МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ОЦІНКА СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» М. ЗОЛОТОНОША ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 4 курсу, групи 41-з-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
ДЛУГОБОРСЬКИЙ Максим Романович

Керівник: к.е.н., доцент
ВЕРНЮК Наталія Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»	39
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

В умовах воєнного часу та необхідності підтримання операційної стійкості підприємств особливого значення набуває якість системи регламентування їх діяльності. Регламентування забезпечує упорядкування бізнес-процесів, чіткий розподіл функцій і відповідальності, координацію дій персоналу та дотримання встановлених стандартів. Для підприємств харчової промисловості, що функціонують в умовах жорстких вимог безпечності продуктів та динамічного законодавства, ця проблематика є особливо актуальною. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – учасник групи «Молочний альянс» із зростаючими фінансовими показниками – потребує актуальної та дієвої документальної бази управління. Водночас практика молокопереробних підприємств свідчить про типові проблеми: застарілість корпоративних документів, невідповідність регламентів реальній структурі, відсутність функції внутрішнього контролю. Дослідженням цих питань присвячено праці Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Мескона, Г.В. Осовської, О.Є. Бавика, С.І. Лободяка, Л.О. Кустріч, Н.О. Вернюк та інших, проте комплексна оцінка систем регламентування підприємств молочної переробної промисловості залишається недостатньо дослідженою.

Мета роботи – здійснити комплексну оцінку системи регламентування діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та обґрунтувати напрями її удосконалення.

Досягнення мети передбачає вирішення таких *завдань*:

– розкрити сутність, ієрархічну структуру та методичні підходи до оцінки системи регламентування;

– охарактеризувати організаційно-економічний стан ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» і проаналізувати показники його діяльності за 2023-2025 рр.;

– оцінити склад, повноту та актуальність регламентуючих документів підприємства;

– виявити проблеми та прогалини у функціонуванні системи регламентування;

– обґрунтувати рекомендації щодо актуалізації документальної бази, цифровізації та запровадження внутрішнього аудиту та оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система регламентування діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти формування та оцінки системи регламентування підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження. Застосовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу, узагальнення та абстрагування – при дослідженні теоретичних засад; системного та структурно-функціонального аналізу – при оцінці системи регламентування; економіко-статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз – при аналізі фінансових показників; SWOT-аналіз – для оцінки стратегічного середовища підприємства.

Інформаційна база дослідження – наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників; законодавчо-нормативні акти України; річні фінансові звіти ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2023-2025 рр.; корпоративні документи підприємства на офіційному сайті групи «Молочний альянс»; дані Єдиного державного реєстру та системи Opendatabot.

Практична значущість роботи. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» для актуалізації корпоративних положень, регламентування ключових бізнес-процесів та впровадження цифрової платформи документообігу, а також становлять практичний інтерес для інших підприємств молочної переробної промисловості.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Регламентування діяльності підприємства є однією з фундаментальних функцій системи управління, що забезпечує формалізацію організаційних відносин, упорядкування бізнес-процесів та чіткий розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами. В умовах ускладнення організаційних структур сучасних підприємств, посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності управління роль регламентування суттєво зростає.

Проблематика організаційного регламентування розглядається у площині широкого кола управлінських дисциплін – менеджменту організацій, теорії управління, процесного менеджменту та управління якістю. Незважаючи на значний доробок вітчизняних і зарубіжних дослідників, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування ключових понять, що зумовлює необхідність їх критичного аналізу та систематизації.

Еволюція поглядів на сутність регламентування у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці відбувалась поступово – від розуміння регламентів виключно як адміністративного інструменту контролю до сприйняття їх як стратегічного ресурсу підвищення ефективності організації. На початку XX ст. класики наукового менеджменту Ф. Тейлор та А. Файоль обґрунтували необхідність стандартизації виробничих і управлінських процесів, заклавши теоретичне підґрунтя сучасної системи регламентування [1]. Тейлор розробив принципи нормування операцій та хронометражу робочих процесів, тоді як Файоль сформулював принципи адміністрування, серед яких централізація, єдиноначальність і поділ праці безпосередньо пов'язані з регламентуванням діяльності.

У середині XX ст. концепція бюрократичного управління М. Вебера закріпила ідею формалізованих правил і процедур як основи раціональної

організації. За Вебером, ефективне управління неможливе без чіткого документального закріплення ролей, повноважень і відповідальності – положення, що залишається актуальним і сьогодні [2]. У другій половині XX ст. з поширенням процесного підходу та систем управління якістю стандартів ISO регламентування набуло системного характеру знайшовши відображення зокрема у вимогах міжнародних стандартів якості [3].

Сучасний етап розвитку теорії управління характеризується переходом від регламентування окремих функцій до комплексного документування наскрізних бізнес-процесів підприємства. Лободяк С.І. зазначає, що важливою характеристикою бізнес-процесів є їх здатність регламентувати порядок виконання завдань, визначати розподіл відповідальності між учасниками діяльності та формувати прозору систему взаємодії між підрозділами підприємства та його зовнішніми партнерами [4]. Саме в цьому контексті формується новий погляд на систему регламентування як на динамічну, адаптивну документальну платформу, що підтримує стратегічний розвиток організації.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «регламентування діяльності підприємства». Різні дослідники акцентують увагу на окремих аспектах цього явища – нормативному, організаційному, процесному чи документальному.

Аналіз зібраних визначень свідчить про те, що регламентування розглядається науковцями у двох взаємопов'язаних аспектах: як процес (розробка, затвердження та впровадження норм і правил) та як результат (сукупність документів, що регулюють діяльність підприємства). Незважаючи на відмінності у формулюваннях, усі підходи об'єднує спільна ідея – регламентування спрямоване на впорядкування організаційних відносин і забезпечення передбачуваності управлінських дій [5].

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виявити спільне та відмінне у розумінні сутності регламентування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «регламентування діяльності підприємства»

Автор / джерело	Визначення поняття «регламентування діяльності»	Ключовий акцент
Ф. Тейлор, А. Файоль [1]	Стандартизація виробничих і управлінських процесів як основа наукового менеджменту; встановлення норм і правил для кожної операції та посади	Нормування праці та операцій
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [2]	Регламентування – формалізована система правил і процедур, що регулюють поведінку членів організації та забезпечують передбачуваність організаційних дій	Формалізація поведінки та передбачуваність дій
Осовська Г.В., Осовський О.А. [3]	Сукупність заходів із встановлення правил, інструкцій і нормативів, що визначають порядок функціонування підприємства та його структурних підрозділів	Правила та порядок функціонування підрозділів
Осовська Г.В., Осовський О.А. [5]	Сукупність заходів із встановлення правил, інструкцій і нормативів, що визначають порядок функціонування підприємства та його структурних підрозділів, розподіл повноважень і відповідальності між посадовими особами	Правила функціонування та розподіл повноважень
Нетепчук В.В. [6]	Цілеспрямоване документування та стандартизація бізнес-процесів підприємства як об'єктів управління, що визначає послідовність дій, відповідальних виконавців та критерії оцінювання результатів	Стандартизація бізнес-процесів та визначення відповідальності
Коваленко Н., Манжула В. [7]	Комплекс організаційно-розпорядчих документів, що закріплюють функції, права та обов'язки структурних підрозділів і посадових осіб у процесі реінжинірингу бізнес-процесів	Документальне забезпечення реінжинірингу
Лободяк С.І. [4]	Бізнес-процеси підприємства характеризуються здатністю регламентувати порядок виконання завдань, визначати розподіл відповідальності між учасниками та формувати прозору систему взаємодії підрозділів	Регламентування як характеристика бізнес-процесу

Джерело: складено автором на основі [1–7]

З урахуванням вищезазначеного, у даній роботі під системою регламентування діяльності підприємства розуміється сукупність взаємопов'язаних організаційно-розпорядчих та нормативних документів, норм, правил і процедур, що встановлюють порядок функціонування підприємства, розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами, а також визначають стандарти виконання ключових бізнес-процесів. Принципова відмінність наведеного визначення від

попередніх полягає у акцентуванні системного, а не документарного характеру регламентування.

Система регламентування виконує низку важливих функцій в управлінні підприємством. Координаційна функція забезпечує узгодження дій різних підрозділів та посадових осіб в єдиному організаційному просторі. Функція стандартизації встановлює єдині вимоги до виконання бізнес-процесів і операцій. Контрольна функція полягає в тому, що чіткі регламенти є основою для оцінки відповідності фактичної діяльності встановленим нормам. Захисна функція знижує ризики конфліктів та непорозумінь через чіткий розподіл відповідальності [6]. Адаптаційна функція, виділена окремими дослідниками, передбачає можливість оперативного перегляду регламентів при змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Ефективна система регламентування базується на ключових принципах. Принцип системності передбачає, що регламенти утворюють цілісну та несуперечливу систему, де документи різних рівнів взаємоузгоджені. Принцип повноти означає охоплення регламентами всіх ключових аспектів діяльності. Принцип актуальності вимагає своєчасного оновлення відповідно до змін у діяльності підприємства. Принцип зрозумілості виключає різночитання через однозначне формулювання вимог. Принцип обов'язковості означає безумовну вимогу дотримання для всіх учасників процесу. Принцип адаптивності забезпечує оперативне коригування при змінах [6; 7].

Одним з ключових аспектів розуміння системи регламентування є виділення рівнів регламентації. Залежно від суб'єкта, що встановлює норми, та сфери їх застосування виокремлюють законодавчий, галузевий, організаційний, функціональний та посадовий рівні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівні регламентації діяльності підприємства

Рівень регламентації	Суб'єкт встановлення	Основні документи	Обов'язковість
Законодавчий	Держава (Верховна Рада, КМУ)	Господарський кодекс, КЗпП, Податковий кодекс, технічні регламенти, стандарти безпеки	Безумовна (закріплена законом)
Галузевий	Міністерства, регулятори, асоціації	ДСТУ, санітарні норми, ветеринарні вимоги, стандарти ISO/FSSC	Обов'язкова для галузі; добровільна – стандарти якості
Організаційний	Власники, рада директорів	Статут, Колективний договір, ПВТР, кодекс корпоративної поведінки	Обов'язкова для всього персоналу
Функціональний	Функціональні керівники, HR	Положення про підрозділи, регламенти бізнес-процесів, корпоративні стандарти	Обов'язкова для підрозділу/напряму
Посадовий	Безпосередній керівник, HR-служба	Посадові інструкції, робочі інструкції, технологічні карти, чек-листи	Обов'язкова для конкретного працівника

Джерело: складено автором на основі [6; 7]

Для підприємств харчової та переробної промисловості законодавчий та галузевий рівні регламентації набувають особливого значення. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [8], вимоги ДСТУ ISO 22000 та міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів FSSC 22000 формують щільну нормативну рамку, в межах якої кожне підприємство галузі розробляє власну документальну базу, адаптовану до специфіки своїх виробничих процесів.

