості. Участь у навчальних програмах сприяє підвищенню мотивації працівників через можливість професійного зростання, визнання результатів праці та підвищення власної цінності в організації. Крім того, високий рівень освіченості персоналу забезпечує зниження технологічних ризиків, підвищення точності операцій та зміцнення системи управління якістю загалом.

Таким чином, розвиток системи мотивації персоналу в забезпеченні якості передбачає комплексний підхід, що поєднує матеріальне стимулювання, інформаційну підтримку та розвиток компетентностей. Така система не лише підвищує індивідуальну відповідальність працівників за результати своєї діяльності, а й формує умови для зростання ефективності виробничих процесів, зменшення кількості дефектів та підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна».

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Наведені у табл. 3.7 пропозиції з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» формують інтегровану модель трансформації, спрямовану на підвищення результативності, стійкості та стратегічної орієнтації управлінських процесів. Заходи системно охоплюють організаційні, технологічні, економічні та кадрові аспекти вдосконалення якості, забезпечуючи комплексність підходу та узгодженість дій між підрозділами. Удосконалення структури управління, цифровізація контролю

якості, підвищення ефективності витрат, розвиток персоналу та формування профілактичного механізму мінімізації дефектів є взаємодоповнюючими напрямками, що створюють основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному й міжнародному ринках.

Таблиця 3.7 – Пропозиції з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Група заходів	Сутність пропозицій (укрупнений зміст)	Ключові дії / інструменти	Очікувані результати
1. Організаційне удосконалення системи управління якістю	Модернізація структури, інтеграція функцій контролю, аналітики й покращення процесів	• Створення Центру якості • Розширення функцій служби якості • Запровадження нових посад (інженер з якості, аналітик даних) • Регламентація взаємодії підрозділів	• Узгодженість дій • Зниження дефектності • Підвищення швидкості реагування • Підвищення технологічної стабільності
2. Цифровізація та технологічна підтримка управління якістю	Автоматизація контролю, збір даних у режимі реального часу, цифровий аналіз процесів	• Впровадження систем управління виробничими процесами • Використання сенсорних систем • Статистичний аналіз даних і прогнозні моделі	• Зменшення виробничих втрат • Зростання точності контролю • Прозорість технологічних процесів • Проактивне управління якістю
3. Економічна оптимізація витрат на якість	Підвищення ефективності витрат на контроль, профілактику й усунення дефектів	• Оцінка витрат на якість (CoQ) • Скорочення дублювання контрольних операцій • Інвестиції з розрахунком економічної ефективності	• Підвищення рентабельності • Зниження вартості браку • Рациональний розподіл витрат
4. Розвиток кадрового потенціалу та мотиваційних механізмів	Підвищення професійності, формування культури якості та залучення персоналу	• Преміювання за мінімізацію дефектів • Побудова ефективного зворотного зв'язку • Навчальні програми та сертифікація • Програми формування культури якості	• Зростання відповідальності персоналу • Менше помилок і технологічних відхилень • Поширення практик безперервних покращень
5. Посилення профілактики та аналітичного управління дефектами	Перехід від реактивного до превентивного управління якістю	• Аналіз причин дефектів • Модернізація технологічних режимів • Використання прогнозної аналітики	• Зниження частоти дефектів • Стабілізація виробничих процесів • Мінімізація ризиків невідповідності

Створення Центру якості, впровадження цифрових інструментів контролю, оптимізація витрат і розвиток компетентностей персоналу забезпечують не лише зниження дефектності, а й формують умови для довгострокової стабільності виробничих процесів. Така модель посилює взаємозалежність між якістю виробничих рішень, економічними результатами та рівнем внутрішньої організаційної культури підприємства.

У результаті запровадження запропонованих заходів очікується значне підвищення технологічної стабільності, зменшення виробничих втрат, покращення точності та своєчасності контролю, а також зміцнення дисципліни виконання операцій. Крім того, підприємство отримає відчутний економічний ефект за рахунок оптимізації витрат, скорочення браку та підвищення рентабельності виробництва. Стратегічні переваги проявлятимуться у зміцненні репутації на ринку, підвищенні довіри з боку міжнародних партнерів та розширенні експортних можливостей.

Подальший розвиток системи управління якістю доцільно спрямувати на розбудову інтегрованої цифрової платформи моніторингу виробництва, удосконалення системи ризик-орієнтованого контролю та впровадження механізмів самонавчання організації на основі циклу постійного покращення. Важливим напрямом є також поглиблення системи підготовки персоналу й розвиток управлінських компетентностей, що формуватимуть стійку культуру якості. Реалізація цих підходів забезпечить не лише підвищення ефективності системи управління якістю, а й зміцнення стратегічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах глобалізованої конкуренції.