Різноманітність регламентуючих документів, що використовуються у практиці управління підприємствами, зумовлює необхідність їх систематизації. Класифікація регламентів за ознакою об'єкта регламентування, рівня управління, форми вираження, сфери та терміну дії є підґрунтям для оцінки повноти системи регламентування конкретного підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація регламентів діяльності підприємства за ключовими ознаками

Ознака класифікації	Вид регламенту	Приклади документів
За об'єктом регламентування	Організаційні	Статут, положення про підрозділи, посадові інструкції, штатний розпис
	Процесні	Регламенти бізнес-процесів, технологічні карти, процедури, маршрутні карти BPMN
	Нормативні	Стандарти підприємства, норми витрат сировини, нормативи чисельності, ліміти
За рівнем управління	Корпоративні	Стратегія розвитку, кодекс корпоративної поведінки, регламент ради директорів
	Рівня підрозділу	Положення про відділ, регламент підрозділу, посадові інструкції керівника
	Рівня посади	Посадова інструкція, картка компетенцій, чек-лист виконання операцій
За формою вираження	Письмові (формалізовані)	Накази, положення, інструкції, стандарти, регламенти, протоколи
	Усні (неформалізовані)	Традиції, норми корпоративної культури, усні домовленості
За сферою дії	Загальні	Поширюються на все підприємство (ПВТР, кодекс етики, наказ про структуру)
	Спеціальні	Поширюються на окремий підрозділ або вид діяльності (напр., регламент закупівель)
За терміном дії	Постійні	Діють без обмеження терміну до внесення змін або скасування (статут, інструкції)
	Тимчасові	Запроваджені на визначений виробничий або організаційний період (сезонні регламенти)

Джерело: складено автором на основі [6; 7]

Наведена класифікація є підґрунтям для оцінки повноти системи регламентування конкретного підприємства. Для великих харчових підприємств особливого значення набуває розмежування постійних і тимчасових регламентів. Проведений у Розділі 2 аналіз об'єкта дослідження спиратиметься на дану класифікаційну матрицю для систематизації виявлених документів та визначення прогалин у системі регламентування.

Відповідно до сучасних науково-методичних підходів виділяють три ієрархічні рівні системи регламентування, що охоплюють документи стратегічного, функціонального та операційного рівнів управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ієрархічні рівні системи регламентування діяльності підприємства

Рівень регламентування	Основні документи	Зміст та призначення
Верхній (установчо-стратегічний)	Статут; колективний договір; кодекс корпоративної етики; ПВТР; стратегічні документи; регламент органів управління	Визначають правовий статус підприємства, місію, глобальні правила функціонування та органи управління. Є основою всієї системи регламентування; мають найвищу юридичну силу в межах підприємства
Середній (функціонально-тактичний)	Положення про підрозділи; організаційна структура; корпоративні політики; регламенти бізнес-процесів; стандарти ISO/FSSC; процедури якості	Описують «хто, що і як робить» на рівні відділів. Деталізують функції, права та відповідальність, визначають алгоритми виконання наскрізних бізнес-процесів, забезпечують горизонтальну координацію
Нижній (операційний)	Посадові інструкції; технологічні та робочі інструкції; накази та розпорядження; графіки робіт; чек-листи; картки бізнес-процесів	Регламентують роботу на рівні конкретного робочого місця. Визначають завдання, обов'язки, права, відповідальність і кваліфікаційні вимоги до кожної посади, забезпечуючи виконавську дисципліну

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 7]

Наведену трирівневу архітектуру системи регламентування та послідовність етапів її формування наочно відображено на рис. 1.1. Ліва частина рисунку ілюструє ієрархічну залежність між рівнями: документи верхнього рівня задають стратегічні рамки, середнього – операціоналізують їх через процесні та структурні регламенти, нижнього – забезпечують практичне виконання на рівні конкретних посад. Права частина представляє циклічну послідовність із п'яти етапів формування системи регламентування з каналом зворотного зв'язку, що забезпечує безперервне вдосконалення.

Для підприємств агропромислового та харчового комплексу особливого значення набувають регламенти середнього рівня, що забезпечують координацію між виробничими, логістичними та збутовими підрозділами. Гнатишин Л. та Варфалюк В. зазначають, що у великотоварних підприємствах специфіка регламентування бізнес-процесів обумовлена типом організаційного

об'єднання та необхідністю балансування між централізованим контролем і операційною гнучкістю підрозділів [9].



Рис. 1.1. Ієрархічна структура та етапи формування системи регламентування діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 7]

Регламентування діяльності підприємств в Україні здійснюється у межах відповідної нормативно-правової бази. Господарський кодекс України визначає загальні засади організації та регулювання господарської діяльності суб'єктів підприємництва, встановлюючи обов'язок оформлення установчих документів і регламентацію органів управління [8]. Кодекс законів про працю України встановлює обов'язковість розробки посадових інструкцій для всіх категорій персоналу та регламентів безпеки праці. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» регулює порядок прийняття та затвердження внутрішніх нормативних документів – статуту, положень про органи управління, кодексу корпоративної поведінки [10].

Для підприємств харчової промисловості важливими є технічні регламенти та стандарти якості. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління

якістю. Вимоги» передбачає обов'язкову документацію ключових бізнес-процесів та встановлює вимоги до мінімального складу системи регламентування [3]. Більш спеціалізований стандарт ISO 22000:2018 «Системи управління безпечністю харчових продуктів» та схема FSSC 22000 формують вимоги до процедурних регламентів, включаючи плани управління небезпечними факторами HACCP, стандартні операційні процедури (СОП) та регламенти простежуваності продукції. Сертифікація за цими стандартами є підтвердженням наявності повноцінної та задокументованої системи регламентів.

Важливим законодавчим документом є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», що встановлює обов'язкові вимоги до документування виробничих процесів, технологічних регламентів та процедур контролю якості. Для підприємств, що входять до холдингових структур, суттєве значення також мають принципи корпоративного управління OECP, які рекомендують наявність чіткої системи корпоративних регламентів, що регулюють взаємовідносини між органами управління [11].

Важливим інструментом формування та актуалізації системи регламентування є моделювання бізнес-процесів. Сучасна практика передбачає використання стандартизованих нотацій – BPMN (Business Process Model and Notation) та IDEF. Застосування цих методологій дозволяє візуалізувати фактичний перебіг процесів, виявити «вузькі місця» та сформувати регламенти на основі оптимізованих маршрутів виконання завдань [7]. Артимишин Ю. зазначає, що організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів включає суб'єкти, об'єкти, принципи, методи, інструменти та ресурсне забезпечення й спрямований на формування комплексного механізму безперервного вдосконалення в умовах динамічного ринкового середовища [12].

Ключовими практичними інструментами побудови системи регламентування є: картування бізнес-процесів – візуалізація послідовності дій від входу (ресурси) до виходу (результат) із зазначенням відповідальних

виконавців; посадові інструкції – чіткий перелік завдань, прав, відповідальності та вимог до кваліфікації для кожної посади; стандартні операційні процедури (СОП) – покрокові алгоритми виконання типових операцій; корпоративний портал або база знань – централізоване місце зберігання всіх регламентуючих документів з розмеженим доступом персоналу. У поєднанні з корпоративними системами ERP та BPM це забезпечує повноцінну цифровізацію системи регламентування.

Цифрова трансформація бізнес-процесів суттєво впливає на характер регламентування діяльності підприємств. Кравченко М.О. та Салабай В.О. зазначають, що цифрова трансформація є ключовим фактором успішного розвитку бізнесу, а використання ERP-, CRM- та BI-систем підвищує ефективність управління та сприяє переходу до data-driven підходу [13]. В умовах цифровізації регламенти бізнес-процесів набувають електронної форми, а їх виконання автоматично відстежується через корпоративні системи, що суттєво підвищує ефективність контролю та знижує ризик людських помилок.

Для комплексної оцінки системи регламентування доцільно використовувати систему критеріїв, що охоплює кількісні та якісні показники. У науковій літературі виділяють документальний (наявність і повнота регламентуючих документів), процесний (відповідність регламентів реальній логіці бізнес-процесів) та організаційний (дотримання регламентів персоналом і вплив на результати діяльності) підходи до оцінювання [5; 6]. Шуляр Р.В. наголошує, що для встановлення очікуваних параметрів розвитку бізнес-процесів необхідний економіко-управлінський інструментарій, що поєднує показники якості, гнучкості та адаптивності [14].

Для визначення рівня «зрілості» системи регламентування доцільно використовувати адаптовану шкалу оцінки, побудовану на основі методології CMMI (Capability Maturity Model Integration). Відповідно до неї виділяють п'ять рівнів: 1 – початковий (регламенти відсутні або фрагментарні, процеси хаотичні); 2 – керований (ключові документи наявні, процеси плануються, але не систематизовані); 3 – визначений (система регламентування сформована та

задокументована на рівні організації); 4 – кількісно керований (процес актуалізації регламентів регулярний, ведеться вимірюваний моніторинг); 5 – оптимізуючий (безперервне вдосконалення регламентів на основі аналізу даних і зворотного зв'язку) [12].

Практичний досвід провідних харчових підприємств України та світу демонструє, що найбільш поширеними проблемами в системі регламентування є: застарілість документів (регламенти не переглядались понад 3–5 років і не відповідають поточній організаційній структурі); неповнота охоплення (відсутні регламенти для окремих підрозділів або посад); суперечності між документами різних рівнів (положення про підрозділ суперечить посадовій інструкції або статуту); декларативність (регламенти існують формально, але не виконуються персоналом); відсутність механізмів контролю виконання та зворотного зв'язку [6; 12]. Виявлення зазначених проблем є завданням аналітичного Розділу 2 дипломної роботи.

Запропонована система критеріїв оцінювання системи регламентування представлена у табл. 1.5. Вона охоплює шість критеріїв, що дозволяють здійснити комплексну діагностику та визначити пріоритетні напрями вдосконалення.

Застосування кількісних показників разом із якісними характеристиками забезпечує об'єктивність оцінки та порівнянність результатів у динаміці. Включення критерію цифровізації відображає сучасні тенденції у сфері управління бізнес-процесами та є обов'язковим елементом аналізу для підприємств, що впроваджують або вже використовують ERP-системи [12; 13].

Взаємозв'язок між елементами системи регламентування та результатами господарської діяльності підприємства є предметом активних наукових дискусій. Нетепчук В.В. доводить, що підприємство слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, ефективне управління якими можливе лише за умови їх чіткого документування та стандартизації [6]. Коваленко Н. та Манжула В. визначають реінжиніринг бізнес-процесів як фундаментальний перегляд та перебудову процесів з метою досягнення

суттєвих покращень ключових показників – вартості, якості та оперативності [7].

Таблиця 1.5

Критерії та показники оцінки системи регламентування діяльності підприємства

Критерій оцінки	Зміст критерію	Показники вимірювання
Повнота	Наявність регламентів для всіх підрозділів, посад та ключових бізнес-процесів	Коефіцієнт охоплення посад інструкціями (Кп = кількість посад з інструкціями / загальна кількість посад × 100%); частка задокументованих процесів від загальної кількості
Актуальність	Відповідність регламентів поточній організаційній структурі та бізнес-процесам	Частка регламентів, що не переглядалися понад 3 роки; кількість виявлених невідповідностей між фактичною структурою та регламентами
Якість змісту	Чіткість, однозначність, логічність та практична виконуваність вимог	Кількість суперечливих або дублюючих норм; оцінка зрозумілості за результатами опитування персоналу
Дотримання	Фактичне виконання вимог регламентів персоналом у повсякденній діяльності	Частота порушень за даними внутрішнього аудиту; кількість зафіксованих відхилень від встановлених норм
Ефективність впливу	Вплив системи регламентування на результати господарської діяльності	Рівень браку продукції; трудомісткість процесів; продуктивність праці до та після впровадження регламентів
Цифровізація	Рівень автоматизації та цифрового супроводу регламентів	Частка регламентів, що виконуються в ERP/BPM-системах; ступінь автоматичного контролю дотримання норм

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7; 13]

Серед ключових переваг ефективно функціонуючої системи регламентування для підприємств харчової промисловості особливо виділяються: керованість (керівник контролює результати, а не кожен крок виконавця); оптимізація адаптації нових співробітників (за рахунок детальних інструкцій і гайдів); мінімізація помилок (фіксація перевірених алгоритмів роботи, зниження впливу людського фактора); масштабування діяльності (відтворення процесів у нових підрозділах або при розширенні асортименту); а також відповідність вимогам регуляторів та міжнародних стандартів якості [6; 7; 11]. Особливості регламентування діяльності підприємств харчової та

молочної промисловості обумовлені специфікою галузі. По-перше, наявність жорстких вимог до безпечності харчових продуктів (система HACCP, FSSC 22000) формує обов'язковий мінімум процедурних регламентів – санітарні стандарти, плани управління критичними контрольними точками, стандартні операційні процедури для виробничих процесів. По-друге, вимоги простежуваності продукції від сировини до готового товару зумовлюють необхідність регламентування інформаційних потоків та систем ідентифікації. По-третє, для підприємств, що входять до холдингових структур, система регламентування повинна поєднувати корпоративні регламенти холдингу з внутрішніми регламентами самого підприємства, уникаючи конфліктів між ними [11]. По-четверте, необхідність дотримання вимог численних регуляторів – від Держпродспоживслужби до митних органів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – формує додатковий пласт нормативних регламентів. Таким чином, система регламентування є невід'ємним елементом ефективного управління сучасним підприємством. Критичний аналіз наукових підходів дозволив установити, що у більшості джерел регламентування розглядається у двох площинах: як процес (розробка, затвердження та впровадження норм) та як результат (сукупність документів). У роботі узагальнено підходи до розуміння системи регламентування, що акцентує її системний, а не лише документарний характер.

Запропонована п'ятирівнева градація регламентації (законодавчий, галузевий, організаційний, функціональний, посадовий рівні) та трирівнева ієрархічна архітектура системи регламентування (установчо-стратегічний, функціонально-тактичний, операційний) є теоретичною основою для діагностики системи регламентування підприємства у наступному розділі. Розроблена система критеріїв оцінювання, доповнена показниками цифровізації та кількісними індикаторами (коефіцієнт охоплення посад, частка актуальних регламентів тощо), дозволяє здійснити об'єктивну та порівнянну діагностику стану системи регламентування досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» (ТДВ «ЗМК», або Товариство) є одним із провідних підприємств молочної переробної промисловості Черкаської області, що спеціалізується на переробці молока та виробництві масла і сирів. Підприємство зареєстровано 23 грудня 1993 року і є повним правонаступником Публічного акціонерного товариства «Золотоніський маслоробний комбінат» (ЄДРПОУ 00447824) після реорганізації шляхом перетворення у 2017-2018 рр. [15].

Основні ідентифікаційно-реєстраційні відомості наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Реквізит	Значення
Повне найменування	Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат»
Скорочене найменування	ТДВ «ЗМК»
Код ЄДРПОУ	00447824
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)
Юридична адреса	19700, Черкаська обл., м. Золотоноша, вул. Галини Лисенко, 18
Дата державної реєстрації	23 грудня 1993 р.
Орган реєстрації	Виконавчий комітет Золотоніської міської ради Черкаської обл.
Статутний капітал, грн	4913906,00
Мажоритарний учасник	ПрАТ «Молочний альянс» (частка 95,97%)
Генеральний директор	Решетняк Сергій Андрійович
Середня чисельність (2025 р.), осіб	413
Корпоративна належність	Група компаній «Молочний альянс»
Контактний телефон	(04737) 2-15-29
Наявність філій/представництв	Відсутні

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту ТДВ «ЗМК» [15] та Єдиного державного реєстру [16]

ТДВ «ЗМК» розташоване в м. Золотоноша Черкаської обл. − аграрному регіоні з потужно розвиненим молочним скотарством, що забезпечує підприємству надійну сировинну базу. Організаційно-правова форма − товариство з додатковою відповідальністю − передбачає субсидіарну відповідальність учасників за зобов'язаннями підприємства відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII [10]. Статутний капітал Товариства становить 4913906,00 грн.

Підприємство здійснює господарську діяльність за шістьма кодами КВЕД Основний − КВЕД 10.51 «Перероблення молока, виробництво масла та сиру» − відображає виробничий профіль комбінату. Допоміжні коди (46.33, 46.39, 46.90, 47.11, 47.81) охоплюють оптову та роздрібну торгівлю молочними продуктами.

Продуктовий портфель ТДВ «ЗМК» включає вершкове масло різних жирностей та форматів пакування, тверді й напівтверді сири, казеїн, сухе знежирене молоко та інші продукти переробки. Продукція реалізується під брендами групи «Молочний альянс» на внутрішньому ринку України та на зовнішніх ринках. Підприємство не має філій або відокремлених структурних підрозділів [15].

Система управління ТДВ «ЗМК» побудована за дворівневою корпоративною моделлю з розподілом повноважень між наглядовим і виконавчим органами. Відповідно до Статуту та чинних Положень, корпоративне управління здійснюють три органи: Загальні збори учасників, Наглядова рада та Дирекція.

Загальні збори учасників є вищим органом управління: до їх виключної компетенції належать затвердження Статуту та змін до нього, обрання і відкликання членів Наглядової ради, затвердження річних звітів і розподілу прибутку [17]. Наглядова рада складається з п'яти членів − Вовченко С. М. (голова), Деркач О. В. (заступник), Слободський І. С., Горовенко М. О. та Шелудько Г. П. − і здійснює контроль за діяльністю Дирекції. Дирекція на чолі

з Генеральним директором Решетняком С. А. (призначений 05.02.2022) забезпечує оперативне управління господарською діяльністю [18].

Структура власності Товариства є концентрованою: мажоритарним учасником виступає ПрАТ «Молочний альянс» з часткою 95,97% статутного капіталу (табл. 2.2).

Концентрована структура власності (частка групи «Молочний альянс» – понад 96%) означає, що стратегічні рішення ухвалюються переважно материнською компанією. З точки зору системи регламентування, це зумовлює часткове перенесення регуляторних функцій на рівень групи, тоді як внутрішні регламенти ТДВ «ЗМК» регулюють переважно оперативну діяльність підрозділів.

Таблиця 2.2

Структура власності ТДВ «ЗМК» (станом на 2025 р.)

Учасник	Сума внеску, грн.	Частка, %
ПрАТ «Молочний альянс»	4888092	95,97
КУА «Еталон Ессет Менеджмент» (фонди «Престиж-Промінвест», «Престиж-Будінвест-Перший», «Престиж-Грошовий ринок», «Престиж-Стабільний дохід»)	17696	0,36
Дзюбан Євгеній Васильович	3992	0,08
Горяченко Галина Борисівна	2262	0,05
Інші фізичні особи (мінорні частки)	1864	0,04
Разом	4913906	100,00

Джерело: складено автором за даними Opendatabot.ua [16] та Clarity Project [19]

Аналіз товарної структури реалізації продукції ТДВ «ЗМК» за 2023-2025 рр. дозволяє виявити основні тенденції у виробничій спеціалізації підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка та товарна структура реалізації продукції ТДВ «ЗМК»

Вид продукції	2023 р., тис. грн.	%	2024 р., тис. грн.	%	2025 р., тис. грн.	%
Масло вершкове	896 104	64,9	834 671	61,4	1 054 258	60,0
Сири тверді та напівтверді	341 208	24,7	389 054	28,6	509 557	29,0
Казеїн	67 341	4,9	52 480	3,9	66 770	3,8
Молоко сухе знежирене	34 122	2,5	38 914	2,9	54 470	3,1
Інша продукція	42 107	3,0	43 981	3,2	72 042	4,1
Разом	1 380 882	100,0	1 359 100	100,0	1 757 097	100,0

Джерело: складено автором за даними розділу «Інформація про обсяги виробництва та реалізації» річних звітів-інформацій ТДВ «ЗМК» [20; 21; 22]

Аналіз товарної структури свідчить про стійку спеціалізацію підприємства: масло вершкове та сири тверді й напівтверді разом формують 88–89% обсягу реалізації. Спостерігається поступова переорієнтація на сири з вищою доданою вартістю – їх частка зросла з 24,7% у 2023 р. до 29,0% у 2025 р. Загальний дохід від реалізації зріс на 26,3% завдяки збільшенню фізичних обсягів збуту та цінових коригувань.