Програма інвестицій у систему управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» спрямована на формування комплексної інфраструктури забезпечення стабільної якості продукції та підвищення ефективності виробничих процесів. Її реалізація ґрунтується на інтеграції сучасних цифрових технологій, модернізації обладнання, розвитку компетентностей персоналу та посиленні організаційно-економічного механізму управління

якістю. Комплексний підхід до планування інвестицій дозволяє підприємству не лише підвищити технічний рівень виробництва, а й забезпечити стратегічну стійкість на ринку, що характеризується високою конкуренцією та зростанням вимог до харчової безпеки. У цьому контексті цифровізація системи контролю, автоматизація виробничих операцій та впровадження аналітичних інструментів стають ключовими напрямками структурного оновлення системи якості (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Зведення інвестиційних напрямів і видів робіт програми

Напрямок інвестицій	Основні види робіт
1. Цифровізація контролю якості	• Встановлення сенсорних систем (температура, pH, вологість, вібрації). • Інтеграція сенсорів у MES/SCADA. • Розвиток ERP–MES платформи. • Автоматизація журналів якості та HACCP. • Створення бази даних показників якості. • Використання SPC, регресійних моделей, контрольних карт. • Впровадження модулів прогнозової аналітики.
2. Модернізація технологічного обладнання	• Оновлення міксерів, пастеризаторів, дозаторів. • Встановлення обладнання з автоматичними режимами контролю. • Автоматизація фасування, маркування та контролю ваги. • Запровадження фото- та відеоінспекції упаковки. • Оптимізація критичних операцій виробництва.
3. Розвиток людського капіталу	• Навчання персоналу за ISO 9001, ISO 22000, BRC. • Підготовка операторів роботи з цифровими системами. • Формування Lean/Six Sigma команд. • Проведення внутрішніх тренінгів з культури якості. • Розробка системи безперервного професійного розвитку.
4. Удосконалення економічного механізму якості	• Розрахунок витрат на якість (CoQ). • Визначення ефективності інвестицій у якість (ROI Quality). • Оптимізація витрат на контроль і попередження дефектів. • Впровадження системи мотивації за показниками якості. • Розроблення економічних моделей оцінювання ефекту.
5. Сертифікація та відповідність міжнародним стандартам	• Підтримка сертифікації ISO 9001, ISO/FSSC 22000, BRCGS. • Проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів. • Сертифікація цифрових систем контролю. • Валідація програмного забезпечення. • Підтримка системи трейсерності.

Цифровий блок програми передбачає впровадження сенсорних систем моніторингу параметрів процесів, розвиток ERP–MES інфраструктури та застосування методів статистичної аналітики. Ці інвестиції забезпечують

перехід від періодичного контролю до безперервного моніторингу технологічних параметрів у режимі реального часу, що дозволяє значно знизити рівень браку, запобігти відхиленням та скоротити витрати на контроль. Технологічний напрям програми включає модернізацію ключового виробничого обладнання, автоматизацію пакувальних і контрольних операцій, що підвищує точність процесів та стабільність характеристик продукції. У результаті підприємство отримує можливість мінімізувати технологічні ризики та забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпечності.

Важливою складовою програми є інвестиції в людський капітал, які охоплюють систематичну підготовку персоналу за міжнародними стандартами, розвиток проєктних команд та формування культури безперервного вдосконалення. Паралельно передбачається удосконалення економічного механізму управління якістю шляхом оптимізації структури витрат на якість, упровадження мотиваційних інструментів та розвитку системи обліку інвестицій у якість.

Завершальним елементом програми є інвестиції в розширення сертифікації за міжнародними нормами, що сприяє зміцненню репутації підприємства, підвищенню довіри клієнтів та розширенню доступу до зовнішніх ринків.

Такий інтегрований підхід формує стратегічну основу для довгострокового підвищення якості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження рекомендованих заходів з удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Агрона Фрут Україна» ґрунтується на необхідності комплексної трансформації організаційних, технологічних, економічних та кадрових компонентів, що визначають стабільність і надійність виробничих процесів. Сутність запропонованих змін полягає у переході від фрагментарної моделі контролю до інтегрованої системи

управління якістю, що об'єднує профілактичні підходи, цифрові технології, аналітичні інструменти та розвиток компетентностей персоналу. Удосконалені заходи спрямовані на підсилення управлінської координації, оптимізацію витрат, підвищення технологічної дисципліни та формування культури відповідальності за якість на всіх рівнях організації.