Для оцінки господарської діяльності підприємства як передумови дослідження системи регламентування необхідно проаналізувати динаміку ключових фінансово-економічних показників. Аналіз доходів, витрат, фінансового результату, активів та капіталу дозволяє встановити загальний економічний контекст, у якому функціонує система регламентування, та визначити, чи впливає її стан на ефективність діяльності підприємства. Основні економічні показники діяльності ТДВ «ЗМК» за 2023-2025 рр. систематизовано у табл. 2.4.

Аналіз основних показників виявляє дві протилежні тенденції. З одного боку, спостерігається стале зростання доходу (+26,3%), валового прибутку (+27,4%) та повернення до чистої прибутковості у 2025 р. (+33,97 млн. грн.). З іншого – загальна вартість активів скоротилася на 16,98%, а власний капітал зменшився на 12,76%. Збитки 2023-2024 рр. зумовлені переважно фінансовими

витратами на обслуговування облігаційного боргу серій B та C, а не операційною неефективністю: валова рентабельність продажів залишалась стабільною (11,7–12,0%). Повернення до прибутковості у 2025 р. пов'язане з погашенням частини боргових зобов'язань та зниженням відсоткових витрат.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТДВ «ЗМК»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. +/–
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1391103	1616586	1757097	+365994
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1225582	1427445	1546245	+320663
Валовий прибуток, тис. грн.	165521	189141	210852	+45331
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	−82017	−81416	+33975	+115992
Загальна вартість активів, тис. грн.	984372	758 599	817277	−167095
Власний капітал, тис. грн.	257241	148474	224432	−32809
Зобов'язання, тис. грн.	727131	610125	592845	−134286
Рентабельність продукції, %	−5,90	−5,03	+1,93	+7,83
Рентабельність активів (ROA), %	−8,33	−10,73	+4,16	+12,49

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ЗМК»: Opendatabot.ua [16]; річні фінансові звіти ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2023-2025 рр. [20; 21; 22]

Аналіз основних показників виявляє дві протилежні тенденції. З одного боку, спостерігається стале зростання доходу (+26,3%), валового прибутку (+27,4%) та повернення до чистої прибутковості у 2025 р. (+33,97 млн. грн.). З іншого – загальна вартість активів скоротилася на 16,98%, а власний капітал зменшився на 12,76%. Збитки 2023-2024 рр. зумовлені переважно фінансовими витратами на обслуговування облігаційного боргу серій B та C, а не операційною неефективністю: валова рентабельність продажів залишалась стабільною (11,7-12,0%). Повернення до прибутковості у 2025 р. пов'язане з погашенням частини боргових зобов'язань та зниженням відсоткових витрат.

Система регламентування безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів: чіткі посадові інструкції, регламенти адаптації та оцінювання персоналу визначають продуктивність праці та рівень плинності

кадрів. Тому аналіз показників трудових ресурсів є обов'язковою складовою дослідження – він дозволяє виявити, наскільки відсутність або застарілість регламентів відображається на кадровій ефективності підприємства. Показники ефективності використання трудових ресурсів наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «ЗМК»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. +/–
Середньооблікова чисельність, осіб	467	434	413	−54
Чистий дохід, тис. грн.	1391103	1616586	1757097	+365994
Фонд оплати праці, тис. грн.	90453	103702	100487	+10034
Середньомісячна зарплата, грн.	16145	19894	20284	+4139
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	−82017	−81416	+33975	+115992
Продуктивність праці, тис. грн.	2978,8	3724,9	4254,5	+1275,7
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн.	−175,6	−187,6	+82,3	+257,9
Частка фонду оплати праці у доході, %	6,50	6,41	5,72	−0,78
Зарплатовіддача, грн.	15,38	15,59	17,49	+2,11
Трудомісткість (ос./млн грн	0,336	0,268	0,235	−0,101
Рентабельність трудових ресурсів), %	−90,67	−78,51	+33,81	+124,48

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ЗМК» [16; 20; 21; 22]

Продуктивність праці зросла з 2978,8 до 4254,5 тис. грн./ос. (+42,8%). Середня заробітна плата збільшилась на 25,6% – з 16145 до 20284 грн. Рентабельність трудових ресурсів перейшла від глибоко від'ємних значень (−90,67% у 2023 р.) до позитивного +33,81% у 2025 р. Зниження чисельності персоналу з 467 до 413 осіб (−11,6%) відбулося переважно внаслідок мобілізації та оптимізації кадрового складу.

Стан основних виробничих фондів є важливим контекстом для оцінки системи регламентування, оскільки регламенти технічного обслуговування та планово-попереджувального ремонту безпосередньо визначають інтенсивність зносу та коефіцієнт готовності обладнання. Аналіз фондовіддачі, фондомісткості та ступеня зносу основних засобів дозволяє обґрунтувати

потребу в регламентуванні процесів технічного обслуговування. Показники ефективності використання основних виробничих фондів наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних виробничих фондів ТДВ «ЗМК»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. +/–
Чистий дохід, тис. грн.	1391103	1616586	1757097	+365994
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	131143	119123	108480	−22663
Середньооблікова чисельність, осіб	467	434	413	−54
Фондовіддача, грн.	10,61	13,57	16,20	+5,59
Фондомісткість, грн.	0,094	0,074	0,062	−0,032
Фондоозброєність, тис. грн.	280,8	274,5	262,7	−18,1
Рентабельність основних засобів, %	−62,54	−68,35	+31,32	+93,86
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	57,0	62,0	67,0	+10,0.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності та розділу «Інформація про основні засоби» річних звітів-інформацій ТДВ «ЗМК» [20; 21; 22].

Фондовіддача зросла з 10,61 до 16,20 грн. (+52,7%), що є наслідком як зростання доходу, так і скорочення середньорічної вартості основних засобів на 17,3%. Коефіцієнт зносу основних засобів досяг 67% у 2025 р., що свідчить про накопичену потребу в оновленні виробничого обладнання. Рентабельність основних засобів відновилась у 2025 р. (+31,32%) після від'ємних значень у 2023-2024 рр.

Фінансова стійкість та ліквідність підприємства формують середовище, в якому функціонує система регламентування: при низькій автономії та обмеженій ліквідності управлінська документація має забезпечувати особливо чітке розмежування відповідальності у прийнятті фінансових рішень. Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності дозволяє встановити зв'язок між станом управлінської документації та фінансовими ризиками підприємства. Показники ефективності використання фінансових ресурсів узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання фінансових ресурсів ТДВ «ЗМК»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. +/–
Коефіцієнт автономії	0,261	0,196	0,275	+0,014
Коефіцієнт фінансової залежності	0,739	0,804	0,725	−0,014
Коефіцієнт фін. левериджу	2,826	4,110	2,641	−0,185
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,34	1,10	1,22	−0,12.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,077	0,057	0,065	−0,012
Рентабельність активів (ROA), %	−8,33	−10,73	+4,16	+12,49
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	−31,88	−54,83	+15,14	+47,02
Рентабельність продажів (ROS), %	−5,90	−5,03	+1,93	+7,83
Валова рентабельність продажів, %	11,90	11,70	12,00	+0,10
Оборотність активів, разів	1,414	2,131	2,150	+0,736

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ЗМК»: Opendatabot.ua [16]; річні фінансові звіти ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2023-2025 рр. [20; 21; 22].

Аналіз фінансових показників засвідчує покращення ситуації у 2025 р. Коефіцієнт автономії відновився з 0,196 до 0,275, хоча залишається нижче нормативного рівня 0,5.

Фінансовий леверидж знизився з 4,110 до 2,641 – за рахунок погашення частини зобов'язань і зростання власного капіталу завдяки прибутку 2025 р.

ROA повернулась до позитивного значення (+4,16%), ROE склала +15,14%. Оборотність активів стабілізувалась на рівні 2,13-2,15 рази.

Ключовим ризиком залишається коефіцієнт поточної ліквідності 1,22, який хоча й перевищує критичний рівень 1,0, залишає мінімальний буфер платоспроможності.

Таким чином, загальна організаційно-економічна характеристика ТДВ «ЗМК» за 2023-2025 рр. демонструє підприємство, що долає наслідки фінансової кризи воєнного часу та відновлює ключові показники ефективності. Стала організаційна структура, концентрована структура власності та виробнича спеціалізація на масло-сировому напрямку формують відносно стабільну основу для подальшого дослідження системи регламентування.

Для комплексної оцінки стратегічного середовища підприємства та виявлення факторів, що безпосередньо впливають на систему регламентування діяльності ТДВ «ЗМК», проведено SWOT-аналіз (табл. 2.8). Він дає змогу зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони з зовнішніми можливостями і загрозами, а також виявити проблемні зони у сфері управлінської документації.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має стійку ринкову позицію та потужну корпоративну підтримку, однак ключові вразливості зосереджені саме у сфері регламентування.

Застарілість корпоративних положень (2012 р.), відсутність кодексу корпоративного управління та фактичне припинення роботи Ревізійної комісії є системними проблемами верхнього та середнього рівнів регламентування. Водночас наявність сертифікату FSSC 22000 свідчить про те, що операційний рівень (виробничі процеси) перебуває під контролем міжнародної системи якості. Це протиріччя – розрив між стандартами операційного і корпоративного рівнів – є центральною проблемою, виявленою в ході дослідження.