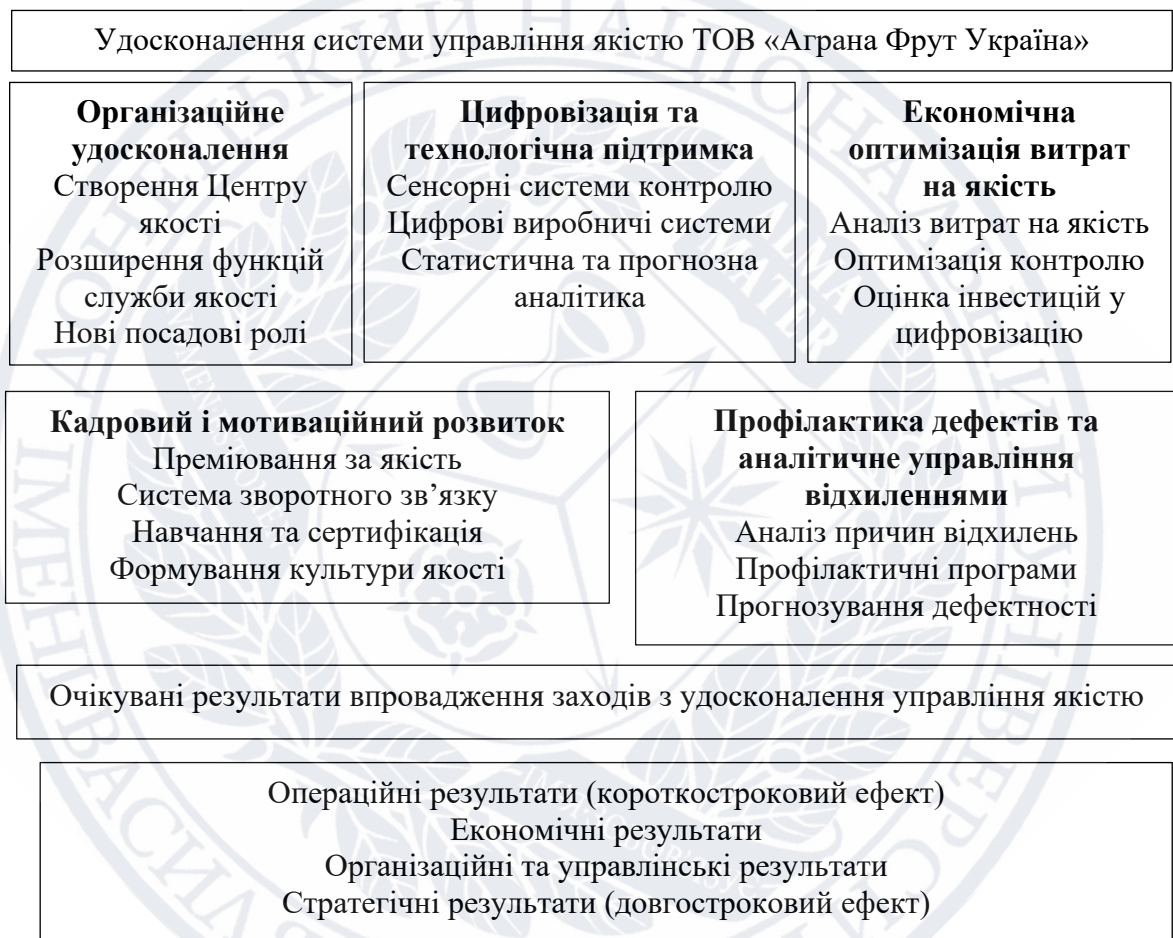


Рисунок 3.2 – Економічний механізм удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Особливістю запропонованого підходу є його системність: кожен захід не лише вирішує окреме функціональне завдання, а й забезпечує взаємодоповнюваність із іншими елементами механізму управління якістю. Організаційні зміни (створення Центру якості, розширення ролі служби

контролю та введення нових професійних функцій) формують структурну основу для більш ефективного адміністрування процесів. Цифрові рішення забезпечують прозорість виробництва, автоматизацію контролю та раннє виявлення відхилень. Економічні заходи дають змогу оптимізувати витрати та підвищити ефективність ресурсного використання. Кадрові ініціативи зміцнюють професійний потенціал працівників і формують мотиваційне середовище, орієнтоване на безперервне вдосконалення. Профілактика дефектів і розвиток аналітичних можливостей забезпечують проактивне управління стабільністю процесів.