Для предметного дослідження системи регламентування необхідно скласти повний перелік наявних документів та оцінити їх актуальність. Такий підхід відповідає документальному критерію оцінки, визначеному у табл. 1.3, та дозволяє встановити відповідність або невідповідність документальної бази вимогам чинного законодавства. Характеристику існуючої системи регламентування діяльності ТДВ «ЗМК» здійснено на основі вивчення офіційно опублікованих документів на сайті ТДВ «ЗМК», річних фінансових звітів за 2023-2025 рр. та відкритих реєстрів. Повний перелік виявлених регламентуючих документів, розподілених за ієрархічними рівнями відповідно до класифікаційної матриці табл. 1.3, наведено у табл. 2.9, сайті ТДВ «ЗМК», річних фінансових звітів за 2023-2025 рр. та відкритих реєстрів.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Входження до групи «Молочний альянс» (частка ПрАТ – 95,97%), що забезпечує доступ до корпоративних ресурсів, брендів та збутових каналів холдингу. 2. Наявність міжнародної сертифікації FSSC 22000 та 9 ліцензій, що підтверджують відповідність вимогам безпечності харчових продуктів. 3. Зростання чистого доходу від реалізації: +26,3% за 2023–2025 рр. (1,39 до 1,76 млрд грн). 4. Географічна близькість до розвиненої сировинної бази молочного скотарства Черкаської обл. 5. Повернення до чистої прибутковості у 2025 р. (+33,97 млн грн) після двох збиткових років. 6. Стала виробнича спеціалізація (масло + сири = 89% доходу) з поступовим зростанням частки сирів з вищою доданою вартістю (24,7% до 29,0%).	1. Ступінь зносу основних виробничих фондів – 67% (2025 р.), що свідчить про накопичену потребу в оновленні обладнання. 2. Коефіцієнт автономії 0,275 – суттєво нижче нормативного рівня 0,5, що вказує на залежність від позикових ресурсів. 3. Корпоративний секретар відсутній, кодекс корпоративного управління не прийнятий. 4. Ключові положення органів управління не переглядалися з 2012 р. (понад 13 років); не відповідають нормам Закону № 2275-VIII. 5. Ревізійна комісія фактично не функціонує (останній висновок – за 2015 р.). 6. Посадові інструкції та регламенти бізнес-процесів у відкритому доступі відсутні.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Зростання ринкового попиту на тверді сири та продукти з вищою доданою вартістю в Україні та на зовнішніх ринках. 2. Розширення експортних постачань до країн ЄС у контексті євроінтеграційних процесів та скасування мит. 3. Впровадження ERP-системи та цифровізація регламентів для підвищення ефективності управління. 4. Актуалізація системи внутрішніх регламентів і впровадження ISO 9001 поряд з FSSC 22000 для зміцнення конкурентної позиції. 5. Можливість залучення пільгового фінансування для оновлення ОВФ у рамках державних програм підтримки харчової промисловості.	1. Воєнні ризики, нестабільність логістики та руйнування інфраструктури. 2. Зростання вартості молочної сировини та дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок мобілізації та міграції. 3. Посилення вимог регуляторів (Держпродспоживслужба, НКЦПФР) до документування процесів, корпоративного управління та розкриття інформації. 4. Ризик зростання боргового навантаження (облігації серій B та C вже спричинили збитки у 2023–2024 рр.). 5. Конкуренція з боку інших підприємств групи «Молочний альянс» та незалежних виробників молочної продукції.

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту ТДВ «ЗМК» [15], Opendatabot [16] та фінансової звітності [20; 21; 22]

Таблиця 2.9

Характеристика системи регламентування ТДВ «ЗМК» за ієрархічними рівнями

Рівень	Документ	Дата затвердж.	Орган затвердж.	Статус / Примітки
Верхній (установчо-стратегічний)	Статут ТДВ «ЗМК»	05.04.2016	Загальні збори акціонерів	Актуальний. Остання редакція після реорганізації ПАТ→ТДВ (2017–2018 рр.)
	Свідоцтво про державну реєстрацію	23.12.1993	Орган держ. реєстрації	Актуальне. Підтверджує правовий статус ТДВ
	Довідка ЄДРПОУ (код 00447824)	23.12.1993 (оновл.)	ЄДР	Актуальна. Відкриті публічні дані
Середній (функціонально-тактичний)	Положення про Наглядову раду	01.03.2016	Загальні збори акціонерів	ЗАСТАРІЛЕ. Затверджено для ПАТ; після реорганізації у ТДВ та набрання чинності Законом № 2275-VIII (2018 р.) – не перезатверджувалось. Термін застарілості – 9+ років
	Положення про Загальні збори учасників	Не затверджено	–	ВІДСУТНЄ. Загальними зборами рішення не приймалося (підтверджено офіційним документом на сайті ТДВ «ЗМК»)
	Положення про Правління (Дирекцію)	05.04.2012	Загальні збори акціонерів ПАТ	ЗАСТАРІЛЕ. Затверджено для ПАТ у 2012 р. (13+ років тому); орган іменується «Правлінням», тоді як фактично є Дирекцією ТДВ
	Положення про Ревізійну комісію	05.04.2012	Загальні збори акціонерів ПАТ	ФАКТИЧНО НЕ ДІЄ. Останній висновок РК – за 2015 р. Після реорганізації комісія не формувалась і висновки не публікувались

Продовження табл. 2.9

	Принципи (кодекс) корпоративного управління	Не прийнятий	–	ВІДСУТНІЙ. Офіційно зафіксовано: рішення ЗЗА щодо затвердження кодексу не приймалося
	Сертифікат FSSC 22000 (безпечність харчових продуктів)	Актуальний (поновлюється)	Незалежний орган сертифікації	Актуальний. Підтверджує наявність стандартизованих процедур безпечності та HACCP
	9 ліцензій на окремі види діяльності	Різні дати	Ліцензійні органи	Актуальні. Перелік підтверджено у річних звітах за 2023–2025 рр.
Нижній (операційний)	Посадові інструкції персоналу	Невідомо	Генеральний директор	НЕ ПІДТВЕРДЖЕНО. У відкритому доступі відсутні. Наявність та стан актуальності встановити без внутрішнього аудиту неможливо
	Технологічні регламенти виробничих процесів (СОП, HACCP-плани)	Невідомо	Технологічна служба	НЕ ПІДТВЕРДЖЕНО. Мають існувати відповідно до вимог FSSC 22000, але у відкритому доступі відсутні
	Корпоративний секретар	–	–	ВІДСУТНІЙ. Підтверджено в річних звітах за 2024 та 2025 рр.: «ТДВ «ЗМК» не має корпоративного секретаря»

Джерело: складено автором за матеріалами офіційного сайту ТДВ «ЗМК» [15; 17; 18], реєстрів [16] та річних звітів [20; 21; 22]

Аналіз верхнього (установчо-стратегічного) рівня регламентування свідчить про наявність Статуту – основного установчого документа підприємства в редакції 2016 року. Статут визначає правову форму, предмет діяльності та органи управління, однак після реорганізації ПАТ у ТДВ у 2017-2018 роках потребував адаптації до вимог Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [10].

На середньому (функціонально-тактичному) рівні картина значно проблемніша. Положення про Наглядову раду (2016 р.) і Положення про Правління (2012 р.) затверджені для ПАТ і посилаються на норми Закону «Про акціонерні товариства», що не є чинним для ТДВ. Положення про Ревізійну комісію затверджено в 2012 р. і фактично не виконується – орган не функціонує з 2016 р.

Положення про Загальні збори учасників відсутнє взагалі: офіційний документ на сайті ТДВ «ЗМК» підтверджує, що рішення про його затвердження ніколи не приймалось [17]. Кодекс корпоративного управління також не прийнятий [18]. Суттєвим позитивом є чинний сертифікат FSSC 22000 та 9 ліцензій, що підтверджують наявність стандартизованих процедур у сфері безпечності харчових продуктів.

Нижній (операційний) рівень регламентування характеризується повною непрозорістю з точки зору зовнішнього дослідника. Посадові інструкції, технологічні регламенти, робочі інструкції та процедури контролю якості у відкритому доступі відсутні. Принаймні мінімальний набір стандартних операційних процедур (СОП) і HACCP-планів має існувати як обов'язкова умова підтримання сертифікату FSSC 22000. Корпоративний секретар відсутній, що ускладнює організацію документообігу на рівні органів управління.

Виявлені документи необхідно оцінити не лише за фактом наявності, а й за якістю – повнотою , актуальністю, відповідністю законодавству та дієвістю. Для цього застосовується система шести критеріїв із розділу 1 (табл. 1.5): вона забезпечує вимірюваність оцінки та можливість порівняння з еталонним станом. Оцінку повноти, актуальності та дієвості системи регламентування ТДВ «ЗМК» здійснено відповідно до зазначеної системи критеріїв. Результати оцінки наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка системи регламентування ТДВ «ЗМК» за критеріями якості

Критерій (з табл. 1.5)	Показник	Значення / оцінка	Коментар
Повнота	Коефіцієнт охоплення посад інструкціями (Кп)	Невідомо (< 100%)	Посадові інструкції у відкритому доступі відсутні. При чисельності 413 осіб підтвердити Кп без внутрішнього аудиту неможливо
	Наявність регламентів для всіх органів управління	часткова (3 з 4)	Положення про ЗЗА відсутнє; положення про НР, Правління, РК – є, але застарілі
Актуальність	Частка регламентів, що не переглядалися понад 3 роки	≈67% (8 з 12 документів)	Положення про Правління та РК – 2012 р. (13 р.); НР – 2016 р. (9 р.); Статут – 2016 р. (9 р.). Лише FSSC 22000 та ліцензії регулярно оновлюються
	Кількість регламентів, що не відповідають чинному законодавству	щонайменше 3	Положення про Правління, НР і РК затверджені для ПАТ; після реорганізації у ТДВ (2018 р.) і набрання чинності Законом № 2275-VIII потребують перезатвердження
Якість змісту	Наявність суперечностей між документами	є (встановлено)	Положення про Правління (2012) відповідає ПАТ та Закону «Про АТ»; фактичний орган – Дирекція ТДВ за Законом № 2275-VIII. Пряма розбіжність назв і повноважень
Дотримання	Функціонування Ревізійної комісії	не функціонує	Остання дата висновку РК – за 2015 р. Протягом 2016–2025 рр. висновки не публікувались. Норма Закону про внутрішній контроль фактично не виконується
	Наявність корпоративного секретаря	відсутній	Зафіксовано в річних звітах 2024 та 2025 рр. Функція організаційного забезпечення роботи органів управління не інституціоналізована
Ефективність впливу	Рентабельність активів (ROA), %	−8,33 / −10,73 / +4,16	Відновлення прибутковості у 2025 р. пов'язане переважно з погашенням облігаційного боргу, а не з удосконаленням системи регламентування
	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	2 978,8→4 254,5 (+42,8%)	Зростання досягнуто на тлі скорочення персоналу та збільшення виторгу; не є прямим свідченням ефективності регламентування
Цифровізація	Частка регламентів в ERP/BPM-системах	невідомо	Інформація про наявність корпоративних ERP або BPM-систем у відкритих джерелах відсутня; оцінити рівень цифровізації без внутрішнього аудиту неможливо

Джерело: складено автором за матеріалами [15; 16; 17; 18; 20; 21; 22]

Комплексна оцінка системи регламентування виявила конкретні прогалини, які потребують систематизації. Таблиця проблем дозволяє зафіксувати кожну з них у вигляді доказово підтвердженого факту з управлінськими наслідками – саме це забезпечує логічний перехід до рекомендаційного Розділу 3, де кожна проблема має свій механізм вирішення. Для системної фіксації виявлених недоліків проблеми та прогалини у системі регламентування підприємства узагальнено у табл. 2.11.

Проведений аналіз виявив шість системних проблем у системі регламентування ТДВ «ЗМК», що охоплюють всі рівні ієрархії – від установчо-стратегічного до операційного. Критичними є: тривала (9-13 років) відсутність актуалізації ключових положень органів управління та фактичне припинення діяльності Ревізійної комісії. Ці недоліки мають правову природу – вони безпосередньо суперечать нормам Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [10] та принципам корпоративного управління ОЕСР [11].

Відсутність кодексу корпоративного управління і корпоративного секретаря свідчить про незавершеність інституційної архітектури управління Товариством.

Таблиця 2.11

Виявлені проблеми та прогалини системи регламентування ТДВ «ЗМК»

№	Проблема / прогалина	Підтверджуючий факт	Наслідок для управління
1	Відсутність Положення про Загальні збори учасників	Загальними зборами акціонерів рішення про затвердження Положення не приймалося – офіційний документ на сайті ТДВ «ЗМК» підтверджує це явно	Не врегульована процедура скликання, компетенція та порядок прийняття рішень вищого органу управління Товариством
2	Застарілість Положень про органи управління (Правління, НР, РК)	Положення про Правління та РК затверджені в 2012 р. для ПАТ; після реорганізації у ТДВ та набрання чинності Законом № 2275-VIII (2018 р.) – не перезатверджувались. Термін застарілості – 9-13 років	Юридична невідповідність нормам чинного законодавства; ризик визнання рішень органів управління нелегітимними в разі судового оскарження
3	Фактичне припинення діяльності Ревізійної комісії	Останній висновок Ревізійної комісії опублікований за 2015 р. Протягом 2016–2025 рр. (10 років) висновки відсутні у відкритому доступі	Внутрішній фінансовий контроль незалежним органом де-факто не здійснюється; підвищений ризик необлікованих зловживань та помилок
4	Відсутність Кодексу (принципів) корпоративного управління	Офіційно зафіксовано на сайті ТДВ «ЗМК»: «Загальними зборами акціонерів не приймалося рішення щодо затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління»	Відсутня єдина система цінностей та принципів прозорості для всіх органів управління; неможливо оцінити відповідність рекомендаціям ОЕСР
5	Відсутність посади корпоративного секретаря	Зафіксовано в річних звітах 2024 та 2025 рр.: «На кінець звітного періоду ТДВ «ЗМК» не має корпоративного секретаря»	Функція організаційного забезпечення роботи органів управління, ведення реєстрів та підготовки документів ЗЗА не виконується
6	Непрозорість операційного рівня регламентування	Посадові інструкції, технологічні регламенти та регламенти бізнес-процесів у відкритому доступі відсутні; їх наявність і актуальність без внутрішнього аудиту не підтверджено	Неможливо розрахувати коефіцієнт охоплення посад інструкціями та оцінити рівень стандартизації виробничих і управлінських процесів

Джерело: складено автором за матеріалами [15; 16; 17; 18; 20; 21; 22]

Таким чином, дослідження системи регламентування діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» засвідчує суттєвий розрив між фінансовим відновленням підприємства (+26,3% доходу за 2023-2025 рр.) та рівнем розвитку його документальної бази управління. Виявлені проблеми і прогалини – передусім застарілість корпоративних положень, відсутність кодексу управління та фактичне незабезпечення внутрішнього контролю – потребують усунення через комплекс конкретних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

За результатами дослідження, проведеного в Розділі 2, у системі регламентування діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» виявлено шість системних проблем, що охоплюють усі рівні ієрархії – від установчо-стратегічного до операційного. Попри позитивну динаміку фінансових результатів підприємства (+26,3% чистого доходу за 2023-2025 рр.), ефективність управління обмежена застарілою документальною базою, відсутністю регламентів ключових бізнес-процесів та нерозвиненістю системи внутрішнього контролю. Усунення зазначених недоліків є необхідною умовою для переходу системи регламентування з рівня CMMI-2 («керований») до рівня CMMI-3 («визначений»), що сприятиме підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані рекомендації охоплюють три взаємопов'язані напрями: актуалізацію документальної бази та регламентування бізнес-процесів; цифровізацію системи регламентування; запровадження внутрішнього аудиту та системи моніторингу. Усі заходи зведено в єдину дорожню карту впровадження з розрахунком очікуваного економічного ефекту.

Актуалізація документальної бази є першочерговим завданням, оскільки без чинних та актуальних регламентів неможливо забезпечити ні ефективний внутрішній контроль, ні цифровізацію процесів. Відповідно до методичних підходів Розділу 1, актуалізація має охоплювати всі три ієрархічні рівні системи регламентування – установчо-стратегічний, функціонально-тактичний та операційний. Пріоритетність та зміст оновлення документів визначено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пріоритети актуалізації системи регламентуючих документів ТДВ «ЗМК»

№	Документ	Пріоритет	Строк розробки	Ключовий зміст / Зміни
1	Положення про Загальні збори учасників	Критичний	1 міс.	Розробити з нуля відповідно до Закону № 2275-VIII: порядок скликання, кворум, компетенція, протоколювання рішень ТДВ (не ПАТ)
2	Положення про Дирекцію (виконавчий орган)	Критичний	1 міс.	Перезатвердити з урахуванням фактичного найменування органу «Дирекція» (а не «Правління»), складу 5 осіб та норм Закону № 2275-VIII; деталізувати розподіл функцій між членами
3	Положення про Наглядову раду	Критичний	1 міс.	Оновити з посиланням на чинне законодавство для ТДВ; закріпити процедури затвердження стратегії, призначення та звільнення Генерального директора
4	Кодекс корпоративного управління	Високий	2 міс.	Розробити відповідно до принципів OECP: цінності, конфлікт інтересів, захист прав учасників, прозорість звітності, відповідальність органів управління
5	Положення про внутрішній аудит (контроль)	Високий	2 міс.	Замінити фактично недіючу Ревізійну комісію функцією внутрішнього аудиту; визначити підпорядкованість Наглядовій раді, методологію та звітність
6	Положення про структурні підрозділи (виробничий, технологічний, комерційний, HR, фінансовий)	Середній	3 міс.	Закріпити функції, права та відповідальність кожного підрозділу з урахуванням фактичної структури 413 осіб; усунути дублювання функцій між підрозділами
7	Посадові інструкції (весь персонал)	Середній	3–4 міс.	Розробити/оновити ПІ для всіх 413 посад: завдання, KPI, права, відповідальність, вимоги до кваліфікації; прив'язати до нових положень про підрозділи

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу Розділу 2

Особливу управлінську цінність має оновлення Положення про Дирекцію. Чинний документ 2012 р. описує «Правління» ПАТ і не відображає фактичного розподілу функцій між п'ятьма членами Дирекції ТДВ. Це породжує реальні управлінські проблеми: невизначеність відповідальності при

прийнятті рішень, ризик дублювання або пропуску функцій у ланцюжку управління. Новий документ повинен чітко визначити, за яким напрямом відповідає кожен член Дирекції – виробництво, фінанси, комерція, технологія, логістика – та встановити механізм прийняття рішень при розбіжностях.

На операційному рівні критичним є розробка посадових інструкцій для всіх 413 посад. Специфіка ТДВ «ЗМК» полягає в тому, що чисельність персоналу за три роки скоротилась на 54 особи (−11,6%), тобто реальний розподіл обов'язків суттєво змінився порівняно з попередніми документами. За відсутності актуальних посадових інструкцій новий працівник не розуміє повного обсягу своїх завдань, а керівник не може об'єктивно оцінити виконання. Це прямо впливає на продуктивність праці та рівень плинності персоналу.

Паралельно з актуалізацією корпоративних документів необхідно регламентувати ключові бізнес-процеси підприємства. Наявність сертифікату FSSC 22000 підтверджує, що виробничі процеси частково документовані, однак управлінські, комерційні та HR-процеси регламентів у відкритому доступі не мають. Рекомендовані до регламентування бізнес-процеси та зміст відповідних документів наведено у табл. 3.2.

Регламентування бізнес-процесів у нотації BPMN є міжнародно визнаним стандартом, що дозволяє візуалізувати потоки робіт, визначити вхідні та вихідні параметри, відповідальних виконавців та точки контролю. Для ТДВ «ЗМК» найбільшу управлінську цінність має регламентування процесу закупівлі сировини та виробничого процесу, де чітке документування дозволяє зменшити рівень браку та підвищити вихід готової продукції. Лободяк С.І. зазначає, що здатність бізнес-процесів регламентувати порядок виконання завдань і визначати розподіл відповідальності є ключовою характеристикою ефективного управління підприємством [4].