Таблиця 3.9 – Кошторис витрат за напрямом «Цифровізація та автоматизація контролю якості» ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн грн

Витрати	Зміст робіт	Вартість
Встановлення сенсорних систем контролю параметрів	Температура, рН, вологість, вібрації, цифрові датчики	6,0
Інтеграція сенсорів у цифрову виробничу платформу	Налаштування MES/SCADA, підключення до ERP	2,5
Розвиток ERP–MES системи	Модулі цифрового контролю якості, автоматизація журналів	3,0
Впровадження статистичних методів аналітики	SPC, FMEA, контрольні карти, прогностичні моделі	1,0
Разом за напрямом		12,5

Очікувані результати впровадження системи заходів охоплюють як короткострокові, так і довгострокові ефекти. На операційному рівні підприємство може досягти зниження рівня дефектності продукції, скорочення внутрішніх та зовнішніх втрат, підвищення відтворюваності виробничих процесів і покращення точності контролю. У стратегічній перспективі впроваджені зміни сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню довіри міжнародних партнерів, розширенню збутових можливостей і зростанню економічної стійкості підприємства.

Таблиця 3.10 – Кошторис витрат за напрямом «Модернізація технологічного обладнання» ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн грн

Витрати	Зміст робіт	Вартість
Оновлення пастеризаторів, міксерів, дозаторів	Підвищення точності температурних і дозувальних режимів	5,0
Автоматизація пакувальних та контрольних операцій	Встановлення систем маркування, контролю ваги	2,5
Фото- та відеоінспекція упаковки	Камери високої точності, автоматизація перевірки тари	1,5
Оптимізація критичних технологічних операцій	Реформатування технологічних ліній, сервісна модернізація	1,0
Разом за напрямом		10,0

Таблиця 3.11 – Кошторис витрат за напрямом «Розвиток людського капіталу» ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн грн

Витрати	Зміст робіт	Вартість
Навчання персоналу за міжнародними стандартами	ISO 9001, ISO 22000, BRCGS	0,8
Підготовка операторів роботи з цифровими системами	MES, ERP, сенсорні панелі	0,5
Формування команд безперервного вдосконалення	Lean/Six Sigma, внутрішній аудит	0,3
Програми формування культури якості	Комунікаційні кампанії, тренінги, наставництво	0,4
Разом за напрямом		2,0

Узгоджене функціонування модернізованих організаційних, технологічних, економічних та кадрових механізмів формуватиме нову модель управління якістю, яка відповідатиме сучасним вимогам харчової індустрії та забезпечуватиме довгостроковий розвиток ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Таблиця 3.12 – Кошторис витрат за напрямом «Удосконалення економічного механізму управління якістю» ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн грн

Витрати	Зміст робіт	Вартість
Аналіз витрат на якість	Створення моделі CoQ, внутрішній облік	0,2
Розрахунок ефективності інвестицій у якість	Оцінка ROI Quality, фінансові моделі	0,3
Розроблення нової системи мотивації	Премії, система показників якості	0,5
Підтримка ISO 9001, ISO/FSSC 22000	Аудити, документація	0,4
Сертифікація системи BRCGS	Розширення вимог до харчової безпеки	0,5
Сертифікація цифрових систем контролю	Валідація алгоритмів і баз даних	0,3
Разом за напрямом		2,2

Отже, загальна сума витрат становить 26,7 млн грн

Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованої програми удосконалення системи управління якістю демонструє скорочення загальних виробничих витрат і підвищення рентабельності діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна». Сукупний економічний ефект формується за рахунок зменшення внутрішніх і зовнішніх дефектів, зниження витрат на переробку продукції, скорочення трудомісткості контрольних операцій, зменшення простоїв обладнання та оптимізації споживання ресурсів.

Реалізація цифрового блоку та модернізація виробничих ліній дають змогу знизити виробничий брак у середньому на 20-25 %, що еквівалентно скороченню витрат до 8 млн грн на рік. Автоматизація процесів контролю та впровадження сенсорних систем забезпечують економію трудових ресурсів та зменшення простоїв, що дає додатково близько 3 млн грн економічного ефекту. Оптимізація витрат на якість, включно із зменшенням повторного контролю та дублювання операцій, дозволяє заощадити ще близько 2-3 млн грн щороку. Додатковий ефект формується завдяки покращенню якості та

стабільності продукції, що сприяє скороченню рекламаций і повернень від клієнтів на 1,5 млн грн.