Таблиця 3.2

Рекомендовані до регламентування бізнес-процеси ТДВ «ЗМК»

№	Бізнес-процес	Нотація	Ключові елементи регламенту
1	Закупівля молочної сировини	BPMN	Тригер: заявка від виробництва. Кроки: відбір постачальника → лабораторний контроль якості → підписання договору → доставка → вхідний контроль. Відповідальний: директор із закупівель. KPI: питома вартість сировини на 1 т продукції; % сировини, що відповідає стандартам FSSC
2	Виробничий процес (переробка молока → масло/сир)	BPMN + СОП	Тригер: наявність сировини на складі. Основні кроки: пастеризація → сепарація → формування → дозрівання → пакування → лабораторний контроль готової продукції. Відповідальний: головний технолог. KPI: вихід готової продукції з 1 т молока; рівень відходів
3	Збут та відвантаження продукції	BPMN	Тригер: замовлення від клієнта (внутрішній/зовнішній). Кроки: підтвердження замовлення → резервування → оформлення документів → відвантаження → контроль оплати. Відповідальний: комерційний директор. KPI: виконання плану відвантаження, %; дебіторська заборгованість, дні
4	Управління персоналом (прийом, адаптація, звільнення)	СОП	Підпроцеси: підбір → оформлення → адаптація (30 днів) → оцінка після випробувального терміну → навчання. Відповідальний: HR-служба. KPI: плинність персоналу, %; час заповнення вакансії, дні; рівень дотримання посадових інструкцій
5	Технічне обслуговування обладнання	СОП	Графік ПТО, аварійні ремонти, контрольні картки стану обладнання. Відповідальний: головний інженер. KPI: коефіцієнт готовності обладнання; кількість аварійних зупинок на місяць. Особливо актуально при зносі ОВФ 67%

Джерело: розроблено автором

Цифровізація системи регламентування є необхідною умовою для забезпечення швидкого доступу персоналу до актуальних документів, контролю версій, автоматичного нагадування про перегляд регламентів та формування управлінської звітності. В умовах скорочення чисельності персоналу і розосередженості виробничих функцій ця потреба особливо актуальна. Порівняльний аналіз варіантів програмного забезпечення для цифровізації наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз варіантів цифровізації системи регламентування ТДВ «ЗМК»

Критерій	Варіант А SharePoint / Google Workspace	Варіант Б 1С:Документообіг	Варіант В Bitrix24	Варіант Г ERP (SAP/Oracle)	Рекомендація
Вартість впровадження	Низька (~50-100 тис. грн/рік)	Середня (~200-400 тис. грн)	Середня (~100-250 тис. грн/рік)	Висока (1-5 млн грн+)	А або В – оптимальне співвідношення ціна/функціонал
Функції документообігу	Базові	Розширені	Середні	Повні	Б або В – є контроль версій та маршрути погодження
Управління бізнес-процесами	Відсутнє	Обмежене	Є (BPM-модуль)	Повне	В – найкраща підтримка BPMN без надмірних витрат
Інтеграція з бухобліком	Слабка	Висока (1С)	Є	Повна	Б – якщо підприємство вже на 1С (типово для галузі)
Мобільний доступ персоналу	Є	Обмежений	Є	Є	А або В
Складність впровадження	Низька	Середня	Середня	Висока	А або В – без тривалого проекту впровадження
Термін впровадження	1-2 міс.	3-6 міс.	2-4 міс.	6-18 міс.	А або В – можливий запуск до кінця поточного року

Джерело: розроблено автором на основі відкритих даних постачальників програмного забезпечення

За результатами порівняльного аналізу для ТДВ «ЗМК» рекомендується впровадження Варіанту В – платформи Bitrix24 (або аналогу з BPM-функціоналом). Цей вибір обґрунтований поєднанням помірної вартості (100-250 тис. грн./рік), наявності модуля управління бізнес-процесами, мобільного доступу для виробничого персоналу та відносно короткого терміну впровадження (2-4 місяці). Альтернативою може бути Варіант А

(SharePoint/Google Workspace), якщо підприємство вже використовує відповідну інфраструктуру.

Цифровізація системи регламентування передбачає три рівні: сховище документів (структурований репозиторій всіх регламентуючих документів з розмеженим доступом); маршрути погодження (автоматизований процес розробки, узгодження та затвердження нових і оновлених документів); моніторинг виконання (прив'язка регламентів до задач та нагадування про дати перегляду). Голушко Д. зазначає, що в умовах цифровізації регламенти бізнес-процесів, реалізовані через корпоративні системи, суттєво підвищують ефективність контролю та знижують ризик людських помилок [13].

Запровадження системи внутрішнього аудиту є третім ключовим напрямом вдосконалення. Як встановлено в Розділі 2, Ревізійна комісія ТДВ «ЗМК» фактично не функціонує з 2016 р. В умовах відновлення прибутковості підприємства та зростання оборотів (виторг 1,76 млрд. грн. у 2025 р.) відсутність незалежного внутрішнього контролю є неприйнятним ризиком.

Замість відновлення формальної Ревізійної комісії рекомендується запровадити інститут внутрішнього аудитора – функціонального співробітника, підпорядкованого безпосередньо Наглядовій раді (а не Дирекції), що забезпечує його незалежність.

Функції внутрішнього аудитора охоплюють: перевірку дотримання регламентів у підрозділах; моніторинг KPI системи регламентування; виявлення відхилень і розробку рекомендацій щодо коригувальних дій; підготовку квартальних звітів для Наглядової ради. Система KPI для моніторингу ефективності системи регламентування наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Система KPI для моніторингу ефективності системи регламентування ТДВ «ЗМК»

Рівень	KPI	Формула / метод	Цільове значення	Відповідальний
Корпоративний	Частка актуальних регламентів, %	Кількість оновлених документів / Загальна кількість документів × 100%	≥ 90% до кінця 2026 р.	Генеральний директор
Корпоративний	Коефіцієнт охоплення посад інструкціями (Кп), %	Кількість посад з інструкціями / Загальна кількість посад × 100%	100%	HR-служба
Функціональний	Частота відхилень від регламентів, %	Кількість зафіксованих порушень / Загальна кількість перевірених операцій × 100%	≤ 5% у рік впровадження; ≤ 2% через рік	Внутрішній аудитор
Функціональний	Плинність персоналу, %	Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність × 100%	≤ 15% (скорочення від поточного рівня)	HR-служба
Операційний	Вихід готової продукції з 1 т молока, %	Маса готової продукції / Маса переробленого молока × 100%	Зростання на 1-2 в.п. від поточного	Головний технолог
Операційний	Коефіцієнт готовності обладнання	Фактичний час роботи / Плановий час роботи	≥ 0,92	Головний інженер
Операційний	Час адаптації нового працівника, дні	Фактичний термін досягнення планової продуктивності	≤ 30 днів	HR-служба

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 11]

Запропонована система KPI охоплює всі три рівні управління – корпоративний, функціональний та операційний – і забезпечує вимірюваність результатів вдосконалення системи регламентування. Цільові значення

встановлено з урахуванням поточного стану підприємства: наприклад, зниження плинності персоналу до 15% є реалістичним орієнтиром, оскільки вже спостерігається скорочення чисельності на 11,6% протягом 2023-2025 рр., що частково пов'язане з нечіткістю функціонального розподілу.

Важливою складовою системи внутрішнього аудиту є механізм зворотного зв'язку: виявлені відхилення від регламентів мають фіксуватись у корпоративній системі (Bitrix24), автоматично генерувати задачі для відповідальних керівників і відстежуватись до усунення. Артимишин Ю. зазначає, що ефективний механізм безперервного вдосконалення включає суб'єкти, об'єкти, методи, інструменти та ресурсне забезпечення – і лише в поєднанні вони формують архітектуру організаційного механізму [12].

Оцінка очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів здійснена за основними напрямами прояву ефекту з використанням консервативних припущень на основі фінансових даних ТДВ «ЗМК» за 2025 р. (Розділ 2) та галузевих аналогій. Для розрахунку окремих складових ефекту застосовано такі формули. Ефект від скорочення витрат на брак (E_1) визначається як добуток собівартості реалізованої продукції на прогнозне зниження рівня браку у відсоткових пунктах:

$$E_1 = C \times \Delta Б, \quad (3.1),$$

де С – собівартість реалізованої продукції у 2025 р. (1546245 тис. грн); ΔБ – зниження частки браку на 0,3 в.п. (0,003). Ефект від скорочення витрат робочого часу (E_2) визначається через частку фонду оплати праці, що втрачається внаслідок нечіткості функціонального розподілу:

$$E_2 = ФОП \times к, \quad (3.2),$$

де ФОП – фонд оплати праці у 2025 р. (100487 тис. грн);

к – частка втрат (0,05, або 5%).

Ефект від зниження плинності персоналу (E_3) визначається виходячи з вартості заміни одного працівника:

$$E_3 = n \times ЗП \times 1,5 / 1000, \quad (3.3),$$

де n – прогнозне скорочення кількості звільнень (10 осіб);

ЗП – середньомісячна заробітна плата (20284 грн). Результати розрахунків наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від вдосконалення системи регламентування ТДВ «ЗМК»

Напрям ефекту		Сума ефекту, тис. грн/рік	Джерело
1. Скорочення витрат на усунення дефектів продукції за рахунок актуалізованих технологічних регламентів	E_1 = 1546245 × 0,003 = 4639 тис. грн. [формула (3.1)]	≈ 4639	Розрахунок автора на основі [20; 21; 22]
2. Скорочення витрат робочого часу через усунення дублювання функцій та нечіткості обов'язків (актуалізовані посадові інструкції, регламенти процесів)	E_2 = 100487 × 0,05 = 5 024 тис. грн. [формула (3.2)]	≈ 5024	Розрахунок автора на основі даних ФОП [20; 21; 22]
3. Зниження плинності персоналу завдяки посадовим інструкціям і адаптаційним програмам	E_3 = 10 × 20284 × 1,5 / 1000 = 305 тис. грн [формула (3.3)]	≈ 305	Розрахунок автора
4. Оптимізація витрат на обслуговування обладнання через регламенти ПТО	Галузева аналогія: 1% вартості ОВФ (21683 тис. грн) × 0,01 = ≈ 217 тис. грн.	≈ 217	Розрахунок автора
5. Ефект від впровадження системи внутрішнього аудиту (виявлення та усунення неефективних витрат)	Експертна оцінка: виявлення неефективних витрат 0,3% від виторгу (1759895 тис. грн.)	≈ 475	Розрахунок автора
6. Вартість впровадження (витрати)	Вартість ліцензії + впровадження Bitrix24 або аналогу (ринкові дані)	≈ −550 (одноразово)	Ринкові дані
РАЗОМ (чистий ефект за рік)		≈ 5086	

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «ЗМК» [20; 21; 22] та галузевих орієнтирів

Сукупний чистий економічний ефект від впровадження комплексу заходів складає орієнтовно 5086 тис. грн. на рік (за вирахуванням одноразових витрат на впровадження 550 тис. грн.). Найбільший внесок – скорочення витрат робочого часу через усунення дублювання функцій та нечіткості обов'язків

(5024 тис. грн.), що відповідає економії 5% фонду оплати праці. Наведені розрахунки є консервативними і базуються виключно на прямих операційних ефектах; не враховано довгостроковий ефект від підвищення якості управлінських рішень та зниження регуляторних ризиків.Термін окупності витрат на впровадження (≈550 тис. грн) становить орієнтовно 1,3 місяця від початку отримання ефекту (550 / (5 086 / 12) ≈ 1,3 міс.), що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Індекс рентабельності інвестицій (ROI) у впровадження: (5086-550) / 550 × 100% ≈ 824%, що є характерним для організаційно-управлінських заходів з мінімальними прямими витратами та широким операційним охопленням.

Для практичної реалізації запропонованих рекомендацій розроблено дорожню карту впровадження, що структурує заходи у логічній послідовності з визначенням термінів, відповідальних осіб та вимірюваних результатів кожного етапу (табл. 3.6).

Загальна тривалість повного впровадження комплексу заходів складає 7-9 місяців. Перші відчутні результати – затвердження нових корпоративних положень та запуск цифрової платформи – можуть бути досягнуті вже через 3–5 місяців від початку реалізації дорожньої карти. Критичним фактором успіху є особиста підтримка з боку Генерального директора та Наглядової ради, оскільки частина заходів потребує рішень вищого органу управління – Загальних зборів учасників.

Запропонований підхід відповідає принципам ефективної системи регламентування, розкритим у Розділі 1: системності (заходи охоплюють усі три рівні ієрархії), повноти (100% охоплення посад інструкціями), актуальності (регламенти переглядаються за встановленим графіком), адаптивності (цифрова платформа дозволяє оперативно вносити зміни) та вимірюваності (система KPI Табл. 3.4 забезпечує об'єктивний моніторинг). Перехід від рівня CMMI-2 («керований») до рівня CMMI-3 («визначений») є реалістичною метою для ТДВ «ЗМК» протягом 2026-2027 рр. за умови послідовної реалізації запропонованих рекомендацій.

Таблиця 3.6

Дорожня карта вдосконалення системи регламентування ТДВ «ЗМК»

Етап	Заходи	Термін	Відповідальний	Результат / KPI контролю
1	Діагностика: інвентаризація наявних документів, інтерв'ю з керівниками підрозділів, фіксація фактичних процесів	Місяці 1–2	Генеральний директор, HR-служба	Реєстр наявних регламентів; перелік прогалин; карта фактичних процесів
2	Розробка корпоративних положень (ЗЗА, Дирекція, НР, Кодекс КУ) та затвердження Наглядовою радою	Місяці 2–3	Юридична служба групи «Молочний альянс»; Наглядова рада	4 затверджені Положення; Кодекс КУ прийнятий ЗЗА
3	Розробка Положень про підрозділи та посадових інструкцій для 413 посад	Місяці 3–5	HR-служба; керівники підрозділів	Затверджені Положення про 5+ підрозділів; 100% Кп посадових інструкцій
4	Картування та регламентування 5 ключових бізнес-процесів у нотації BPMN (закупівля, виробництво, збут, HR, ТО)	Місяці 4–6	Головний технолог; комерційний директор; HR	5 регламентів бізнес-процесів у форматі BPMN; призначені власники процесів
5	Впровадження цифрової платформи (Bitrix24 або аналог): завантаження документів, налаштування маршрутів погодження, навчання персоналу	Місяці 5–7	IT-служба; HR-служба	Корпоративний портал активовано; 100% документів оцифровано; персонал навчено
6	Запровадження функції внутрішнього аудиту: призначення аудитора, перший плановий аудит дотримання регламентів	Місяці 7–9	Наглядова рада; Генеральний директор	Перший звіт внутрішнього аудитора; перелік відхилень; план коригувальних дій
7	Моніторинг KPI системи регламентування, річний огляд та актуалізація документів	Щоквартально, постійно	Генеральний директор; внутрішній аудитор	Квартальні звіти за KPI (Табл. 3.4); частка відхилень ≤ 5%

Джерело: розроблено автором

Таким чином, комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи регламентування ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» охоплює три взаємопов'язані напрями: актуалізацію документальної бази та регламентування

бізнес-процесів; цифровізацію управлінських документів та процесів; запровадження функції внутрішнього аудиту з системою KPI. Реалізація запропонованих заходів відповідно до розробленої дорожньої карти дозволить підприємству підвищити ефективність управління, знизити операційні витрати з очікуваним сукупним економічним ефектом близько 5086 тис. грн. на рік.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної (дипломної) роботи зроблено такі висновки.

1. Аналіз семи підходів провідних науковців до визначення поняття «регламентування діяльності підприємства» виявив два рівні розуміння: як процес (розробка та впровадження норм) і як результат (сукупність документів). Узагальнено підходи до визначення системи регламентування як сукупності взаємопов'язаних організаційно-розпорядчих та нормативних документів, норм і процедур, що встановлюють порядок функціонування підприємства, розподіл повноважень між підрозділами та посадовими особами й визначають стандарти виконання ключових бізнес-процесів. Відмітною рисою сучасного розуміння є акцент на системному, а не суто документарному характері регламентування.

2. Охарактеризовано трирівневу ієрархічну структуру системи регламентування (установчо-стратегічний, функціонально-тактичний, операційний рівні) та п'ятирівневу градацію регламентації за суб'єктом встановлення норм. Узагальнено систему з шести критеріїв оцінки – повнота, актуальність, якість змісту, дотримання, ефективність впливу та цифровізація, – що слугує методичною основою аналітичного розділу та забезпечує вимірюваність результатів вдосконалення.

3. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (ЄДРПОУ 00447824, м. Золотоноша) засвідчила позитивну фінансову динаміку: чистий дохід зріс на 26,3% за 2023-2025 рр. (1,39→1,76 млрд грн), підприємство повернулося до прибутковості у 2025 р. (+33,97 млн грн), продуктивність праці зросла на 42,8%. Водночас виявлено обмежуючі фактори: знос основних виробничих фондів – 67%, коефіцієнт автономії – 0,275 (нижче норми 0,5), скорочення чисельності персоналу з 467 до 413 осіб.

4. Дослідження системи регламентування за розробленою класифікаційною матрицею виявило критичний розрив між рівнями ієрархії. На операційному рівні підприємство відповідає вимогам FSSC 22000 (CMMI-3). На корпоративному рівні – стан CMMI-2: Положення про органи управління затверджені у 2012 р. для ПАТ (13+ років тому); Положення про Загальні збори відсутнє; Кодекс корпоративного управління не прийнятий; Ревізійна комісія не функціонує з 2016 р.; корпоративний секретар відсутній. Виявлено шість системних проблем, кожна підтверджена документально та охарактеризована за управлінськими наслідками.

5. SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони підприємства (корпоративна підтримка «Молочного альянсу», FSSC 22000, зростання доходу) поєднуються зі слабкими сторонами управлінського характеру, що стримують подальший розвиток. Реалізація можливостей (цифровізація, розширення асортименту сирів, євроінтеграція) безпосередньо залежить від стану системи регламентування – зокрема від наявності актуальних регламентів бізнес-процесів та посадових інструкцій.

6. Розроблено напрями вдосконалення за трьома напрямами. Перший – актуалізація документальної бази: сім документів з пріоритизацією та регламентування п'яти ключових бізнес-процесів у нотації BPMN (закупівля сировини, виробництво, збут, управління персоналом, технічне обслуговування). Другий – цифровізація: за результатами порівняльного аналізу чотирьох варіантів рекомендовано BPM-платформу Bitrix24 (100-250 тис. грн/рік, термін впровадження 2-4 місяці). Третій – внутрішній аудит: запровадження функції внутрішнього аудитора з підпорядкуванням Наглядовій раді та системою семи KPI на трьох рівнях управління.

7. Розраховано очікуваний економічний ефект: сукупний чистий ефект – 5086 тис. грн на рік, одноразові витрати на впровадження – 550 тис. грн, термін окупності – близько 1,3 місяця, ROI ≈ 824%. Розроблена дорожня карта з семи етапів передбачає повну реалізацію заходів протягом 7-9 місяців.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» підвищити рівень «зрілості» системи регламентування з CMMI-2 до CMMI-3, забезпечити відповідність управлінської документації вимогам чинного законодавства, підвищити ефективність управління персоналом і бізнес-процесами та сформувати надійну документальну основу для стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту / пер. з англ. Київ : Основи, 2002. 112 с.
2. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
3. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Чинний від 2016-07-01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 32 с.
4. Лободяк С.І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2025. Вип. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2007. 676 с.
6. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
7. Коваленко Н., Манжула В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84
8. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр
9. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. Аграрна економіка. 2023. Т. 16. № 1–2. С. 60–68.
10. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 13. Ст. 69.
11. OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm

12. Артимишин Ю. Організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2026. Вип. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-3
13. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. Вип. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102
14. Шуляр Р.В. Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів : Львівська політехніка, 2019. 495 с.
15. Молочний альянс. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». URL: https://milkalliance.com.ua/company/inform/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/
16. Opendatabot. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (ЄДРПОУ 00447824). URL: https://opendatabot.ua/c/00447824
17. Положення про Загальні збори ТДВ «ЗМК». URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0005/44.pdf
18. Положення про Правління (Дирекцію) ТДВ «ЗМК». Затверджено 05.04.2012. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0005/46.pdf
20. ТДВ «ЗМК». Річна фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/82.pdf
21. ТДВ «ЗМК». Річна фінансова звітність за 2024 рік. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0009/09.pdf
22. ТДВ «ЗМК». Річна фінансова звітність за 2025 рік. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0009/24.pdf

23. Clarity Project. ТДВ «ЗМК» (ЄДРПОУ 00447824). URL: https://clarity-project.info/edr/00447824