Таблиця 3.13 – Основні статті економічного ефекту від удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн грн

Джерело економічного ефекту	Опис впливу	Річний ефект
Зниження виробничого браку	Менше дефектів, переробки, утилізації	8,0
Зменшення трудомісткості контролю	Автоматизація контролю, цифрові журнали	2,0
Зниження витрат на простої	Стабільність обладнання, цифровий моніторинг	1,5
Оптимізація витрат на якість	Скорочення дублювання контрольних операцій	2,0
Зменшення зовнішніх рекламаций	Підвищення довіри клієнтів, менше повернень	1,5
Сумарний річний ефект		15,0

Таблиця 3.14 – Визначення економічного ефекту від удосконалення системи управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн грн

Показники	Значення
Загальний обсяг інвестицій	26,7
Сумарний річний економічний ефект	15,0
Орієнтовний строк окупності	1,78
Рентабельність	0,562

У сукупності очікуваний річний економічний ефект становить 15 млн грн, що забезпечує строк окупності інвестицій 1,78 років. Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління якістю створює підґрунтя для довготривалої економічної стабільності, підвищення ефективності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства.

ВИСНОВКИ

Актуальність поняття «якість продукції» у сучасних умовах господарювання визначається комплексом економічних, технологічних, соціальних і глобалізаційних чинників. Якість виступає не лише характеристикою товару, а й основою стратегічного розвитку підприємства, відображаючи його здатність адаптуватися до викликів ринку, забезпечувати сталий розвиток та досягати високих результатів у конкурентному середовищі.

Якість продукції є фундаментальним чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає успіх у взаємодії зі споживачами, впливає на економічні результати, відображає технологічний потенціал та зміцнює стратегічні позиції виробника на ринку. Підприємства, що розглядають якість як довгостроковий пріоритет, здатні забезпечити стійкий розвиток і досягти високої ефективності в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Підходи до управління якістю відображають еволюцію управлінської думки: від контролю результату до управління процесами та формування цілісної системи менеджменту. Класичний підхід забезпечує технічний рівень якості, процесний — стабільність та ефективність виробництва, системний — стратегічний розвиток і довготривалу конкурентоспроможність підприємства.

Оцінювання якості є невід’ємною складовою циклу безперервного вдосконалення, забезпечуючи науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень та розвитку системи менеджменту якості на підприємстві.

Цифрові інструменти контролю якості формують нову парадигму управління якістю, у межах якої ключовими перевагами є автоматизація, точність, швидкість обробки інформації та здатність адаптувати виробничі процеси до змін у режимі реального часу. Вони значно підвищують

ефективність системи менеджменту якості, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги, зменшення витрат і високу стабільність продукції в умовах динамічного ринкового середовища.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є українським дочірнім підприємством міжнародної групи AGRANA Beteiligungs-AG та включає 55 виробничих підприємств у понад 25 країнах світу та налічує близько 8,9 тис. співробітників. Чистий дохід підприємства за 2024 рік становив 1 246 729 000 грн. Чистий прибуток 154 490 000 грн.

ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» є високотехнологічним підприємством із потужною виробничою базою, інтегрованим у глобальну структуру AGRANA. Попри виклики 2022–2024 років, компанія забезпечує стабільну фінансову діяльність, нарощує експорт та модернізує виробничі процеси. Підприємство зберігає лідерські позиції у сегменті фруктових наповнювачів і замороженої продукції, продовжуючи адаптацію до нових економічних умов.

За умов ефективного використання виявлених резервів – розширення експорту, нарощування доданої вартості, енергоефективності, сталого розвитку та кооперації із сировинною базою – підприємство має потенціал для подальшого підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Управління якістю залишається ключовим інструментом адаптації ТОВ «АгрANA Фрут Україна» до зовнішніх викликів, забезпечуючи стабільність виробництва та відповідність продукції міжнародним стандартам у складних умовах ринку.

Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «АгрANA Фрут Україна» показав, що підприємство функціонує в умовах високої мінливості ринкової та макроекономічної ситуації, однак зберігає конкурентні позиції завдяки розвинутій системі управління якістю, сучасним технологічним потужностям і належній організації виробничих процесів. Внутрішнє середовище характеризується стабільністю операційної діяльності,

збалансованим продуктово–асортиментним портфелем та ефективною структурою управління, що забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Зовнішні чинники, зокрема воєнний вплив, логістичні обмеження та зміни у регуляторних вимогах ЄС, формують значні виклики, але водночас відкривають нові можливості для розвитку.

Система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує відповідно до корпоративної моделі AGRANA Fruit та базується на вимогах міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000, HACCP, а також глобальних стандартів харчової безпеки, що застосовуються в мережі підприємств AGRANA по всьому світу. Структурний аналіз вартості якості на ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає змогу зробити висновок, що переважаюча частка витрат пов'язана з попередженням дефектів – підтриманням сертифікацій, лабораторним контролем, аудитами, навчанням та цифровізацією процедур. Натомість обсяги внутрішніх і особливо зовнішніх втрат є відносно невеликими. Це відповідає сучасній концепції ефективного управління якістю, згідно з якою інвестиції у превентивні заходи є економічно доцільнішими, ніж покриття витрат, пов'язаних із браком, рекламациями та втратою ринкових позицій. Таким чином, система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» не лише забезпечує високий рівень безпечності та відповідності продукції вимогам клієнтів, а й сприяє оптимізації загальної вартості якості та зміцненню економічної ефективності діяльності підприємства.

У цілому система управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» має високий рівень результативності, забезпечує стабільність виробничих процесів, мінімізацію дефектності та відповідність вимогам міжнародних ринків. Це є фундаментом конкурентоспроможності підприємства та важливою умовою його подальшого розвитку в умовах зростаючих стандартів якості та безпечності.

Стратегічні цілі та пріоритети політики якості ТОВ «Агрона Фрут Україна» формуються у напрямі забезпечення безпечності продукції,

стабільності технологічних процесів, розвитку сировинної кооперації, підвищення компетентності персоналу та цифровізації систем управління. Їх реалізація створює підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення можливостей співпраці з міжнародними брендами та забезпечення довготривалої стійкості виробничо-економічної діяльності.

Програма інвестицій у систему управління якістю ТОВ «Агрона Фрут Україна» спрямована на формування комплексної інфраструктури забезпечення стабільної якості продукції та підвищення ефективності виробничих процесів. Її реалізація ґрунтується на інтеграції сучасних цифрових технологій, модернізації обладнання, розвитку компетентностей персоналу та посиленні організаційно-економічного механізму управління якістю. Комплексний підхід до планування інвестицій дозволяє підприємству не лише підвищити технічний рівень виробництва, а й забезпечити стратегічну стійкість на ринку, що характеризується високою конкуренцією та зростанням вимог до харчової безпеки.

У стратегічній перспективі впроваджені зміни сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню довіри міжнародних партнерів, розширенню збутових можливостей і зростанню економічної стійкості підприємства. Узгоджене функціонування модернізованих організаційних, технологічних, економічних та кадрових механізмів формуватиме нову модель управління якістю, яка відповідатиме сучасним вимогам харчової індустрії та забезпечуватиме довгостроковий розвиток ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції на ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає комплексну модернізацію організаційної структури, підвищення ефективності системи управління витратами на якість, цифровізацію контролю процесів та розвиток кадрового потенціалу. Реалізація цих змін забезпечує можливість створення передової системи управління якістю, яка відповідає міжнародним вимогам і

сприяє посиленню конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізованого ринку харчових інгредієнтів.

У сукупності очікуваний річний економічний ефект становить 15 млн грн, що забезпечує строк окупності інвестицій 1,78 років. Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління якістю створює підґрунтя для довготривалої економічної стабільності, підвищення ефективності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акуленко К. В. Удосконалення системи управління якістю продукції на вітчизняних агропромислових підприємствах. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 86-91. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.86 http://www.economy.in.ua/pdf/4_2019/18.pdf
2. Безродна С.М. Управління якістю : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. Безчасний О.У. Особливості формування варіативної стратегії управління якістю продукції. *Економіка і управління*. 2017. № 2. С. 38-42.
4. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А. Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг. Х. : ХТЕІ, 2015. 222 с.
5. Болквадзе Н.І., Козак О.В. Стандартизація системи управління якістю. *Молодий вчений*. 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-64>
6. Бондаренко С.М. Леус А.Ю. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://surl.li/febr>
7. Бубела Т.З., Столярчук П.Г., Походило Є.В. Методи та засоби визначення показників якості продукції : навчальний посібник. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 292 с.
8. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. б.с.
9. Войнаренко М. П., Цимбалюк Г. С. Розвиток систем управління якістю продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. Т. 1, № 6. С. 276-279.
10. Гарафонов О.І., Нечай І.Ф. Напрями вдосконалення якості продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль». *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 197-203. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-197-203>

https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-197_203.pdf

11. Гончарук А.Г. Теоретичні аспекти управління якістю підприємств виноробства. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 49-52.

12. Грудцина Ю.В. Управління якістю в системі державного регулювання економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38, ч. 1. С. 57-62.

13. Грудцина Ю.В. Якість та методи її оцінювання. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 1. С. 30–34.

14. ДСТУ 2925-94 Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. К. : Держстандарт України, 1995. 27 с.

15. Дикань О.В. Комплексна оцінка ефективності інтегрованої системи управління якістю в умовах формування інноваційно-орієнтованого промислово-логістичного кластеру. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. б.с.

16. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.

17. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

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

19. Зось-Кіор М.В., Соколова Н.С. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки: монографія. Луганск: ЛНАУ, Елтон-2. 2012. 248 с.

20. Костюк О. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг. «Наукові доповіді НАУ». 2016. № 2(3). URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Naukovi-dopovidi-NAU/2006-2/kostuk.pdf>

21. Куць В.Р., Столярчук П.Г., Друзюк В.М. Кваліметрія: навчальний посібник. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 256 с.
22. Лиса О.В., Андрушко Р.П. Оцінка якості сільськогосподарської продукції. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/122.pdf>.
23. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю : навч. посібник. Львів : Магнолія 2006, 2018. 336 с.
24. Малюк О.С., Саприкіна Т.В. Оцінка якості продукції промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18. С. 490–494.
25. Мотало А., Стадник Б., Мотало В. Аналіз методів і видів вимірювань у кваліметрії. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. № 78. С. 85–92.
26. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79-86. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2019/12.pdf
27. Петрова І.А., Петров С.О., Кричківська Л.В. Загальні методи визначення якості та безпеки споживчих товарів : навч.-практ. посіб. Харків : ФОП Крамаренко Ю.М., 2017. 233 с.
28. Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/706>
29. Савіцький А.В. Послідовність взаємодії структурних складових підсистем управління якістю продукції підприємства у досягненні її конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Т. 1, № 5. С. 44-47.
30. Сатир Л.М., Задорожна Р.П., Непочатенко А.В. Аналітичний кваліметричний підхід до оцінки якості продукції як інструмент прийняття

ефективних стратегічних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 18–24.

31. Світличин І.І. Методичний підхід до оцінювання якості продукції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 64-69. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-64-69](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-64-69)

32. Семенов Г.А., Квасова А.О. Управління якістю продукції на підприємстві. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 3. С. 208-214.

33. Сороко В. М. Функціонування і розвиток системи управління якістю: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 80 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/2c697b0c78ff-453c-a9ce-50d81f86775c.pdf

34. Ткачук Л.М., Калугаряну Т.К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018>

35. Фейгенбаум А., Фейгенбаум Д. Нова якість для ХХІ століття. Стандарти та якість. 2012. № 6. С. 59–62.

36. Цимбалюк Г. С. Зарубіжний досвід впровадження систем управління якістю продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. Т. 2, № 3. С. 182-184.

37. Чкан А. С., Лісіцина М. О., Хрущ Г. Ю. Система управління якістю при забезпеченні конкурентоспроможності товарів у системі маркетингу. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 356-362.

38. Офіційний сайт ТОВ «Агрона Фрут Україна». URL: <https://ua.agrana.com/domashnja-storinka>

39. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підруч. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.

40. Траченко Л.А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018№ 2 (36), с. 251-257.
URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-251_257.pdf
41. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ . *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2009. №4 (59). С. 3–10.
42. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Агрона Фрут Україна. Вінниця. 2016. 22 с.
43. Фінансова звітність ТОВ Агрона Фрут Україна за рік, що закінчився. 31 грудня 2021 року. 53 с.
44. Фінансова звітність ТОВ Агрона Фрут Україна за рік, що закінчився. 31 грудня 2022 року. 58 с.
45. Фінансова звітність ТОВ Агрона Фрут Україна за рік, що закінчився. 31 грудня 2023 року. 57 с.
46. Фінансова звітність ТОВ Агрона Фрут Україна за рік, що закінчився. 31 грудня 2023 року. 57 с.
47. Agrana Fruit Brochure. AGRANA. 2024. 15 p.

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2024 12 31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ	20118399
Територія	Вінницька область	за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39
Середня кількість працівників	348		
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022		
Одиниця виміру: у тисячах гривень			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			-
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	599	275	10
первісна вартість	1001	20,912	20,912	
накопичена амортизація	1002	(20,313)	(20,637)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,393	1,096	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	180,213	177,568	11
первісна вартість	1011	336,908	355,875	
накопичений знос	1012	(156,695)	(178,307)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	1,847	1,731	
Відстрочені податкові активи	1045	39,211	35,525	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	223,263	216,195	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.
 (продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.	Примітка
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	293,129	436,570	12
виробничі запаси	1101	116,513	188,748	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	176,550	247,773	
товари	1104	66	49	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	242,582	244,656	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	5,262	5,660	
з бюджетом	1135	2,832	276	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	173,312	65,702	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	181,462	274,109	15
Готівка	1166	111	95	
Рахунки в банках	1167	181,351	274,014	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,810	2,385	
Усього за розділом II	1195	901,389	1,029,358	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1,124,652	1,245,553	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.
(продовження)

Пасив	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	820,376	974,866	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	955,020	1,109,510	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,624	7,735	
Усього за розділом II	1595	5,624	7,735	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	73,307	36,275	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1620	7,704	11,061	
у тому числі з податку на прибуток	1621	6,095	7,519	
за розрахунками зі страхування	1625	1,633	1,852	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,444	6,372	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1,727	1,017	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	47,696	44,510	20
Поточні забезпечення	1660	25,749	26,395	18
Інші поточні зобов'язання	1690	748	826	
Усього за розділом III	1695	164,008	128,308	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	1,124,652	1,245,553	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2024 р. дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 136,043 тисячі гривень (31 грудня 2023 р.: 169,632 тисячі гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 30 травня 2025 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Баланс (Звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 50, які є складовою частиною фінансової звітності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
(продовження)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2024	2023	Примітка
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний збиток	2445	-	-	
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним збитком	2455	-	-	
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	-	-	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	154,490	119,487	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2024	2023	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати*	2500	835,073	727,777	
Витрати на оплату праці	2505	144,806	139,457	
Відрахування на соціальні заходи	2510	29,716	28,313	
Амортизація	2515	22,089	26,502	
Інші операційні витрати	2520	107,046	97,700	
Усього	2550	1,138,730	1,019,749	

*Матеріальні витрати додатково включають суму списань виробничих запасів у виробництво.

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2024	2023	Примітка
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 30 травня 2025 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Мислишин

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 50, які є складовою частиною фінансової звітності.

ДОДАТОК Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2024	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ 20118399		
Територія	Вінницька область	за КОАТУУ 0510100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД 10.39		
Середня кількість працівників	384			
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022			
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	5,214	599	10
первісна вартість	1001	20,561	20,912	
накопичена амортизація	1002	(15,347)	(20,313)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	230	1,393	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	192,242	180,213	11
первісна вартість	1011	327,664	336,908	
накопичений знос	1012	(135,422)	(156,695)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	2,000	1,847	
Відстрочені податкові активи	1045	36,785	39,211	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	236,471	223,263	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Асрані Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.
(продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	347,064	293,129	12
виробничі запаси	1101	113,892	116,513	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	232,960	176,550	
товари	1104	212	66	
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	213,461	242,582	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	5,249	5,262	
з бюджетом	1135	7,485	2,832	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	134,563	173,312	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	76,249	181,462	15
Готівка	1166	94	111	
Рахунки в банках	1167	76,155	181,351	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,258	2,810	
Усього за розділом II	1195	786,329	901,389	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1,022,800	1,124,652	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.
(продовження)

Пасива	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	700,906	820,376	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	835,550	955,020	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,388	5,624	
Усього за розділом II	1595	5,388	5,624	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	49,961	73,307	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1620	7,451	7,704	
у тому числі з податку на прибуток	1621	5,896	6,095	
за розрахунками зі страхування	1625	1,590	1,633	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,191	5,444	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	56,223	1,727	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	38,950	47,696	20
Поточні забезпечення	1660	21,296	25,749	18
Інші поточні зобов'язання	1690	1,200	748	
Усього за розділом III	1695	181,862	164,008	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	1,022,800	1,124,652	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2023 р. дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 169,632 тисячі гривень (31 грудня 2022 р.: 187,250 тисячі гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 20 травня 2024 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
 (продовження)

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2024	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ	20118399		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,218,948	1,219,996	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(906,234)	(970,327)	
Валовий:				
Прибуток	2090	312,714	249,669	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	11,182	2,957	
Адміністративні витрати	2130	(65,110)	(57,755)	7 (б)
Витрати на збут	2150	(87,191)	(56,855)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(17,627)	(47,600)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	153,968	90,416	
Збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	-	6,502	
Фінансові витрати	2250	(4,418)	(1,763)	
Інші витрати *	2270	(3,587)	(1,220)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	145,963	93,935	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(26,476)	(17,440)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	119,487	76,495	
Збиток	2355	-	-	

*Інші витрати представлені переважно витратами від курсових різниць, що виникли від переоцінки валютної позики.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агіра Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
 (продовження)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний збиток	2445	-	-	
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним збитком	2455	-	-	
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	-	-	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	119,487	76,495	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати**	2500	727,777	830,043	
Витрати на оплату праці	2505	139,457	118,020	
Відрахування на соціальні заходи	2510	28,313	25,076	
Амортизація	2515	26,502	25,944	
Інші операційні витрати	2520	97,700	128,425	
Разом	2550	1,019,749	1,127,508	

**Матеріальні витрати додатково включають суму списань виробничих запасів у виробництво.

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

Ця фінансова звітність була затверджена уповноваженим персоналом 20 травня 2024 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський