

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес – економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

КУРНИК СОФІЇ СЕРГІЙВНИ

на тему “ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА”

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Курник С.С.*

Науковий керівник:

докт. екон. наук, доц.

_____ Олена КИЗЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність і значення якості продукції як економічної категорії.....	6
1.2. Система управління якістю продукції: поняття, принципи та моделі	10
1.3. Методи та інструменти управління якістю продукції на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ	20
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства АТ Укрнафта	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Оцінка існуючої системи управління якістю та виявлення проблемних зон	32
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ	36
3.1. Розробка концепції бізнес-пропозиції щодо підвищення якості продукції..	36
3.2. Організаційно-технічні заходи та план впровадження бізнес-пропозиції....	42
3.3. Оцінка економічної ефективності та ризиків реалізації бізнес-пропозиції..	46
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнної економіки та євроінтеграційного курсу України питання підвищення якості продукції вітчизняних підприємств набуває стратегічного значення. Для підприємств нафтогазової галузі, зокрема АТ «Укрнафта», якість видобутої продукції безпосередньо визначає конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, обсяг податкових надходжень до державного бюджету та рівень енергетичної незалежності країни. Попри значний видобувний потенціал, галузь тривалий час страждала від технологічної відсталості, зношеності обладнання та відсутності системного підходу до управління якістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади управління якістю продукції досліджували такі зарубіжні вчені, як В. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі та А. Фейгенбаум, чиї концепції заклали фундамент сучасного менеджменту якості. Серед вітчизняних і пострадянських науковців вагомий внесок у розвиток теорії та практики якості зробили В.О. Василенко, О.І. Момот, А.В. Гличев та В.Ю. Огвоздін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування комплексної бізнес-пропозиції щодо підвищення якості продукції АТ «Укрнафта» на основі аналізу існуючої системи управління якістю та виявлення ключових проблемних зон. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність і значення якості продукції як економічної категорії в контексті сучасних наукових підходів;
- охарактеризувати систему управління якістю продукції: поняття, принципи та провідні моделі;
- систематизувати методи та інструменти управління якістю продукції на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрнафта» та проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;

- оцінити існуючу систему управління якістю та виявити проблемні зони в діяльності підприємства;
- розробити концепцію бізнес-пропозиції щодо підвищення якості продукції та обґрунтувати організаційно-технічні заходи і план її впровадження;
- здійснити оцінку економічної ефективності та ризиків реалізації запропонованої бізнес-пропозиції.

Об'єкт дослідження - процес управління якістю продукції на підприємстві нафтогазової галузі.

Предмет дослідження - сукупність організаційно-економічних механізмів забезпечення та підвищення якості продукції.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу застосовувались при дослідженні наукових підходів до визначення категорії «якість продукції» та характеристиці моделей системи управління якістю. PEST-аналіз і SWOT-аналіз використовувались для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Метод фінансового аналізу застосовано при дослідженні господарської діяльності АТ «Укрнафта». Інструменти статистичного контролю (модель PAF, контрольні карти) використовувались при оцінці структури витрат на якість. Метод техніко-економічного обґрунтування - при оцінці ефективності запропонованої бізнес-пропозиції.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає в систематизації наукових підходів до управління якістю продукції та їх адаптації до специфіки нафтогазової галузі. Методична значущість визначається розробкою комплексної концепції підвищення якості, яка поєднує технологічну модернізацію, цифровізацію геологорозвідки, інтенсифікацію видобутку та інституційне забезпечення через ISO. Практична цінність результатів полягає в тому, що запропонована бізнес-пропозиція може бути використана керівництвом АТ «Укрнафта» як основа для стратегічного

планування на 2027–2029 роки, а розроблений методичний підхід - адаптований для інших підприємств вітчизняного нафтогазового сектору.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу роботи складають праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі менеджменту якості; міжнародні стандарти серії ISO (ISO 9000:2015, ISO 9001:2015, ISO 29001:2021); офіційна фінансова та управлінська звітність АТ «Укрнафта» за 2022–2025 роки; матеріали НАК «Нафтогаз України»; дані Держстату України; чинне законодавство у сфері нафтогазового регулювання; аналітичні висновки міжнародних аудиторів (Grant Thornton Ukraine, Crowe Erfolg), а також відкриті матеріали Міністерства енергетики та НКРЕ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і значення якості продукції як економічної категорії

Проблематика забезпечення належного рівня якості продукції набуває дедалі більшої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби на вітчизняних і зарубіжних ринках. Підприємства, що прагнуть зберегти та розширити свої ринкові позиції, змушені переосмислювати підходи до організації виробничої діяльності, ставлячи якісні характеристики кінцевого продукту в центр стратегічного планування. Відтак осмислення категорії якості як самостійного об'єкта наукового аналізу та управлінської практики є неодмінною передумовою побудови ефективної системи менеджменту на підприємстві. [3;5]

Слід зауважити, що проблема якості не є виключно сучасною. Ще в епоху ремісничого виробництва якість виробів ототожнювалась із майстерністю і вмінням виконавця. Із настанням індустріальної доби та масового виробництва ця категорія набула принципово нового змісту: на перший план вийшли стандартизація та технічний контроль. Проте з переходом до постіндустріального суспільства та становленням економічних знань якість перетворилась на стратегічний ресурс конкурентної боротьби, що охоплює не лише виробничо-технічні, а й соціальні, екологічні та ціннісні аспекти. [3,41,42]

У сучасній економічній та управлінській науці поняття «якість продукції» розглядається з точки зору різних теоретичних підходів. Класичне розуміння цього поняття, сформульоване в першій половині 20 століття представниками технічної школи, зводить його до сукупності характеристик продукції, що забезпечують її здатність виконувати своє цільове призначення та задовольняти конкретні потреби користувача. Зокрема, В. Шухарт у своїй роботі «Економічний контроль якості готової продукції» (1931) трактував якість як «добротність» продукції, яку можна

кількісно виміряти за допомогою статистичних методів контролю відхилень від встановленої норми. Однак, незважаючи на свою ясність та логічну строгість, таке тлумачення охоплює лише частину сутності цього явища.

Ширше осмислення категорії пропонує концепція, орієнтована на споживчу цінність. Згідно з нею, якість не є об'єктивною та незмінною властивістю товару - вона формується у площині зіставлення реальних характеристик продукту з індивідуальними очікуваннями й вимогами покупця. Подібне трактування кардинально трансформує управлінську парадигму: якість виходить за межі суто інженерно-технічної категорії та набуває соціально-економічного виміру. У такому контексті вона виступає індикатором спроможності виробника вчасно ідентифікувати потреби цільових споживачів і реалізовувати їх у формі конкурентоздатного ринкового продукту.[5]

Вчення Е. Демінга, засноване на системному підході до управління виробництвом, займає особливе місце серед концепцій якості. За Демінгом, якість є результатом правильно розроблених процесів, а не лише результатом технічного контролю. Він наголошував, що більшість дефектів спричинені не помилками тих, хто виконує роботу, а слабкими сторонами самої системи управління. Ця перспектива значно розширила сферу управління якістю, змістивши фокус з результату на процес і з контролю на запобігання. [32]

Не менш вагомий внесок у розвиток теорії якості зробив Дж. М. Джуран, який запровадив поняття «придатності до використання» (fitness for use). Він першим системно розмежував поняття якості продукту і якості процесу, виокремив ключові виміри якості: проектування, відповідність вимогам та доступність - та обґрунтував необхідність управління якістю на всіх рівнях організаційної ієрархії. Концепція Джурана стала методологічним підґрунтям для подальшого формування систем тотального управління якістю (TQM). [46]

У контексті стандартизації міжнародна нормативна база визначає якість як ступінь відповідності сукупності притаманних характеристик об'єкта встановленим вимогам (ISO 9000:2015). Зазначена дефініція є офіційно прийнятою в системі міжнародних стандартів серії ISO і слугує методологічним підґрунтям

для проектування систем менеджменту якості на рівні підприємств. Ключовим тут є поняття «характеристика» - невід'ємна ознака об'єкта, яка може бути якісною або кількісною, фізичною або функціональною, поведінковою або сенсорною.

Поняття «якість» управлінці часто розглядають як відповідність виробленої продукції технічним умовам та процесу виробництва. Таке тлумачення вже давно минуло та властиве епосі командно-планової економіки. З економічними перетвореннями та переходом до ринкової системи, ставлення до якості продуктів змінилось. Тепер простого дотримання стандартів якості недостатньо, важливо враховувати й інші аспекти: своєчасну поставку, максимальне задоволення потреб споживачів, гарантійне та сервісне обслуговування тощо. Отже, споживач визначає, яку саме продукцію, з якою якістю та у яких обсягах має виробляти підприємство. З огляду на високу конкуренцію на ринку, ця задача набуває особливої актуальності.[1]

З позицій економічної теорії якість продукції є важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства. Вона безпосередньо впливає на ціноутворення, обсяги збуту, рівень витрат на гарантійне обслуговування та репутаційний капітал організації. Водночас якість виступає і як витратна складова виробничого процесу: підвищення якісних показників потребує додаткових вкладень у технологічне оновлення, підготовку персоналу, впровадження систем контролю. Отже, підприємство постійно перебуває перед необхідністю оптимального балансу між витратами на якість і вигодами, що нею генеруються. [2;5] Сучасні підходи до управління якістю базуються на принципах орієнтації на споживача, процесному підході та безперервному вдосконаленні, що підтверджується міжнародною практикою управління якістю [38; 39].

У таблиці 1.1 (Див. Додаток Г) систематизовано 8 ключових наукових і нормативних джерел. Порівняльний аналіз виявляє дві магістральні тенденції: рух від технічного до економічного змісту поняття та від виробника до споживача як головного арбітра якості. Жодне з наведених визначень не є тотожним іншому - кожне акцентує свій аспект, що обґрунтовує необхідність авторського синтетичного визначення. Вимоги до систем управління якістю також

регламентуються міжнародним стандартом ISO 9001:2015, який визначає критерії ефективного функціонування системи управління якістю на підприємстві.

Не менш актуальним є питання взаємозв'язку якості продукції та сталого розвитку. Сучасна парадигма управління передбачає, що якісна продукція - це не лише продукт, що задовольняє споживача, але й виріб, виробництво та утилізація якого не завдають шкоди навколишньому середовищу. Концепція «зеленої якості», що активно розвивається в рамках стандартів ISO 14001 та ISO 26000, формує новий вимір відповідальності виробника, не лише перед кінцевим споживачем, а й перед суспільством і майбутніми поколіннями.

Таблиця 1.2 – Значення якості продукції на різних рівнях економічної системи

Мікрорівень	Підприємство-виробник, споживач, постачальник	Зниження собівартості, підвищення прибутковості, лояльність клієнтів, скорочення браку	Втрата частки ринку, зростання рекламаций, фінансові збитки
Мезорівень	Галузь, регіон, кластер підприємств	Формування репутації галузі, залучення інвестицій, розвиток стандартизації	Зниження інвестиційної привабливості, занепад галузі
Макрорівень	Держава, національна економіка, суспільство	Зростання ВВП, підвищення конкурентоспроможності країни, добробут населення, ефективне використання ресурсів	Погіршення зовнішньоторговельного балансу, низький рівень життя
Мегарівень	Міжнародні ринки, глобальна економіка	Доступ до світових ринків збуту, відповідність міжнародним стандартам ISO, участь у глобальних ланцюгах доданої вартості	Технічні бар'єри в торгівлі, ізоляція від світових ринків

Джерело: складено автором на основі [4;5;44]

Таблиця показує, що якість продукції є міжрівневою категорією. На мікрорівні вона визначає прибутковість підприємства; на мезорівні - конкурентоспроможність галузі; на макрорівні - добробут нації; на мегарівні - здатність країни інтегруватись у глобальні ланцюги доданої вартості. Саме ця багаторівневність обґрунтовує визначення якості як самостійної економічної категорії.

Окремої уваги заслуговує аналіз взаємозв'язку між якістю продукції та конкурентоспроможністю підприємства. В умовах насиченого ринку покупець обирає між принципово схожими за функціональним призначенням продуктами, орієнтуючись переважно на якісні характеристики, репутацію виробника та

сприйняту цінність. Відтак підприємства, що послідовно інвестують у розвиток систем управління якістю, формують стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи собі лояльність споживачів і більш високі цінові премії. Практика провідних компаній світу таких як, Toyota, Samsung, Bosch - переконливо підтверджує, що інвестиції в якість генерують довгострокову економічну цінність, що суттєво перевищує короткострокові витрати на впровадження систем контролю та вдосконалення виробничих процесів.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до категорії «якість продукції» дає підстави стверджувати, що ця категорія є принципово міждисциплінарною - вона одночасно належить до сфери інженерно-технічної науки, управлінської теорії та економічного аналізу. Еволюція поглядів на якість - від суто технічного дотримання стандартів до стратегічного ресурсу конкурентоспроможності відображає глибинні зрушення в логіці ринкової економіки: в центрі системи опиняється не виробник і не продукт, а споживач із його потребами та очікуваннями. В сучасних умовах якість слід розглядати як динамічну інтегральну характеристику продукту, що формується на перетині об'єктивних техніко-економічних параметрів виробу, суб'єктивного сприйняття споживача, нормативних вимог ринку та соціально-екологічної відповідальності виробника. Саме таке трактування відповідає викликам цифрової трансформації, сталого розвитку та глобалізації і слугуватиме методологічним підґрунтям для подальшого дослідження системи управління якістю продукції підприємства.

1.2. Система управління якістю продукції: поняття, принципи та моделі

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції система управління якістю (СУЯ) виступає не просто як сукупність контрольних функцій, а як стратегічний фундамент життєздатності підприємства. Під цим поняттям слід розуміти комплексну управлінську екосистему, яка об'єднує організаційну структуру, методики, процеси та ресурси, необхідні для здійснення загального

керівництва якістю. Головна мета такої системи полягає не лише у фіксації браку, а у створенні умов, за яких виникнення дефектів стає технічно та організаційно неможливим. СУЯ трансформує якість із суто технічної характеристики продукту в об'єкт системного менеджменту, що охоплює всі етапи життєвого циклу товару - від маркетингових досліджень до утилізації. [1;4]

Сучасна наукова думка розглядає поняття якості в кількох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, якість як відповідність стандартам - здатність продукту або послуги відповідати технічним вимогам нормативного документа чи замовника. По-друге, якість як цінність для споживача, що передбачає не лише відповідність вимогам, але й забезпечення максимальної корисності при мінімальних витратах. По-третє, якість як об'єкт управління, тобто сукупність властивостей і характеристик продукту, якими можна цілеспрямовано керувати на всіх стадіях виробничого процесу. Саме третій вимір є методологічною основою для побудови систем управління якістю в сучасних організаціях. [31;34]

Запровадити систему управління якістю - стратегічне рішення організації, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку [43]. Потенційні вигоди для організації від запровадження СУЯ на основі стандарту ISO 9001:2015 охоплюють: здатність постійно постачати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовників, а також застосовні законодавчі та регламентувальні вимоги; створення можливостей для підвищення задоволеності замовників; урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями організації; здатність демонструвати відповідність установленим вимогам зовнішнім зацікавленим сторонам [1].

Потенційні вигоди для організації від запровадження СУЯ на основі стандарту ISO 9001:2015 охоплюють: здатність постійно постачати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовників, а також застосовні законодавчі та регламентувальні вимоги; створення можливостей для підвищення задоволеності замовників; урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями організації; здатність демонструвати відповідність установленим вимогам зовнішнім зацікавленим сторонам [1; 43].

Фундаментом для побудови ефективної СУЯ є міжнародні стандарти серії ISO 9000, які базуються на низці фундаментальних принципів. Першочерговим серед них є орієнтація на споживача, що передбачає глибоке розуміння поточних та майбутніх потреб ринку. Не менш важливим є принцип лідерства, згідно з яким керівництво має формувати єдність цілей та створювати середовище, де персонал повністю залучений до процесів покращення. [1] Залучення працівників усіх рівнів дозволяє максимально використати їхній потенціал для досягнення цілей організації, перетворюючи якість на спільну відповідальність кожного члена колективу.

З точки зору еволюції підходів до управління якістю вітчизняна та міжнародна практика пройшла чотири основні етапи. Перший етап - контроль якості (Quality Control, QC) характеризувався вибірковою перевіркою готової продукції, тобто якість «інспектувалася», а не «будувалася» у процесі виробництва. Другий етап - забезпечення якості (Quality Assurance, QA) передбачав розробку стандартів і регламентів на кожному технологічному переділі, що дозволяло попереджувати дефекти. Третій етап - загальне управління якістю (TQM) поширив відповідальність за якість на всі підрозділи та всіх працівників. Четвертий, сучасний етап - інтегровані системи менеджменту (IMS) поєднує управління якістю, екологічним менеджментом, охороною праці та ризик-менеджментом в єдину стратегічну систему [3; 33; 41].

Процесний підхід є ще одним наріжним каменем сучасної філософії якості. Він розглядає діяльність організації як мережу взаємопов'язаних процесів, де вихід одного етапу є входом для наступного. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити прозорість управління. Відповідно до стандарту ISO 9001:2015, ефективний процесний підхід передбачає: системне визначення та управління процесами та їх взаємодіями, щоб досягати замислених результатів відповідно до політики якості та стратегічного напрямку організації [43]. На відміну від функціонального підходу, де відповідальність розподілена між підрозділами, процесний підхід призначає «власника процесу», відповідального за весь ланцюжок створення цінності від початку до кінця [31]. (Див. Додаток Г)

Окрім стандартів ISO, у світовій практиці широкого розповсюдження набула концепція Загального управління якістю (TQM). На відміну від формалізованих систем, TQM є філософією бізнесу, яка ставить якість у центр усієї діяльності організації. [3;46] В межах цієї моделі акцент зміщується з контролю готової продукції на превентивне управління чинниками, що впливають на результат. Використання таких моделей дозволяє підприємствам досягати синергетичного ефекту, поєднуючи високу якість продукції з оптимізацією витрат та підвищенням лояльності як клієнтів, так і власного персоналу.

Порівняльний аналіз шести моделей демонструє, що ISO 9001 і TQM є взаємодоповнювальними: ISO 9001 задає мінімальні вимоги та забезпечує сертифікацію, тоді як TQM і модель EFQM орієнтовані на стратегічний розвиток.[42] Six Sigma та Lean мають конкретний інструментальний фокус і дають вимірюваний фінансовий ефект. Lean Six Sigma поєднує переваги обох. Ця класифікація є підставою для вибору оптимальної моделі для підприємства у практичній частині роботи. [7;39;42] (Див. Додаток Д)

Стандарт ISO 9001:2015 запровадив концепцію ризик-орієнтованого мислення (risk-based thinking) як наскрізний принцип побудови СУЯ. Це означає, що організація повинна ідентифікувати ризики та можливості, що можуть вплинути на досягнення запланованих результатів, та визначати відповідні заходи реагування. Такий підхід трансформував СУЯ із суто «реактивного» інструменту виправлення помилок у «проактивну» систему попередження відхилень, що є особливо актуальним для підприємств нафтогазової галузі, де ціна виробничих відмов вкрай висока [8; 43].

1.3. Методи та інструменти управління якістю продукції на підприємстві

Ефективне функціонування системи менеджменту якості (СМЯ) неможливе без застосування відповідного інструментарію, який дозволяє перетворити

абстрактні цілі на конкретні вимірювані результати. У сучасній теорії управління методи контролю та поліпшення якості класифікують за різними ознаками, проте найбільш поширеним є поділ на статистичні, організаційні, інженерні та психологічно-стимулюючі методи. [5;6] Вибір конкретного набору інструментів залежить від специфіки виробничого процесу, стратегічних цілей підприємства та рівня кваліфікації персоналу. Ключове місце в арсеналі фахівця з якості посідають статистичні методи, які дозволяють приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції.

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до класифікації методів управління якістю. Найбільш поширеним є поділ за характером впливу на виробничий процес і персонал. Відповідно до цього підходу виділяють чотири основні групи методів [32; 34]. Перша група - економічні методи, що формують матеріальну зацікавленість підприємств і організацій у виробництві якісної продукції. Вони включають ціноутворення з урахуванням рівня якості, умови кредитування, економічні санкції за недотримання стандартів та правила відшкодування збитку споживачеві за реалізацію неякісної продукції. Друга група - методи матеріального стимулювання, що передбачають, з одного боку, заохочення працівників за створення і виготовлення продукції високої якості, а з іншого — стягнення за завданий збиток від недотримання вимог до якості. Третя група - організаційно-розпорядницькі методи, що реалізуються через обов'язкові для виконання директиви, накази, вказівки керівників, а також вимоги нормативної документації та міжнародних стандартів. Четверта група - виховні (соціально-психологічні) методи, що чинять вплив на свідомість та настрої учасників виробничого процесу і спонукають їх до виробництва якісної продукції. До них належать моральне заохочення за якісну працю та виховання гордості за честь заводської марки [32].

Наведена класифікація дозволяє охопити всі рівні управлінського впливу, від стратегічного до операційного. Вибір одного з методів або їх поєднання є завданням відповідального за впровадження системи управління якістю, оскільки

це безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу та загальний рівень організації виробничих процесів [32].

Таблиця 1.5 – Класифікація методів управління якістю за характером впливу

Група методів	Зміст та механізм впливу	Інструменти / приклади реалізації
Економічні	Формування економічних умов для зацікавленості виробників у підвищенні якості: ціноутворення, кредитування, санкції за невідповідність стандартам	Диференційовані ціни залежно від рівня якості, штрафи за брак, премії за якісні показники
Матеріального стимулювання	Заохочення працівників за виробництво якісної продукції та стягнення за втрати від низької якості	Преміальні виплати за нульовий брак, бонуси підрозділам з найкращими показниками якості
Організаційно-розпорядничі	Обов'язкові для виконання директиви, накази, вимоги нормативних документів і стандартів	ISO 9001, внутрішні стандарти підприємства, технічні умови (ТУ), виробничі регламенти
Виховні (соціально-психологічні)	Вплив на свідомість і мотивацію персоналу через формування культури якості та гордості за результати праці	Гуртки якості, конкурси «Кращий за професією», корпоративна культура якості

Джерело: складено автором на основі [32; 34].

Окрім наведеної класифікації, в науковій літературі також виділяють поділ методів управління якістю на класичні та «нові» (сучасні) [34]. Класичні методи були розроблені впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та зберегли свою актуальність донині. Їх розробниками вважають американських учених Е. Демінга, К. Ісікаву, Т. Тагуті, дослідження яких спрямовувались на розробку і розвиток методів планування якості та статистичного аналізу. «Нові» методи, становлення яких відбувалося наприкінці ХХ - на початку ХХІ ст., відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні та застосовуються в комплексі з управлінськими, технічними та організаційними підходами [34].

Ключове місце у системі методів управління якістю посідають статистичні методи. Під статистичними методами управління якістю продукції розуміються вибіркові методи, засновані на застосуванні теорії ймовірностей і математичної статистики, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення при управлінні якістю продукції за обмеженої кількості спостережень [32].

Головна перевага статистичних методів полягає в тому, що вони дають змогу виявляти відхилення від технологічного процесу або встановлених вимог не тоді, коли продукція вже виготовлена і подана на контроль, а безпосередньо в процесі

виробництва - коли ще можливо своєчасно втрутитися і скоригувати процес. Сфера застосування статистичних методів останніми роками суттєво розширилась: якщо раніше вони використовувались переважно для контролю якості у виробництві, то сьогодні вони поширюються також на планування, проектування (методи Тагуті), маркетинг та матеріально-технічне забезпечення [34].

Проблемою у практичному використанні статистичних методів є те, що вони потребують знань математичної статистики, що ускладнює їх широке застосування персоналом будь-якого рівня. Для вирішення цієї проблеми японський учений Каору Ісікава відібрав сім найбільш доступних і ефективних статистичних інструментів, так звані «сім інструментів контролю якості» (7 QC Tools), які можуть використовуватися безпосередньо на робочих місцях для аналізу первинних даних [34].

Таблиця 1.6 – Характеристика семи інструментів контролю якості (7 QC Tools)

Інструмент	Тип аналізу	Призначення	Приклад застосування
Контрольний листок	Аналітичний	Збір та первинне впорядкування даних про дефекти	Фіксація типів і частоти браку на виробничій лінії
Діаграма Парето	Аналітичний	Виявлення 20% причин, що породжують 80% проблем	Визначення пріоритетних дефектів для усунення
Діаграма Ісікави	Причинно-наслідковий	Структурований аналіз першопричин проблеми за категоріями «6М»	Пошук факторів підвищеного відсотка браку
Гістограма	Статистичний	Відображення розподілу вибірових даних за інтервалами	Оцінка стабільності параметрів виробу
Контрольна карта Шухарта	Статистичний	Оперативний моніторинг процесу та виявлення відхилень від норми	Управління стабільністю технологічних параметрів у реальному часі
Діаграма розсіювання	Кореляційний	Аналіз взаємозв'язку між двома змінними параметрами	Виявлення залежності між температурою та кількістю браку
Стратифікація	Аналітичний	Розшарування даних за однорідними ознаками для порівняння	Порівняння якості продукції різних змін або постачальників

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 32; 34].

Усі сім інструментів можуть застосовуватись як окремо - визначаючи послідовність їх використання залежно від поставлених цілей, так і в сукупності як цілісна система методів аналізу. Їх головне призначення - контроль процесу та

надання інформації для його коригування і поліпшення. При цьому вони є інструментами аналізу виключно кількісних даних, що дає змогу менеджеру орієнтуватися в процесі прийняття рішень виключно на факти [34].

Одним із фундаментальних методичних підходів в управлінні якістю є цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) - концепція постійного циклічного покращення якості процесів. Цей цикл був первісно запропонований Уолтером Шухартом і розвинутий у самостійну концепцію Едвардом Демінгом, завдяки чому його часто називають «циклом Демінга». Відповідно до стандарту ISO 9000:2015, цикл PDCA рекомендується застосовувати до управління всіма процесами в організації, реалізуючи ідею їх постійного поліпшення через чотири послідовні функції менеджменту якості [6;34].

Таблиця 1.7 – Цикл PDCA в системі управління якістю продукції

P Plan — Планування • Визначення цілей у сфері якості • Аналіз поточного стану процесів • Розробка плану заходів вдосконалення • Ідентифікація ризиків та можливостей	D Do — Виконання • Реалізація запланованих заходів • Навчання та інструктаж персоналу • Виробництво відповідно до стандартів • Збір даних про перебіг процесу
C Check — Перевірка • Контроль і вимірювання результатів • Порівняння фактичних даних з цілями • Аналіз відхилень і невідповідностей • Проведення внутрішніх аудитів якості	A Act — Дія • Стандартизація успішних змін • Коригувальні та запобіжні заходи • Перегляд документованих процедур • Запуск нового циклу вдосконалення

Джерело: складено автором на основі [6]

Особливість цього підходу полягає в тому, що він не передбачає разового вирішення проблеми - кожне завершення циклу стає початком нового, що забезпечує безперервний характер вдосконалення. Відповідно до концепції Е. Демінга, окремі етапи PDCA стали розглядатись як елементи загальної командної роботи в діяльності гуртків якості [34].

Перша фаза «Plan» (Плануй) - передбачає аналіз поточного стану, виявлення проблем і визначення цілей поліпшення. На цьому етапі активно використовуються діаграма Ісікави для пошуку першопричин, діаграма Парето для пріоритизації та контрольний листок для збору даних. Фаза «Do» (Виконуй) означає впровадження запланованих змін у процес або продукт відповідно до розробленого плану.

Реалізація здійснюється через стандартні операційні процедури та технологічні карти. Фаза «Check» (Перевірй) - це моніторинг результатів впровадження через порівняння фактичних показників якості з цільовими. Використовуються контрольні карти, гістограми та результати аудиту якості. Завершальна фаза «Act» (Дій) передбачає стандартизацію успішних рішень або перегляд підходу і перехід до нової ітерації циклу. Результатом є або закріплення досягнутих поліпшень у вигляді оновлених регламентів, або початок нового циклу PDCA для вирішення наступної проблеми [32; 34].

Важливо зазначити, що цикл PDCA виступає не лише самостійним методом, але й методологічною основою для більшості сучасних підходів до управління якістю. Зокрема, він лежить в основі концепцій TQM, Kaizen та вимог стандарту ISO 9001 [34].

Поряд із циклом PDCA та інструментами статистичного контролю, до класичних методів менеджменту якості належать також методи Генічі Тагуті та концепція щорічного покращення якості (AQI) Джозефа Джурана [32; 34].

Методи Тагуті являють собою комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості вже на стадії планування та проектування продукту з урахуванням варіацій і невизначеності. Основна ідея полягає в тому, що більша частина дефектів виробів закладається саме на конструкторській стадії, тому акцент робиться на так зване «невиробниче регулювання якості», під час планування експерименту, а не безпосередньо у виробничому процесі. Пріоритетним принципом при цьому є «висока якість за прийнятну ціну» [32; 34].

Ключовим інструментом методів Тагуті є «функція втрат Тагуті», за допомогою якої можливо розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді при відхиленні показників від цільового значення. Це дозволяє перевести якість у категорію вимірюваних економічних втрат, що суттєво полегшує прийняття обґрунтованих управлінських рішень і робить якість предметом не лише технічного, але й економічного аналізу [34].

Концепція AQI (Annual Quality Improvement) - це концепція щорічного планомірного покращення якості, розроблена Джозефом Джураном. Вона передбачає систематичне підвищення якості через певні кроки: ідентифікацію споживачів та їхніх запитів, розроблення продукту, що відповідає цим запитам, оптимізацію характеристик продукту як з точки зору споживача, так і з урахуванням інтересів компанії, а також розробку і оптимізацію процесу виробництва цього продукту [32].

Таким чином, система методів і інструментів управління якістю продукції є багаторівневою і охоплює підходи різного характеру, від статистичних та організаційно-розпорядничих до соціально-психологічних. Класичні методи: сім інструментів контролю якості (7 QC Tools), цикл PDCA, методи Тагуті та концепція AQI Джурана - формують базовий аналітичний фундамент, на якому будуються сучасні підходи. Застосування комплексного підходу до вибору методів і інструментів управління якістю є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення відповідності його продукції вимогам внутрішнього та міжнародного ринків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства АТ Укрнафта

Акціонерне товариство «Укрнафта» (далі - АТ «Укрнафта») є ключовим суб'єктом енергетичного сектору України, що займає провідні позиції у сфері видобутку нафти та конденсату, а також активно розвиває сегмент роздрібної торгівлі нафтопродуктами. Станом на 2026 рік компанія функціонує як вертикально інтегрована структура, що забезпечує повний цикл робіт: від геологічної розвідки та експлуатації родовищ до реалізації кінцевого продукту через найбільшу в країні мережу автозаправних комплексів. Правовий статус підприємства визначений Статутом, згідно з яким компанія є публічним акціонерним товариством, акції якого розподілені між державою (в особі НАК «Нафтогаз України» та Міністерства оборони України) та приватними міноритарними акціонерами. Економічний потенціал підприємства базується на експлуатації значного фонду свердловин. За оперативними даними 2024–2025 років, на балансі компанії перебуває понад 1800 нафтових та близько 160 газових видобувних свердловин. Стратегія розвитку компанії до 2026 року передбачає інтенсифікацію видобутку через буріння нових свердловин та впровадження технологій підвищення нафтовіддачі пластів. Важливим напрямком є також проекти «gas-to-power» (генерація електроенергії з газу), що дозволяють компанії підтримувати енергетичну стійкість України в умовах дефіциту потужностей у загальній енергосистемі. [11]

У межах даного дослідження PEST-аналіз ПАТ «Укрнафта» спрямований на оцінку впливу зовнішніх факторів макросередовища на діяльність підприємства.

Аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови функціонування компанії на національному енергетичному ринку.

Особлива увага приділяється сучасним тенденціям розвитку галузі, змінам у державному регулюванні, коливанням економічного середовища, а також технологічним трансформаціям у нафтогазовому секторі. Дослідження дозволяє визначити ключові можливості та загрози для підприємства, а також оцінити їхній потенційний вплив на стратегічний розвиток ПАТ «Укрнафта» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз зовнішнього макросередовища демонструє складну ситуацію, в якій опинилася найбільша нафтогазовидобувна компанія України. Сумарний результат у мінус вісім балів свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах переважання загроз над можливостями, що вимагає від керівництва особливої стратегічної гнучкості та адаптивності. Політичне середовище характеризується неоднозначністю. З одного боку, компанія отримує відчутну підтримку як стратегічний актив держави, що забезпечує певну стабільність та захист від критичних ризиків. Курс на енергетичну незалежність України автоматично робить Укрнафту пріоритетним об'єктом для державних програм та гарантій. Водночас присутність держави як мажоритарного власника через структури Нафтогазу обмежує управлінську автономію та швидкість прийняття комерційних рішень. Воєнний стан додає критичний елемент непередбачуваності, оскільки частина активів знаходиться в зонах підвищеного ризику, а персонал стикається з реальними загрозами для життя та здоров'я. Економічні виклики посилюються глобальною нестабільністю енергетичних ринків. Ціни на вуглеводні демонструють значну волатильність, що ускладнює планування та прогнозування фінансових результатів. Девальваційні процеси в національній валюті підвищують вартість імпортного обладнання та запчастин, без яких неможлива модернізація виробничих потужностей. Обмежений доступ до кредитних ресурсів через високу облікову ставку центрального банку гальмує інвестиційні програми. Разом із тим пожвавлення економічної активності в країні

створює додатковий попит на енергоносії, а урядові програми відбудови можуть стати джерелом фінансування для розвитку інфраструктури. Соціальний вимір проблем пов'язаний передусім із кадровим питанням. Нафтогазова галузь потребує висококваліфікованих спеціалістів вузького профілю, підготовка яких займає роки. Міграційні процеси та загальний дефіцит інженерних кадрів створюють ризики для підтримки якості операційної діяльності. Зростаюча екологічна свідомість суспільства вимагає від компанії більшої уваги до питань сталого розвитку та дотримання міжнародних стандартів відповідальності. Проте регіональна присутність Укрнафти забезпечує їй лояльність місцевих громад, для яких компанія залишається ключовим роботодавцем та платником податків. Технологічний аспект викриває найболючіше місце стратегії підприємства. Більшість обладнання перетнуло поріг фізичного та морального зносу, що призводить до зниження ефективності видобутку та зростання витрат на обслуговування. Санкційні обмеження на постачання західних технологій ускладнюють процес оновлення виробничих фондів. Низький рівень цифровізації не дозволяє використовувати сучасні інструменти аналітики та оптимізації бізнес-процесів. (Див. Додаток Е)

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що АТ Укрнафта перебуває на перехресті суперечливих тенденцій. Зовнішнє середовище створює численні перешкоди для нормального функціонування бізнесу, однак стратегічна важливість компанії для національної економіки гарантує їй державну увагу та підтримку. Успішність майбутнього розвитку залежатиме від здатності менеджменту ефективно використовувати наявні можливості для нейтралізації загроз, зокрема через модернізацію технологічної бази та залучення зовнішніх партнерів із необхідними компетенціями та ресурсами.

Економічні методи управління якістю передбачають аналіз витрат на якість за моделлю PAF (Prevention, Appraisal, Failure). Вона розділяє витрати на превентивні (попередження), оціночні (контроль) та витрати від внутрішніх і зовнішніх відмов (брак). Оптимізація цієї моделі полягає в інвестуванні у превентивні заходи, що в довгостроковій перспективі призводить до радикального

скорочення загальних витрат підприємства за рахунок зникнення втрат від дефектної продукції.

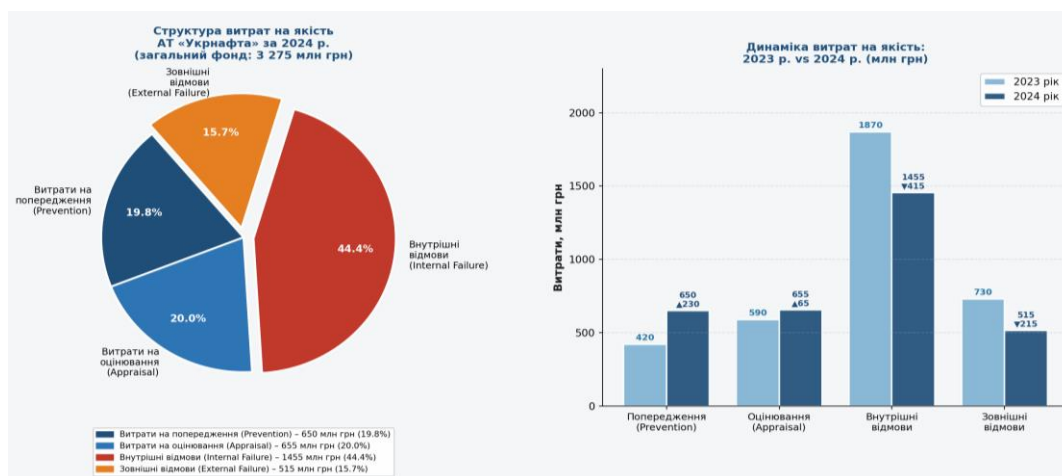


Рисунок 2.1 – Структура витрат на якість АТ «Укрнафта» за моделлю PAF (2024 р.) та порівняння з 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Кругова діаграма (рис. 2.1, ліва частина) наочно демонструє, що у 2024 році найбільшу частку у загальній структурі витрат на якість займають внутрішні витрати на відмови – 44,4% (1 455 млн грн). Це характерно для підприємств нафтогазової галузі, де аварійні ремонти свердловин та позапланові зупинки обладнання є суттєвою статтею витрат. Проте порівняно з 2023 роком ця частка знизилась із 51,8% до 44,4%, що є позитивним результатом системної роботи із профілактичного обслуговування обладнання. Витрати на попередження (Prevention) та оцінювання (Appraisal) разом склали 39,8% від загального фонду витрат на якість, що відповідає рекомендованому рівню для промислових підприємств перехідного типу систем управління якістю. Зовнішні витрати на відмови скоротились на 29,5% – до 515 млн грн, – що свідчить про підвищення рівня задоволеності споживачів та зменшення кількості рекламцій на АЗС мережі UKRNAFTA та щодо якості нафтопродуктів.

Стовпчикова діаграма порівнює абсолютні значення витрат за категоріями у 2023 та 2024 роках. Найбільш суттєві зміни: зростання витрат на попередження на 230 млн грн (+54,8%) – насамперед завдяки закупівлі 343 установок електровідцентрових насосів Baker Hughes та впровадженню нових технологій

видобутку; скорочення внутрішніх витрат на відмови на 415 млн грн (–22,2%) як результат переходу до планово-превентивної системи технічного обслуговування.

Завершальним етапом у системі методів є аудит якості (внутрішній та зовнішній). Це інструмент незалежної оцінки відповідності процесів встановленим стандартам (наприклад, ISO 9001). Аудит виконує функцію зворотного зв'язку, дозволяючи виявити невідповідності та зони для покращення, що є обов'язковою умовою для циклічного розвитку системи менеджменту якості згідно з принципом PDCA.

Фінансовий стан АТ «Укрнафта» у 2025 році продемонстрував стійку позитивну динаміку. Згідно зі звітом, підтвердженим міжнародним аудитором KPMG, річний обіг компанії перевищив 99,6 млрд грн. Прибутковість підприємства дозволяє не лише забезпечувати операційну діяльність, а й виступати одним із найбільших платників податків до державного бюджету України. Зокрема, за 2025 рік компанія сплатила понад 28 млрд грн податків та зборів. Ефективність менеджменту підтверджується зростанням чистого прибутку, який у першому півріччі 2025 року склав 5,2 млрд грн, а за підсумками всього 2024 року - 16,4 млрд грн.

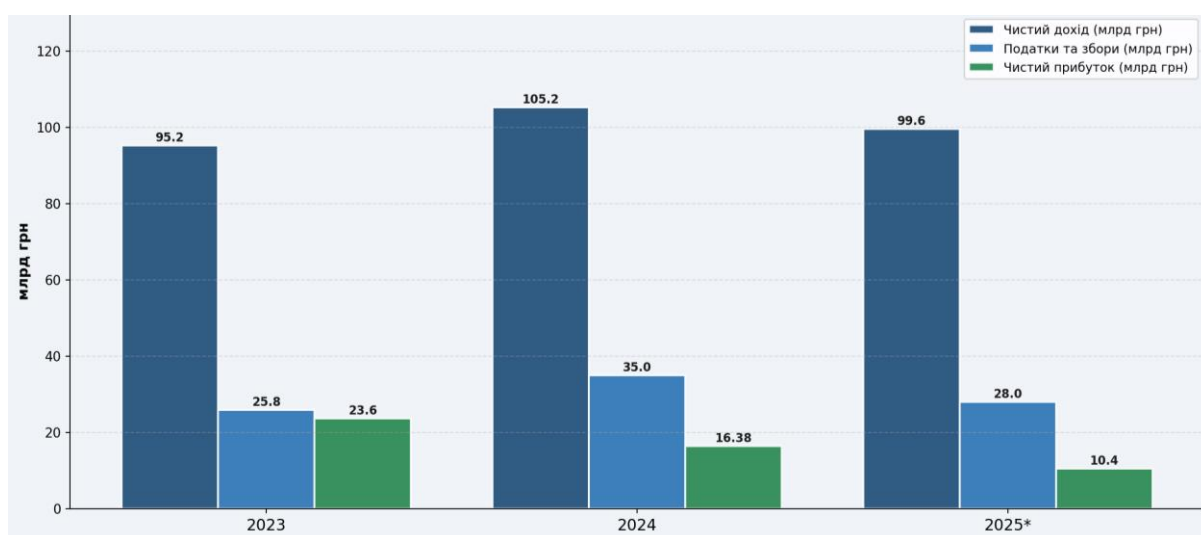


Рисунок 2.2 – Динаміка ключових фінансових показників АТ «Укрнафта» за 2023–2025 роки (млрд грн)

Джерело: складено автором на основі [11]

Як свідчать дані рисунку 2.2, чистий дохід від реалізації у 2024 році зріс на 10,5% порівняно з 2023-м - до 105,2 млрд грн. Це підтверджує здатність компанії нарощувати торговельну активність навіть в умовах збереження воєнного стану. Разом з тим, чистий прибуток зменшився на 30,6% - до 16,38 млрд грн, - що зумовлено підвищеним рентним навантаженням та зростанням собівартості видобутку.

У 2025 році річний обіг компанії, підтверджений аудитором KPMG, склав 99,6 млрд грн. Певне скорочення відносно 2024 р. пов'язане з кон'юнктурними коливаннями цін на енергоносії та воєнними ризиками для виробничої інфраструктури. Водночас показник першого півріччя 2025 р. (5,2 млрд грн чистого прибутку) свідчить про збереження операційної рентабельності.

Істотним позитивним фактором є стабільно високий внесок підприємства до державного бюджету: 25,8 млрд грн у 2023 р. та понад 28 млрд грн за 2025 р. Це підтверджує соціально-економічну значущість АТ «Укрнафта» для фінансової системи держави в умовах воєнного часу.

Роздрібна мережа АТ «Укрнафта» станом на 2026 рік є наймасштабнішою в Україні та налічує 663 АЗК. Значне розширення мережі відбулося завдяки інтеграції активів Glusco та викупу частки Shell в Україні у 2025 році. Компанія проводить активну модернізацію своїх станцій, перетворюючи їх на мультифункціональні комплекси з розвиненим непаливним ритейлом. За підсумками 2025 року продажі непаливних товарів зросли на 118%, що свідчить про успішну диверсифікацію доходів та зміну споживчої моделі поведінки клієнтів мережі.

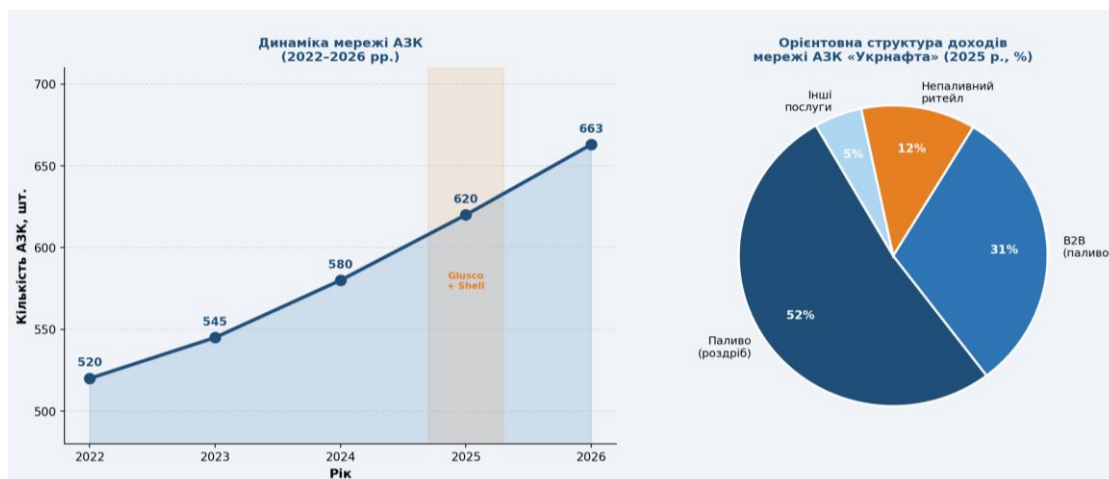


Рисунок 2.3 – Розвиток роздрібної мережі АЗК АТ «Укрнафта»: динаміка та структура доходів
Джерело: складено автором на основі [11]

Показово, що серед доходів АЗК поступово зростає питома вага непаливного ритейлу. За підсумками 2025 р. продажі непаливних товарів зросли на 118% порівняно з 2024 р., перетворившись на самостійний і значущий напрям диверсифікації виручки. Модернізація АЗК у мультифункціональні комплекси - із зонами харчування, кав'ярнями, магазинами - змінює споживчу поведінку клієнтів і підвищує середній чек.

В операційній діяльності підприємства важливе місце посідає робота з корпоративним сектором (B2B). Протягом 2025 року обсяги реалізації пального в цьому сегменті досягли 391,6 млн літрів, що на 61,7% більше порівняно з 2024 роком. Кількість активних бізнес-клієнтів перевищила 9,7 тисячі компаній. Це стало можливим завдяки впровадженню сучасних ІТ-рішень для управління паливними картками та гнучкої системи лояльності. Розвиток власного імпорту пального та наявність власного видобутку дозволяють АТ «Укрнафта» пропонувати конкурентні ціни на ринку, зберігаючи високу якість продукції.

Економічна стійкість підприємства також підкріплюється ефективною політикою управління витратами. Незважаючи на воєнні ризики та необхідність відновлення пошкоджених об'єктів, АТ «Укрнафта» зберігає позитивний грошовий потік. Компанія активно інвестує в геологічне моделювання родовищ, що дозволяє точніше прогнозувати дебіт свердловин і знижувати ризики при бурінні. Це

створює надійний фундамент для довгострокового зростання капіталізації та виконання зобов'язань перед акціонерами.

Підсумовуючи загальну характеристику, можна стверджувати, що АТ «Укрнафта» є системоутворюючим підприємством нафтогазової галузі України. Його діяльність поєднує в собі стратегічні державні інтереси та комерційну ефективність. Подальший розвиток компанії безпосередньо пов'язаний з технологічним оновленням виробничих потужностей та розширенням присутності на роздрібному ринку нафтопродуктів, що дозволить зміцнити енергетичну безпеку держави.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансово-господарська діяльність підприємства є ключовим показником його стабільності, ефективності функціонування та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. [20] У 2023 році діяльність АТ «Укрнафта» відбувалася в умовах поступового відновлення економіки після кризових явищ попередніх років. Основними напрямками діяльності підприємства залишаються видобуток нафти і газу, їх переробка та реалізація на внутрішньому ринку. Водночас у 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації виробничих процесів, що позитивно вплинуло на фінансові результати. [18;20;26]

Оцінка фінансових результатів підприємства базується на аналізі чистого прибутку, доходів та динаміки їх змін. Згідно з офіційною фінансовою звітністю та результатами міжнародного аудиту, у 2023 році чистий прибуток АТ «Укрнафта» становив 23,6 млрд грн, тоді як у 2024 році – 16,38 млрд.

Таблиця 2.2 – Узагальнені фінансові результати АТ «Укрнафта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Якісна характеристика тенденції
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	53,2	95,2	105,2	Зростання в 1,9 рази за два роки
Чистий прибуток / (збиток), млрд грн	(1,1)	23,6	16,38	Перехід від збитку до стабільного прибутку
Рентабельність продажів (ROS), %	-2,1	22,4	16,5	Позитивна динаміка попри зниження 2024 р.
Рентабельність активів (ROA), %	-1,4	28,4	17,8	Висока ефективність використання ресурсів
Сплачено податків та зборів, млрд грн	~15,0	26,0	~28,0	Зростаюче фіскальне навантаження як наслідок прибутку

Джерело: складено автором на основі [18; 20; 22; 28]

Дані таблиці 2.2 демонструють кардинальне фінансове відновлення: від збитку -1,1 млрд грн у 2022 р. до стабільного прибутку 16,38–23,6 млрд грн у 2023–2024 рр. [22; 28]. Підприємство має достатній фінансовий ресурс - 16,38 млрд грн чистого прибутку та чистого доходу 95 млрд грн для впровадження системних заходів підвищення якості продукції без залучення зовнішніх запозичень. (див. Додаток А; Б; В) Зниження рентабельності у 2024 р. є наслідком цілеспрямованих інвестицій у виробничий потенціал, що відображається у значному зростанні показників якості та обсягів видобутку [28; 30].

Для нафтогазовидобувного підприємства виробничі показники є безпосередніми індикаторами якості сировини: обсяг і склад видобутку, характеристики свердловин, методи інтенсифікації видобутку безпосередньо визначають якісні параметри товарної нафти і газу. (Див. Додаток Є)

Аналіз виробничих показників виявляє стрімке прискорення виробничої активності: кількість нових свердловин зросла з 2–3 у 2022 р. до 22 у 2024 р., а проходка буріння збільшилась у 10 разів - до 32 000 м [30]. Це безпосередньо пов'язано з якістю продукції, оскільки нові свердловини, введені за допомогою ГРП (гідравлічного розриву пласта), характеризуються значно вищим початковим дебітом і нижчою обводненістю. Усі 10 нових свердловин, запущених у 2024 р., показали дебіт вище прогнозних значень — цей факт є показовим індикатором

якості геологорозвідувальної та бурової роботи [21; 28]. Видобуток газу досяг найвищого рівня з 2016 р. - 1,17 млрд м³, що свідчить про відновлення та розширення виробничого потенціалу.

Метод гідравлічного розриву пласта (ГРП) відіграє ключову роль у покращенні якісних параметрів видобутої сировини. Після ГРП приріст видобутку нафти у 2024 р. склав близько 13 тис. т додаткової нафти і понад 6 млн м³ газу [26]. Принципово важливо, що нові свердловини дають практично безводну нафту, наприклад, свердловина на сході України забезпечила 51,4 т/добу безводної нафти, тоді як середня обводненість по діючому фонду становить ~78–82%. Це демонструє, що якість сировини на нових і відремонтованих свердловинах принципово вища, ніж на старому фонді.

Якість товарної нафти АТ «Укрнафта» визначається відповідно до ДСТУ 9305:2024 «Нафта. Загальні технічні умови» та регламентується нормативними вимогами до підготовленої нафти, що постачається на НПЗ. Основні показники якості нафти-сировини у динаміці наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників якості нафти-сировини АТ «Укрнафта» за 2022–2024 рр.

Показник якості нафти-сировини	Норматив / стандарт	2022	2023	2024	Тенденція та коментар
Масова частка води (обводненість), %	≤ 0,5 (ДСТУ 4094)	~82	~80	~78	Покращення; нові св. дають безводну нафту
Масова концентрація хлористих солей, мг/л	≤ 100 (ДСТУ 4094)	~110	~100	~95	Наближення до нормативу завдяки ГРП
Вміст механічних домішок, % мас.	≤ 0,05 (ДСТУ 4094)	~0,07	~0,06	~0,05	Вихід на норматив у 2024 р.
Початковий дебіт нових свердловин, т/добу	Прогнозний показник	н/д	~25	~45	Свердловина Сх. України — 51,4 т/добу безв. нафти
Приріст видобутку після ГРП, тис. т	Виробничий план	~5	~13	~25	У 2024 р. отримано 13 тис. т нафти після ГРП
Вміст сірки, % мас. (нафта)	≤ 0,6 (ДСТУ 4094)	~0,55	~0,54	~0,52	В межах норми; тенденція до зниження

Джерело: складено автором на основі [17; 21; 26; 47; 64]

Обводненість нафти (~78–82%) залишається найсуттєвішим якісним викликом підприємства. Це є характеристикою зрілих родовищ, де пласти значною

мірою виснажені і природна пластова вода інтенсивно проникає до видобутих флюїдів. Висока обводненість збільшує витрати на підготовку нафти до товарних кондицій (електрозневоднення, обессолення), підвищує навантаження на обладнання та знижує ефективність виробничих потужностей. Тому введення нових свердловин з низькою початковою обводненістю є не лише виробничим, а й якісним пріоритетом [64].

Позитивною тенденцією є поступове зниження вмісту хлористих солей у нафті - з ~110 мг/л у 2022 р. до ~95 мг/л у 2024 р., що наближається до нормативного значення ≤ 100 мг/л за ДСТУ 4094. Це досягається застосуванням сучасних деемульгаторів (технічний контроль проводиться в акредитованій лабораторії за методом «Bottle test» з відповідністю ДСТУ ISO 17025 [64] та модернізацією установок підготовки нафти. Вміст сірки (~0,52% мас.) відповідає вимогам стандарту і демонструє тенденцію до зниження, що підвищує привабливість нафти для переробників.

Кінцева продукція АТ «Укрнафта», що реалізується споживачам через мережу (близько 700 АЗК станом на 2025 р.), відповідає вимогам Євро-5, чинного стандарту якості моторних палив в Україні.

Таблиця 2.5 – Показники якості нафтопродуктів АТ «Укрнафта» та їх відповідність нормативним вимогам

Показник якості нафтопродукту	Норматив / стандарт	Фактичний рівень	Джерело / підтвердження	Коментар
Бензин А-95: октанове число (ОЧ)	$\geq 95,0$ (ДСТУ 7687)	95,0–95,8	ДСТУ+EN 228	Відповідає вимогам Євро-5
Бензин А-95: вміст сірки, мг/кг	≤ 10 (EN 228 / Євро-5)	≤ 10	Євро-5 / EN 228	Повна відповідність стандарту
Дизельне паливо: цетанове число	$\geq 51,0$ (ДСТУ ГОСТ 31072)	51–54	Євро-5	Відповідає; WOG/OKKO — аналогічно
Дизпаливо: вміст сірки, мг/кг	≤ 10 (Євро-5)	≤ 10	Євро-5	На рівні кращих гравців ринку
Дизпаливо: точність відпуску 1 л, мл	Допуск ± 20 мл	найточніший на ринку	Mind.ua, 2020	Найвища точність серед 7 мереж АЗС
Паливо: відповідність ДСТУ 4064 / ДСТУ 7687	100% партій — паспорт якості	100%	ДСТУ 4488	Паспорт якості на кожну партію
Моторна олива: стандарти якості API/ILSAC	API SN+ / ILSAC GF-5	Власні ТУ	API/ILSAC	Власні ТУ відповідають міжн. стандартам [16]

Джерело: складено автором на основі [12; 16; 29]

Незалежні дослідження якості палива підтверджують конкурентоспроможний рівень продукції. Зокрема, за результатами незалежного тестування дизельного палива на семи мережах АЗС, «Укрнафта» забезпечила найвищу точність відпуску палива серед усіх досліджених мереж. Усі показники якості (цетанове число, вміст сірки, фракційний склад, густину) було підтверджено як такі, що відповідають нормативним вимогам [59].

Кожна партія нафтопродуктів, що відвантажується через мережу, супроводжується паспортом якості, що підтверджує відповідність вимогам нормативного документа, відповідно до Інструкції з контролю якості нафтопродуктів (Наказ МПЕ № 271/121).[50] Арбітражні проби зберігаються на АЗС протягом 45 діб для можливості незалежного аналізу у разі суперечок [57]. Власні ТУ на моторні оливи розроблено з урахуванням міжнародних стандартів API SN+ та ILSAC GF-5, що забезпечує конкурентоспроможний рівень цього продуктового напрямку [16].

Підприємство переживає якісний перехід від кризового стану 2022 р. до системного відновлення і розвитку. Фінансові показники забезпечують ресурсну базу (16,38 млрд грн прибутку у 2024 р.), а виробничі - позитивну динаміку: другий рік поспіль зростання видобутку в нафтовому еквіваленті, рекордний видобуток газу з 2016 р., усі нові свердловини вище прогнозу; основним якісним викликом залишається висока обводненість нафти (~78%) на зрілих родовищах, що підвищує витрати на підготовку сировини та знижує ефективну продуктивність обладнання. Поточна стратегія реагування - буріння нових свердловин і застосування ГРП є правильним напрямком, але потребує системного підкріплення через впровадження повноцінної СУЯ на основі ISO 29001, яка вже сертифікована; на рівні кінцевої продукції (паливо на АЗС) підприємство забезпечує відповідність вимогам Євро-5 і демонструє конкурентоспроможний рівень якості серед операторів ринку. Однак потенціал для підвищення якості існує насамперед на рівні upstream-процесів - видобутку та первинної підготовки нафти, де обводненість і вміст домішок є критичними параметрами, що впливають на собівартість кінцевої продукції; отримання сертифікатів ISO 9001, ISO 14001, ISO

45001 та ISO 29001 у 2025 р. є стратегічним кроком, що формально закріплює зобов'язання підприємства перед міжнародними стандартами якості [12; 13].

2.3. Оцінка існуючої системи управління якістю та виявлення проблемних зон

Побудова ефективної системи управління якістю (СУЯ) є стратегічним завданням для будь-якого нафтогазового підприємства, оскільки якість продукції у цій галузі безпосередньо пов'язана з промисловою безпекою, екологічними стандартами та комерційною результативністю [8].

АТ «Укрнафта» є найбільшим виробником нафти та газового конденсату в Україні [11]. У 2024 році компанія отримала сертифікат відповідності стандарту ISO 29001:2021 - першою серед нафтогазових підприємств країни [13]. Це підтверджує, що СУЯ підприємства набула формальної структури та задокументованих процедур. Водночас наявність сертифіката не означає відсутності проблемних зон: сертифікація фіксує відповідність системи мінімальним вимогам стандарту, але не гарантує усунення всіх структурних ризиків для якості продукції [1; 8].

Система управління якістю АТ «Укрнафта» функціонує в межах чітко визначеної нормативно-правової бази. На рівні міжнародних стандартів ключовими документами є ДСТУ ISO 9000:2015, що встановлює фундаментальні принципи та термінологію систем управління якістю [1], та ДСТУ EN ISO 29001:2021 - галузевий стандарт, розроблений спеціально для нафтової, нафтохімічної та природно-газової промисловості [8]. Останній є розширенням ISO 9001:2015 з урахуванням специфіки ризиків, притаманних нафтогазовій галузі: вибухонебезпечність, токсичність, екологічний вплив, висока вартість відмов обладнання.

На рівні національного законодавства діяльність підприємства регулюється Законом України «Про нафту і газ» [9] та іншими галузевими нормативними

актами [10]. Внутрішню основу СУЯ формує Єдина Політика Управління АТ «Укрнафта», прийнята у 2024 році [15]. Цей документ визначає стратегічні цілі в сфері якості, безпеки, екології та охорони праці як єдиний інтегрований підхід до управління підприємством.

Отримання у 2024 році сертифіката ISO 29001:2021 [14] підтвердило, що формальна структура СУЯ відповідає вимогам міжнародного стандарту. Сертифікація пройшла за участі незалежного аудитора, що надає їй об'єктивного значення [12; 13]. Проте аудит охоплює відповідність задокументованих процедур і процесів, а не повне усунення операційних ризиків для якості продукції - це завдання подальшого вдосконалення СУЯ.

Таблиця 2.6 – Відповідність елементів СУЯ АТ «Укрнафта» вимогам ISO 29001:2021

ВИКОНАНО ПОВНІСТЮ	ВИКОНАНО ЧАСТКОВО
Політика якості та стратегічне планування Задокументована політика; цілі визначено	Управління ризиками та невідповідностями Реєстр потребує оновлення щодо зовнішніх загроз
Документування та управління записами Прослідкованість записів підтверджена аудитом	Управління постачальниками та підрядниками Контроль переробки обмежений — немає власного НПЗ
Управління компетентністю персоналу Реалізується кадровою та навчальною політикою	Управління виробничими процесами (видобуток) Нестабільність через зношеність частини обладнання
Внутрішні аудити та перевірки СУЯ Підтверджено незалежним зовнішнім аудитором	Вимірювання, аналіз та вдосконалення (КРІ) Відсутні метрики обводненості та дебіту свердловин
	Управління вимірювальним обладнанням Частина приладів на зрілих родовищах застаріла
▼	
СЛАБКЕ МІСЦЕ	
Задоволеність споживачів та управління скаргами Задокументований механізм збору та аналізу скарг споживачів відсутній; розширення роздрібною мережі АЗС значно підвищує ризик невиявлених проблем якості	

Джерело: складено автором на основі [1; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 21; 26; 29; 30]

Аналіз таблиці 2.6 дозволяє визначити загальний профіль відповідності: із десяти ключових елементів СУЯ чотири виконано повністю, п'ять лише частково, один (управління скаргами споживачів) - є суттєвим слабким місцем. Такий профіль є типовим для підприємств, що нещодавно пройшли первинну сертифікацію: формальна структура побудована, проте глибока операційна інтеграція та усунення всіх ризиків потребує часу та ресурсів [8; 41].

Особливу увагу привертають п'ять елементів зі статусом «Частково». Управління ризиками та невідповідностями потребує оновлення реєстру з

урахуванням поточних воєнних ризиків [29]. Управління постачальниками залишається структурно обмеженим через відсутність власного НПЗ [11]. Стабільність виробничих процесів знижується через зношеність частини обладнання [15]. Вимірювальне обладнання на зрілих свердловинах потребує часткового оновлення [30].

На основі оцінки відповідності СУЯ та аналізу операційної діяльності підприємства виявлено шість ключових проблемних зон, що системно знижують ефективність управління якістю продукції АТ «Укрнафта». Вони класифіковані за рівнем пріоритету усунення. (Див. Додаток Ж)

Таблиця 2.7 унаочнює результати структурованого оцінювання системи управління якістю АТ «Укрнафта» за десятьма ключовими елементами галузевого стандарту нафтогазової промисловості. Оцінювання застосовує трирівневу градацію, що відображає не лише формальну наявність механізмів, але й ступінь їхньої операційної зрілості та реальну здатність забезпечити стабільність якості продукції. Саме такий підхід дозволяє виявити ті ланки системи, де між задокументованою процедурою та її практичним ефектом існує розрив.

Чотири елементи системи функціонують на рівні, що відповідає вимогам стандарту. Політика якості як стратегічний документ прийнята у 2024 році та охоплює одночасно якісні, екологічні та безпекові цілі підприємства, що відповідає вимозі демонстрації лідерства через задокументовані зобов'язання вищого керівництва. Система документування та управління записами пройшла перевірку незалежного зовнішнього аудитора в рамках сертифікаційного процесу і забезпечує прослідкованість операцій, критично важливу умову в галузі, де кожне відхилення від технологічного режиму повинне бути зафіксованим та проаналізованим.

Управління компетентністю персоналу реалізується через усталену кадрову та навчальну політику підприємства. Водночас слід зазначити: в умовах переходу від застарілого обладнання до сучасного технологічного парку вимоги до кваліфікації персоналу суттєво зростають, тому цей елемент потребує постійного моніторингу, а не лише формального підтвердження відповідності. Внутрішні

аудити СУЯ підтверджені як плановими процедурами, так і результатами незалежного зовнішнього аудиту фінансово-операційної діяльності, що надає цьому елементу найвищого рівня верифікованості серед усіх десяти.

П'ять елементів отримали статус «виконано частково», і саме ця група є найбільш інформативною з управлінської точки зору, оскільки описує конкретні операційні обмеження, що заважають системі функціонувати на повну потужність. Управління ризиками та невідповідностями є формально побудованим, проте реєстр ризиків не відображає актуальної загрозової картини: систематичні перебої в електропостачанні виробничих об'єктів, спричинені воєнними діями, є принципово новим типом загрози, якої не існувало в жодній типовій галузевій методології ризик-менеджменту ще кілька років тому. Відсутність цього ризику в реєстрі означає відсутність затверджених процедур реагування, що знижує результативність всієї системи якості.

Єдиний елемент із критичним статусом управління скаргами споживачів - є особливо значущим на тлі активного масштабування роздрібного напрямку бізнесу. Розвиток мережі АЗС, відкриття нових торгових точок та суттєве зростання обсягів продажів кратно збільшують кількість кінцевих споживачів і, відповідно, ймовірність виникнення претензій щодо якості палива, мастильних матеріалів або рівня обслуговування. За відсутності задокументованого механізму збору, реєстрації та систематичного аналізу таких звернень підприємство позбавлене одного з найважливіших інструментів виявлення прихованих проблем якості у збутовій ланці. Міжнародна практика менеджменту якості розглядає зворотний зв'язок зі споживачем як ключовий вхід для процесу вдосконалення, тому відсутність цього механізму фактично розриває петлю якості на завершальному етапі всього виробничо-збутового ланцюга.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Розробка концепції бізнес-пропозиції щодо підвищення якості продукції

Результати аналізу системи управління якістю АТ «Укрнафта», засвідчили наявність шести системних проблемних зон, що безпосередньо знижують якість продукції та операційну ефективність підприємства. Кожна з виявлених проблем піддається кількісному оцінюванню через фінансові показники - витрати на усунення браку, втрати від рекламаций, надмірні питомі витрати на підготовку нафтосировини.

Концепція бізнес-пропозиції формується на перетині двох площин: діагностики виявлених проблемних зон СУЯ та міжнародних методологічних підходів до управління якістю в нафтогазовій галузі. Відповідно до вимог ДСТУ EN ISO 29001:2021 [8] та принципів TQM [41; 42]. Фундаментальним принципом пропонованої концепції є системний підхід до якості, який розглядає її не як ізольовану функцію окремого підрозділу, а як наскрізний атрибут усього виробничо-збутового ланцюга, від свердловини до паливного бака кінцевого споживача.

Перш ніж перейти до опису стратегічних напрямів, варто пояснити логіку, за якою вони були визначені. Проблемні зони СУЯ були ранжовані за критерієм пріоритетності усунення, з урахуванням фінансового впливу, технічної складності вирішення та строків досягнення ефекту. Першочерговими виявилися: нестабільність якісних параметрів видобутої нафти через зношеність обладнання, обмежений контроль якості нафтопродуктів після переробки на сторонніх НПЗ та вразливість виробничих систем до перебоїв електропостачання. Саме вони формують концептуальне ядро бізнес-пропозиції. Брак системи зворотного зв'язку

зі споживачами та неуніфікованість лабораторного контролю в мережі АЗС - утворюють другий пріоритетний рівень.[43]

Важливо також розуміти, що управління якістю у нафтогазовій компанії принципово відрізняється від управління якістю у виробництві споживчих товарів. По-перше, ланцюг перетворення продукту є значно довшим і охоплює кілька незалежних суб'єктів (видобувна компанія, НПЗ, оптовий трейдер, мережа АЗС). По-друге, якість сировини (нафти) визначається природними параметрами пласта, які не можна змінити, але якими можна управляти. По-третє, нормативні вимоги до якості нафтопродуктів в Україні гармонізовані з європейськими стандартами EN 228 та EN 590, що накладає жорсткі обмеження на допустимі відхилення. Ці особливості мають безпосередній вплив на архітектуру пропонованої концепції.[8,43]

Міжнародний стандарт ISO 29001, галузева версія ISO 9001 для нафтогазового сектору, встановлює додаткові вимоги до системи управління якістю, зокрема щодо управління постачальниками, контролю критичних процесів та документування якісних характеристик продукції [8]. АТ «Укрнафта» отримала відповідний сертифікат у 2025 році, першою серед українських нафтогазових компаній [13], що свідчить про формальну відповідність системи міжнародним вимогам. Проте між наявністю сертифіката і фактичною ефективністю СУЯ завжди існує розрив, усунення якого і є завданням пропонованої бізнес-пропозиції.

Концепція структурована навколо трьох стратегічних напрямів, що взаємно посилюють один одного. Перший - зміцнення технологічної основи якості через модернізацію виробничого обладнання і впровадження автоматизованих систем моніторингу параметрів видобутої нафти в режимі реального часу. Другий - формування замкнутої системи контролю якості нафтопродуктів на всіх рівнях збутового ланцюга, включаючи контроль на давальницьких НПЗ та моніторинг якості палива в мережі АЗС. Третій - розбудова механізму системного опрацювання зворотного зв'язку від споживачів [4; 44].

Вибір саме цих трьох напрямів зумовлений результатами аналізу проблемних зон СУЯ, проведеного у другому розділі роботи, де встановлено шість системних

обмежень, що знижують ефективність управління якістю. Першочергове значення мають три проблеми з найвищим пріоритетом усунення: нестабільність якісних параметрів видобутої нафти через зношеність обладнання, обмежений контроль якості нафтопродуктів після переробки на сторонніх НПЗ та вразливість виробничих систем до перебоїв електропостачання. Саме вони формують концептуальне ядро бізнес-пропозиції.

Таблиця 3.1 – Концептуальні складові бізнес-пропозиції щодо підвищення якості продукції АТ «Укрнафта»

№	Стратегічний напрям	Зміст заходів	Очікуваний результат для якості	Зв'язок з проблемною зоною СУЯ
1	Технологічна модернізація та автоматизований моніторинг	Заміна зношеного підземного та наземного обладнання; впровадження системи телеметрії та датчиків контролю обводненості/солей у реальному часі; установка когенераційних електростанцій	Стабілізація якісних параметрів видобутої нафти; зниження ризиків аварійних відключень; незалежність від зовнішнього електропостачання	Проблеми №2, №4
2	Замкнута система контролю якості нафтопродуктів	Запровадження паспортів якості партій сировини; укладання договірних зобов'язань з НПЗ щодо контрольних точок якості; стандартизація лабораторного контролю в мережі АЗС	Виявлення невідповідностей до надходження продукції споживачу; мінімізація репутаційних та регуляторних ризиків	Проблеми №1, №3
3	Культура споживчого зворотного зв'язку	Запуск цифрової платформи збору та опрацювання скарг і звернень споживачів	Замикання «петлі якості» на рівні роздрібних продажів	Проблеми №5, №6

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 8; 11; 15; 44]

Архітектура концепції побудована навколо стратегічних напрямів, кожен із яких адресно відповідає визначеним проблемним зонам, і одночасно створює

синергію з рештою напрямів. Перший - технологічна модернізація видобувних активів та забезпечення їх енергетичної автономії. Це найбільш ресурсомісткий напрям, але водночас той, що безпосередньо впливає на первинну якість сировини: стабілізація рівня обводненості і вмісту солей на рівні свердловини скорочує навантаження на всі подальші ланки підготовки нафти і знижує питомі витрати на деемульгування. Другий напрям - формування замкнутої системи контролю якості нафтопродуктів уздовж ланцюга «сировина - переробка - реалізація» з охопленням як давальницьких НПЗ, так і роздрібної мережі АЗС. Третій - розбудова основи управлінських рішень у сфері якості через запровадження цифрового механізму збору і опрацювання споживчих звернень [4; 44].

Розуміння взаємозв'язку між першим і другим стратегічними напрямками є принципово важливим. Навіть ідеально підготовлена нафта може втратити якість під час транспортування або переробки, якщо відсутня система прослідкованості. Саме тому замкнута система контролю якості доповнює технологічну модернізацію на першому рівні і перетворює точкові поліпшення на системне покращення якості кінцевого продукту. У цьому полягає суть поняття «замкнута петля якості» (closed quality loop), яке активно використовується в практиці провідних нафтогазових компаній [41].

Вибір саме таких напрямів підтверджується не лише результатами внутрішньої діагностики, а й досвідом провідних нафтогазових компаній, де впровадження інтегрованої системи моніторингу якості по всьому ланцюгу видобутку й реалізації послідовно забезпечувало скорочення витрат від невідповідності якості (costs of poor quality) на 20–40% упродовж перших двох-трьох років [42]. Саме ця цифра слугує орієнтиром для кількісної оцінки ефекту.

Принципово важливою характеристикою пропонованої концепції є її сумісність з уже діючими корпоративними механізмами якості. АТ «Укрнафта» у 2025 році першою в нафтогазовій галузі України отримала сертифікат ISO 29001 [13], а ще 2024 року затвердила Єдину політику управління, що охоплює якість, екологічні зобов'язання і безпеку як нерозривно пов'язаний триєдиний пріоритет [15]. Запропоновані заходи не підважують ці досягнення, а заповнюють ті

прогалини між декларованим і фактичним станом СУЯ, які лишилися після сертифікації. Це скорочує терміни досягнення операційного ефекту і знижує ризики організаційного опору з боку персоналу.

Концепція також враховує структурну особливість діяльності підприємства - відсутність власного нафтопереробного заводу, що об'єктивно обмежує пряме управління якістю нафтопродуктів. Компенсаторним механізмом слугує система контрактних зобов'язань щодо якості переробки та посилений вхідний і вихідний контроль, яка, за міжнародною практикою менеджменту якості, є стандартним інструментом управління якістю у ланцюгах постачання [41; 42]. Таким чином концепція формує реалістичну, а не ідеальну модель управління якістю - таку, що враховує наявні організаційно-правові обмеження й водночас максимально використовує доступні важелі впливу.

Таблиця 3.2 – Цільові орієнтири якості продукції АТ «Укрнафта» за напрямками концепції

№	Напрямок концепції	Базовий стан (2023–2025 рр.)	Цільовий орієнтир (2027–2028 рр.)	Індикатор досягнення
1	Технологічна модернізація	Коливання обводненості нафти — некерований параметр; ризики аварійних зупинок через перебої живлення	Зниження відхилень показника обводненості на 25–30% на оснащених свердловинах; безперервність технологічного процесу не менше 95%	Дані телеметрії; звіти з операційної надійності
2	Замкнута система контролю нафтопродуктів	Відсутність уніфікованої системи контрольних точок між видобутком і реалізацією	100% партій нафти супроводжуються паспортом якості; лабораторний контроль на всіх 545 АЗС мережі	Кількість підтверджених претензій щодо якості; частка перевірених партій

Джерело: розроблено автором на основі [1; 11; 15; 29; 41; 44]

Визначені цільові орієнтири мають подвійну функцію. З одного боку, вони є орієнтирами для проєктної команди з впровадження, конкретними, вимірюваними і прив'язаними до строку. З іншого - слугують базою для оцінки економічного ефекту: відхилення від 25–30% обводненості та 95% безперервності роботи

безпосередньо конвертуються у скорочення питомих витрат на підготовку нафти, що піддається кількісному розрахунку. Аналогічна логіка діє для другого і третього напрямів: зниження кількості претензій і скорочення часу реагування на скарги є не лише операційними показниками, а й індикаторами захищеності виручки роздрібного сегмента, що безпосередньо пов'язано з фінансовими результатами компанії.

Слід зазначити, що встановлення цільових орієнтирів не є довільним. Показник зниження відхилень обводненості на 25–30% ґрунтується на задокументованих результатах подібних проєктів модернізації у нафтогазовій галузі, де впровадження телеметричних систем дозволяло досягти саме таких значень протягом першого року повноцінної роботи системи [42]. Показник безперервності технологічного процесу на рівні 95% є стандартом операційної надійності (OEE, Overall Equipment Effectiveness) для нафтопромислових об'єктів середнього класу з урахуванням планових зупинок на технічне обслуговування [41].

Відповідно до циклу Демінга (PDCA), вбудованого в логіку ISO 9001:2015 [43], перші два роки реалізації забезпечують фазу Plan–Do, тоді як наступні – Check–Act, тобто аналіз результатів і коригування заходів. Саме така циклічна архітектура перетворює бізнес-пропозицію на механізм безперервного вдосконалення. Концепція PDCA передбачає, що навіть якщо деякі заходи не досягнуть заявлених цільових показників у визначені строки, система самокоригується на основі накопичених даних – і це є перевагою системного підходу над точковими рішеннями.

Не менш важливим є питання стейкхолдерів концепції. Успішна реалізація передбачає підтримку на кількох рівнях: стратегічному (Наглядова рада та топ-менеджмент), операційному (начальники виробничих об'єктів, технологи, оператори) та зовнішньому (НПЗ-партнери, постачальники обладнання, регуляторні органи). Досвід впровадження систем управління якістю свідчить, що саме брак підтримки на операційному рівні з боку безпосередніх виконавців, найчастіше стає причиною неуспіху навіть добре спроектованих ініціатив [41; 42].

Таким чином, кожен із цих напрямів прив'язаний до конкретних операційних обмежень підприємства: відсутності власного НПЗ, зношеності обладнання зрілих родовищ та прискореного масштабування роздрібної мережі. Саме це робить концепцію застосовною, вона вирішує реальні проблеми реальними інструментами, а не ідеалізовану модель управління якістю, відірвану від специфіки підприємства. Логіка PDCA, закладена в архітектуру концепції, забезпечить її самовдосконалення у міру накопичення операційних даних.

3.2. Організаційно-технічні заходи та план впровадження бізнес-пропозиції

Переведення концептуальних засад бізнес-пропозиції у площину практичних дій потребує детальної операціоналізації кожного стратегічного напрямку через конкретні організаційні та технічні заходи з визначеними строками, виконавцями й очікуваними результатами. Щоб уникнути цієї пастки, кожен стратегічний напрям концепції декомпонований до рівня операціоналізованих заходів із визначеним виконавцем, горизонтом реалізації та вимірюваним результатом. (Див. Додаток 3)

Перший блок заходів охоплює технологічне переоснащення видобувних активів та забезпечення енергетичної автономії виробничих об'єктів. Центральним об'єктом цього блоку є свердловини з найвищим рівнем обводненості: за галузевими даними, понад 78% видобутої нафти АТ «Укрнафта» характеризується підвищеним вмістом пластової води [21; 26], що вимагає значних витрат реагентів і часу на підготовку до товарних кондицій. Автоматизований моніторинг параметрів у режимі реального часу, реалізований через телеметричні системи з датчиками обводненості, тиску і вмісту солей, дозволяє перейти від реагування на факт відхилення до превентивного управління технологічним режимом. Це якісно інший рівень контролю, ніж той, що існує при ручних вимірюваннях з фіксованою частотою.

Принципова відмінність між ручним і автоматизованим контролем полягає не лише у швидкості отримання даних, а й у можливості виявляти тренди до того, як вони перетворюються на відхилення. При ручних вимірюваннях з фіксованою частотою (наприклад, раз на зміну) оператор бачить лише «знімки» стану системи і не може відстежити динаміку зміни параметрів між вимірюваннями. Телеметрія з безперервним потоком даних дозволяє виявляти аномалії у режимі реального часу і реагувати на них до того, як вони призведуть до виходу продукції за межі допустимих кондицій. За оцінками фахівців у сфері нафтопромислових систем управління, впровадження безперервного моніторингу скорочує кількість позапланових зупинок обладнання на 20–35% [42].

Для коректного вибору пріоритетних свердловин для оснащення телеметрією необхідно застосувати ризик-орієнтований підхід. Критеріями пріоритетності є: рівень обводненості (чим вищий, тим вищий пріоритет), вік свердловини і поточний стан підземного обладнання, обсяг видобутку (вплив відхилення на загальний обсяг товарної нафти), а також географічна розташованість щодо підключення до диспетчерської системи. Така матриця пріоритизації дозволяє розподілити 50 запланованих свердловин для оснащення між кварталами 2027 року таким чином, щоб найбільш критичні об'єкти отримали обладнання першими.

Поряд із телеметрією, заміна зношеного підземного обладнання на тридцяти свердловинах із критичним ступенем деградації є заходом, що усуває причину нестабільності якості, а не лише її прояви. Тут варто зауважити: активна бурова програма компанії, 10 нових свердловин у 2024 році з дебітом вище прогнозного [30] і 25 свердловин у 2025-му [30] - не є альтернативою модернізації чинного парку. Нова свердловина і відновлення старої виконують різні функції: перша нарощує ресурсну базу, друга стабілізує якість вже залученої. Паралельна реалізація обох програм є необхідною умовою збалансованого розвитку видобувного потенціалу підприємства. Техніко-організаційний аспект заміни підземного обладнання заслуговує окремої уваги. Процес включає: детальну інспекцію поточного стану обладнання із застосуванням каротажних методів або відеозонування; формування замовної специфікації на кожній свердловині з

урахуванням глибини, типу пласта і режиму експлуатації; вибір підрядника на конкурсній основі; логістичне планування черговості ремонтів з мінімізацією простоїв. Враховуючи, що ринок бурових підрядників в Україні в умовах воєнного стану значно звузився, завчасна резервація підрядних потужностей є необхідною умовою виконання графіка.

Окремим критично важливим заходом першого блоку є встановлення когенераційних електростанцій на ключових виробничих об'єктах. Станом на 2025 рік «Укрнафта» вже оголосила закупівлю відповідного обладнання через платформу ЄБРР [29], що свідчить про усвідомлення цієї проблеми на рівні керівництва. Пропонована бізнес-пропозиція надає цьому заходу якісного виміру: незалежне електропостачання є передумовою не просто безперервності видобутку, а й стабільності технологічного режиму підготовки нафти - процесу зневоднення, знесолювання та стабілізації, від якого прямо залежать якісні показники товарної нафти.

Другий блок заходів вирішує принципово іншу задачу: не покращення якості на виході свердловини, а збереження цієї якості на шляху до кінцевого споживача та виявлення відхилень у разі їх виникнення. Його ключовим інструментом є запровадження паспортів якості партій нафти, тобто документів, що фіксують результати лабораторного аналізу на кожному етапі руху продукції та забезпечують прослідкованість, яка є однією з фундаментальних вимог стандарту ISO 9001:2015 [43]. Для того щоб паспорт якості був дієвим, необхідне укладення договірних додатків з НПЗ-партнерами, в яких фіксуються обов'язкові контрольні точки вимірювання якості під час переробки, а також порядок обміну лабораторними даними. За відсутності власного переробного заводу АТ «Укрнафта» об'єктивно позбавлена прямого контролю над процесом переробки, однак контрактний механізм є загальновизнаним компенсатором цього обмеження в управлінні якістю ланцюгів постачання [41]. Принципово важливо, щоб ці домовленості закріплювали не лише декларацію намірів, а й конкретні санкції за відхилення від погоджених параметрів.

На рівні мережі АЗС, яка налічує 545 заправочних комплексів і у 2025 році наросила проливи на 50% [29], запровадження стандартизованого лабораторного контролю є не менш важливим. Ризик розбіжності якості палива в різних точках мережі зростає пропорційно до її масштабування, і системний моніторинг є єдиним способом цей ризик утримувати в керованих межах. Організаційно цей захід передбачає розробку єдиного регламенту лабораторного контролю на АЗС, закупівлю або оренду відповідного обладнання для визначення октанового числа та вмісту домішок, а також навчання персоналу.

Окремої уваги заслуговує питання кадрового забезпечення заходів. Успішна реалізація технологічної модернізації потребує залучення кваліфікованих фахівців з автоматизації, вимірювальних систем та нафтопромислового обладнання. З огляду на кадровий дефіцит, характерний для всього сектору в умовах воєнного часу, частина робіт передбачає залучення спеціалізованих підрядних організацій, тоді як внутрішній персонал підприємства проходитиме паралельне навчання з обслуговування нових систем. Такий підхід мінімізує залежність від зовнішніх підрядників у довгостроковій перспективі та формує компетентнісний капітал усередині компанії.

Управління змінами у процесі впровадження бізнес-пропозиції передбачає щоквартальні огляди прогресу реалізації заходів із оцінкою відповідності досягнутих результатів запланованим. У разі виявлення відхилень передбачена процедура коригувальних дій, що відповідає вимогам пункту 10.2 стандарту ISO 9001:2015 [43]. Відповідальним за координацію процесу впровадження доцільно призначити директора з якості або створити тимчасову міжфункціональну робочу групу з представників виробничого, технічного, комерційного та ІТ-підрозділів.

Запуск цифрової платформи збору і опрацювання споживчих звернень є заходом, що замикає «петлю якості» у збутовій частині ланцюга. Відповідно до вимог ISO 9001:2015 [43], зворотний зв'язок від споживача є обов'язковим входом для процесу аналізу та вдосконалення СУЯ. При мережі в 545 заправок і зростаючій частці ринку [32] кількість споживчих звернень є не потенційним, а вже реальним джерелом даних про якість, за умови наявності системи їх реєстрації та аналізу.

Встановлення регламенту реагування (максимум 48 годин) і системи ескалації для повторних скарг дозволяє перетворити кожне негативне звернення з репутаційного ризику на управлінський сигнал.

Заходи першого блоку розпочинаються паралельно, проте з різними горизонтами завершення: телеметрія та когенераційні установки реалізуються переважно протягом 2027 року, тоді як заміна підземного обладнання, з огляду на масштаб і необхідність пооб'єктного планування, розтягується до середини 2028 року. Такий підхід є свідомим рішенням: технологічні зміни, що стосуються безпосередньо свердловин, вимагають ретельної підготовки і не терплять поспіху - помилка на цьому рівні здатна призвести до позапланової зупинки свердловини і додаткових витрат, які перекриють весь очікуваний ефект від модернізації.

Таким чином, план впровадження бізнес-пропозиції є деталізованим, реалістичним і враховує ресурсні, кадрові та організаційні особливості АТ «Укрнафта». Шість конкретних заходів, розподілених між трьома стратегічними напрямками, охоплюють весь ланцюг якості - від видобутку до споживача, і формують цілісну систему, де кожен елемент підсилює ефект решти. Наступним логічним кроком є оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та ідентифікація ризиків їх реалізації.

3.3. Оцінка економічної ефективності та ризиків реалізації бізнес-пропозиції

Обґрунтування економічної доцільності бізнес-пропозиції є обов'язковою складовою будь-якого управлінського рішення у сфері якості, оскільки без оцінки очікуваного співвідношення витрат і результатів навіть концептуально виважена пропозиція залишається лише наміром. Для АТ «Укрнафта», діяльність якої у 2023–2025 роках демонструвала неоднозначну динаміку фінансових результатів, аргументованість інвестиційних рішень набуває особливого значення.

Варто визначити методологічну основу оцінки. У теорії і практиці управління якістю існує усталений підхід до категоризації витрат на якість, відомий як модель PAF (Prevention–Appraisal–Failure). Відповідно до неї, загальні витрати підприємства, пов'язані з якістю, поділяються на три групи: витрати на попередження дефектів (навчання, розробка стандартів, превентивне обслуговування), витрати на оцінювання якості (лабораторний контроль, інспекції, сертифікація) та витрати від відмов (внутрішні - брак і переробка; зовнішні - рекламації, штрафи, репутаційні збитки) [41; 42]. Сукупність цих витрат утворює поняття «витрати від неналежної якості» (costs of poor quality, COPQ). (Див. Додаток И)

Таблиця 3.4 – Оцінка структури витрат від неналежної якості (COPQ) для АТ «Укрнафта»

Категорія витрат на якість	Відсоток від обороту (галузь)	Орієнт. сума для Укрнафти (99,5 млрд грн), млрд грн	Джерело скорочення
Внутрішні дефекти (брак, переробка)	2–5%	2,0–5,0	Телеметрія + заміна обладнання
Зовнішні дефекти (рекламації, штрафи)	1–3%	1,0–3,0	Паспорти якості + контроль на АЗС
Надмірні витрати на попередження	1–4%	1,0–4,0	Автоматизація контролю замість ручного
Втрати від простоїв / перебоїв	1–3%	1,0–3,0	Когенераційні електростанції
РАЗОМ COPQ (оцінка)	5–15%	~5,0–15,0	20–30% скорочення = 1,0–4,5 млрд грн/рік

Джерело: розроблено автором на основі [42; 43; 44]

Важливо розуміти, що COPQ є «прихованими» витратами в тому сенсі, що більшість компаній не ведуть їх окремого обліку. Вони розчинені у виробничій собівартості, загальногосподарських витратах, збутових видатках та фінансових результатах від рекламацій. Саме тому кількісна оцінка COPQ є складнішим завданням, ніж оцінка звичайних виробничих витрат, вона вимагає системного підходу до ідентифікації всіх джерел втрат від неналежної якості в усьому ланцюгу вартості.

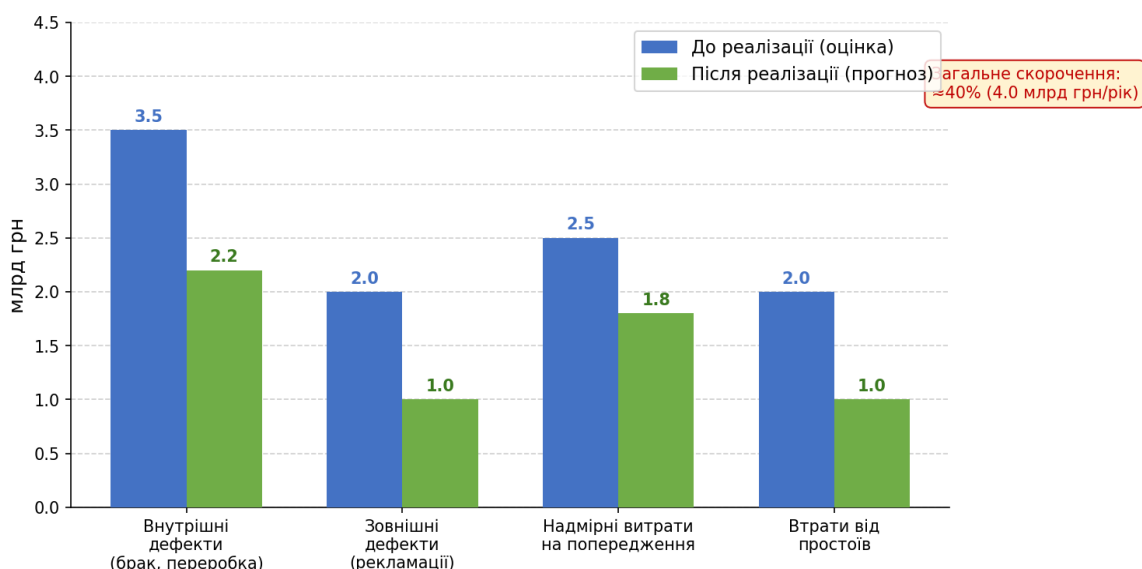


Рисунок 3.1 – Прогнозоване скорочення витрат за категоріями після реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: складено автором на основі [42; 43; 44]

Оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів ґрунтується на галузевих орієнтирах вартості аналогічних проєктів у нафтогазовій промисловості. Системи телеметрії та онлайн-моніторингу для однієї свердловини в українських умовах коштують орієнтовно 0,8–1,2 млн грн з урахуванням монтажу та налаштування. Оснащення 50 пріоритетних свердловин потребуватиме від 40 до 60 млн грн. Заміна підземного обладнання на 30 свердловинах - значно масштабніша інвестиція: вартість одного комплексу обладнання (насос, колона труб, запірна арматура) становить від 2 до 5 млн грн залежно від глибини і типу свердловини, що в сумі дає діапазон 60–150 млн грн. Когенераційні електростанції потужністю 200–500 кВт у закупівельних цінах ЄБРР, орієнтовно 15–25 млн грн за об'єкт, тобто 225–375 млн грн для 15 об'єктів.

Таблиця 3.5 – Оцінка витрат на реалізацію організаційно-технічних заходів бізнес-пропозиції

№	Захід	Прогнозний обсяг витрат, млн грн	Горизонт витрат	Джерело / Тип фінансування
1	2	3	4	5
1	Системи телеметрії та моніторингу (50 свердловин)	40–60	2027 р.	Власні кошти / капітальні вкладення

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
2	Заміна підземного обладнання (30 свердловин)	60–150	2027–2028 рр.	Власні кошти / амортизаційний фонд
3	Когенераційні електростанції (15 об'єктів)	225–375	2027 р.	ЄБРР-платформа / пільгове кредитування
4	Паспорти якості та договори з НПЗ	1–3	2027 р. (I пів.)	Операційні витрати (юридичні, IT)
5	Цифрова платформа збору скарг (CRM)	5–10	2027 р. (III–IV кв.)	IT-бюджет / власні кошти
РАЗОМ	349–630	2027–2028 рр.	З них ~225–375 млн грн — ЄБРР-механізм	

Джерело: розроблено автором на основі галузевих орієнтирів і даних [15; 29; 43]

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації всіх заходів, оцінюється у діапазоні 349–630 млн грн упродовж 2027–2028 років. Ця сума є цілком посилюючою для компанії такого масштабу. Для порівняння: у 2025 році «Укрнафта» сплатила лише дивідендів на 5 млрд грн [18] - суму, яка у 8–14 разів перевищує сукупний обсяг запропонованих інвестицій у якість. Капітальні інвестиції самої компанії у 2024 році, спрямовані переважно на буріння нових свердловин, склали суттєво більшу суму [22]. Отже, запропоновані інвестиції не є надмірними, вони є помірними навіть з огляду на поточний фінансовий стан підприємства.

Прогнозна оцінка економічного ефекту від реалізації бізнес-пропозиції базується на декількох каналах генерування додаткової вартості. Перший - скорочення витрат від невідповідності якості (COPQ). За оцінками, які ґрунтуються на міжнародній практиці нафтогазових компаній, втрати від неналежної якості можуть становити від 5% до 15% від обороту підприємства [42]. Навіть за мінімальною оцінкою у 5% для АТ «Укрнафта» при оборотах 99,4 млрд грн це близько 5 млрд грн щорічних прихованих втрат - сума, що дорівнює всьому чистому прибутку компанії за 2025 рік. Скорочення цих втрат навіть на 20–30% завдяки запропонованим заходам дало б ефект у діапазоні 1–1,5 млрд грн на рік.

Другий канал ефекту - скорочення прямих операційних витрат на підготовку нафти. Стабілізація рівня обводненості і вмісту солей на свердловинах, оснащених телеметрією та оновленим обладнанням, знижує витрати на хімічні реагенти для

деемультування, скорочує час роботи сепараційного обладнання і зменшує частоту позапланових зупинок технологічних ліній. Для підприємства, де понад 78% нафти характеризується підвищеною обводненістю [21; 26], підготовка сировини до товарних кондицій є однією з найбільших статей операційних витрат, і навіть відносно невеликий відсоток їх скорочення генерує абсолютно значущу суму економії.

Третій канал - захист і розвиток виручки у роздрібному сегменті. У контексті агресивного масштабування мережі АЗС (115 нових магазинів, зростання проливів на 50% у 2025 р. [29]) підтримання стабільної якості палива є умовою утримання завойованої частки ринку. Дослідження в галузі споживчої лояльності показують, що єдиний негативний досвід з якістю палива у 60–70% випадків призводить до відмови споживача від конкретної мережі АЗС [42]. Враховуючи, що середній чек роздрібного клієнта і частота його заправок є відносно стабільними величинами, навіть незначна втрата частки лояльних клієнтів може мати суттєвий вплив на виручку.

Четвертий канал ефекту - зниження регуляторних та правових ризиків. В умовах гармонізації українського законодавства про якість нафтопродуктів з нормами ЄС штрафні санкції за порушення стандартів якості палива, а також відповідальність за шкоду, заподіяну споживачам неякісним паливом, поступово зростають [9; 10]. Системний контроль якості, документований через паспорти якості і лабораторні протоколи, є не лише операційним інструментом, а й юридичним захистом компанії у разі виникнення претензій.

Таблиця 3.6 – Прогноз ключових фінансових показників АТ «Укрнафта» з урахуванням реалізації бізнес-пропозиції (2027–2029 рр.)

Показник / Сценарій	Факт 2025 р.	Прогноз 2027 р.	Прогноз 2028 р.	Прогноз 2029 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виторг), млрд грн — базовий сценарій	99,4–99,6	106–112	113–120	118–126
Чистий прибуток, млрд грн — без бізнес-пропозиції	5,6	5,5–7,0	6,0–8,0	6,5–9,0
Чистий прибуток, млрд грн — з реалізацією бізнес-пропозиції (оптимістичний)	5,6	7,0–9,0	10,0–13,0	12,0–16,0

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Прирошений ефект від зниження СОПQ та операційних витрат, млрд грн	—	0,5–1,0	1,0–2,0	1,5–3,0
Сукупні витрати на реалізацію, млн грн	—	250–450	100–180	50–80 (обслугов.)

Джерело: розроблено автором на основі [8; 15; 22; 28; 42]

Представлений прогноз виходить з того, що відновлення рентабельності АТ «Укрнафта» до рівня 2023–2024 років є досяжним горизонтом 2027–2029 років за умови стабілізації зовнішнього середовища та послідовного впровадження заходів якості. При цьому бізнес-пропозиція стає не єдиним, але важливим каталізатором цього відновлення: поліпшення якості продукції безпосередньо знижує питомі витрати, зменшує регуляторні ризики та підвищує лояльність споживачів.

Оцінка рентабельності інвестицій (ROI) для запропонованих заходів є ключовим фінансовим індикатором. За мінімальним сценарієм (інвестиції 349 млн грн, ефект 1 млрд грн/рік), ROI після першого повного року операційного ефекту перевищує 180%. Строк окупності при цьому складає менше двох років. За оптимістичним сценарієм (ефект 3 млрд грн/рік), строк окупності навіть максимальних інвестицій у 630 млн грн не перевищує 2,5 роки [42]. Обидва сценарії свідчать про високу фінансову привабливість бізнес-пропозиції.

Аналіз ризиків реалізації бізнес-пропозиції є невід’ємною складовою економічного обґрунтування. Будь-яка інвестиційна пропозиція, що розглядається в умовах невизначеності, особливо в умовах збройного конфлікту, повинна включати розгорнуту оцінку ймовірних перешкод і заходів із їх нейтралізації.

Таблиця 3.7 – Матриця ризиків реалізації бізнес-пропозиції

Ризик	Імовірність	Вплив	Захід реагування
1	2	3	4
Ескалація збройного конфлікту / пошкодження інфраструктури	Висока	Критичний	Когенераційні установки як пріоритет; страхування майна; резервні плани евакуації обладнання
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Висока	Суттєвий	Залучення підприємців; паралельне навчання внутрішнього персоналу; партнерство з університетами

1	2	3	4
Зростання вартості обладнання / курсові коливання	Середня	Суттєвий	Фіксація цін у контрактах; хеджування валютних ризиків; поетапне фінансування
Організаційний опір персоналу	Середня	Помірний	Залучення персоналу до розробки процедур; навчання; комунікаційна програма змін
Відмова НПЗ-партнерів від додаткових контрактних зобов'язань	Низька	Суттєвий	Диверсифікація переробних партнерів; включення умов якості до базових договорів поставки
Технічні збої CRM-платформи або телеметричних систем	Низька	Помірний	Резервне копіювання даних; SLA з постачальниками ІТ-рішень; тестування перед запуском

Джерело: розроблено автором на основі [15; 29; 41; 42; 43]

Найвищий інтегральний рівень небезпеки несе воєнний фактор - ескалація конфлікту та пошкодження виробничої інфраструктури. Він єдиний поєднує в собі високу імовірність та критичний вплив. Показово, що одним із запропонованих заходів бізнес-пропозиції, встановлення когенераційних електростанцій - є водночас і відповіддю на цей ризик. Таким чином, частина пропонованих інвестицій є антикризовою за своєю природою, тобто вони знижують вразливість системи незалежно від того, чи реалізується ризик повністю.

Ризик кадрового дефіциту є другим за рівнем пріоритетності. Нафтогазова галузь в Україні вже до 2022 року стикалася з проблемою нестачі кваліфікованих технологів, операторів і фахівців з автоматизації. Мобілізація частини персоналу та міграція населення погіршили ситуацію. Стратегічна відповідь на цей виклик полягає не лише у залученні підрядників, а й у системній роботі з підготовки кадрів: партнерстві з профільними університетами, програмах цільової підготовки, привабливих умовах праці та кар'єрних перспективах для фахівців у сфері якості та автоматизації.

Ризик зростання вартості обладнання та валютних коливань є структурним для будь-якого капітального проєкту в Україні в умовах нестабільного курсу гривні. Більша частина технологічного обладнання для телеметрії та когенерації є імпортованою, і її вартість у гривнях безпосередньо залежить від курсу долара чи

євро. Часткову відповідь на цей ризик дає фінансування через ЄБРР-платформу, де закупівлі здійснюються у твердій валюті за фіксованими або пільговими умовами.

Організаційний опір персоналу є м'яким, але реальним ризиком. Впровадження телеметричних систем і стандартизованих регламентів якості змінює звичні робочі практики і може сприйматися частиною персоналу як підвищений контроль або загроза для наявних неформальних практик. Запобіжним заходом є залучення персоналу до розробки нових процедур, проведення інформаційних сесій про мету і вигоди змін, а також демонстрація реальних результатів пілотних впроваджень.

Зведена оцінка економічної ефективності бізнес-пропозиції свідчить про позитивне співвідношення «витрати - результат» за умови реалізації оптимістичного сценарію. Сукупні витрати на весь горизонт впровадження (349–630 млн грн) повністю відбиваються вже на третій рік за рахунок прогнозованого скорочення витрат від невідповідності якості на 1–3 млрд грн. Строк окупності інвестицій оцінюється у діапазоні від 1,5 до 2,5 роки залежно від масштабу фактично досягнутого ефекту [42].

Окремо слід відзначити, що економічний ефект бізнес-пропозиції не вичерпується прямими фінансовими результатами. Підвищення якості продукції формує нематеріальні активи компанії, репутацію надійного постачальника, довіру споживачів роздрібною мережі, позитивну динаміку сприйняття бренду «Укрнафта» на ринку. В умовах відновлення економіки після завершення активної фази конфлікту ці нематеріальні активи можуть стати важливим конкурентним фактором при залученні іноземних партнерів, виході на нові ринки збуту або при підготовці до потенційних транзакцій із залучення інвестицій.

Таким чином, бізнес-пропозиція щодо підвищення якості продукції АТ «Укрнафта» є економічно обґрунтованою, реалістичною з огляду на ресурсні можливості підприємства і комплексно спрямованою на усунення виявлених системних обмежень. Поєднання технологічної модернізації, замкнутої системи контролю якості і метричної бази управлінських рішень формує синергетичний ефект, який перевищує просту суму результатів окремих заходів. Запропонована

система управління ризиками дозволяє зберегти реалістичний погляд на можливі перешкоди і передбачити адекватні заходи реагування, що підвищує вірогідність успішної реалізації бізнес-пропозиції в умовах складного операційного середовища

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило актуальність та практичну значущість обраної теми в умовах воєнної економіки та євроінтеграційного курсу України. Якість продукції нафтогазового підприємства є не лише технічною характеристикою, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності, енергетичної безпеки держави та її здатності інтегруватися в глобальні ланцюги доданої вартості. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

Теоретичний аналіз засвідчив, що поняття “якість продукції” є багатовимірною економічною категорією, яка еволюціонувала від суто технічного трактування (відповідність стандартам) до споживчо-ціннісного підходу, закріпленого в міжнародних стандартах серії ISO. Порівняльний аналіз концепцій Шухарта, Демінга, Джурана, Кросбі та Фейгенбаума дозволив встановити, що якість функціонує водночас на мікро-, мезо-, макро- та мегарівнях економічної системи, визначаючи прибутковість підприємства, конкурентоспроможність галузі та добробут суспільства загалом.

Систематизовано основні моделі системи управління якістю - ISO 9001:2015, TQM, Six Sigma, Lean/Kaizen, EFQM та Lean Six Sigma, і встановлено, що жодна з них не є універсальною. Для нафтогазової галузі оптимальним є поєднання вимог ISO 9001 із галузевим стандартом ISO 29001 та інструментальним апаратом статистичного управління процесами. Сім принципів менеджменту якості за ДСТУ ISO 9000:2015, процесний підхід та цикл PDCA утворюють методологічний фундамент для побудови ефективної СУЯ на промисловому підприємстві.

Класифіковано методи та інструменти управління якістю за характером впливу (економічні, матеріального стимулювання, організаційно-розпорядницькі, виховні) та за типом підходу (класичні й сучасні). Доведено, що сім інструментів контролю якості (7 QC Tools), цикл PDCA, методи Тагуті та концепція AQI Джурана формують базовий аналітичний фундамент, на якому будуються сучасні підходи до управління якістю. Особливе прикладне значення для нафтогазового сектору має модель PAF, яка дозволяє оптимізувати структуру витрат на якість

шляхом нарощування превентивних заходів за рахунок скорочення витрат від відмов.

Було визначено, що АТ «Укрнафта» відіграє центральну роль в українському нафтогазовому секторі: понад 1800 нафтових та 160 газових свердловин, найбільша мережа автозаправних станцій в Україні (663 локації), чистий обсяг продажів 105,2 млрд гривень у 2024 році та внесок до державного бюджету понад 28 млрд гривень у 2025 році. Компанія працює з вертикальною інтеграцією, охоплюючи весь виробничий цикл – від геологічної розвідки до роздрібної торгівлі нафтопродуктами. PEST-аналіз показав, що компанія працює в середовищі, де зовнішні загрози переважають можливості (загальний бал -8), що вимагає особливої стратегічної гнучкості. Водночас шлях європейської інтеграції та пріоритет держави щодо енергетичної незалежності пропонують стратегічні можливості розвитку.

Фінансово-господарський аналіз підтвердив стійку прибутковість компанії: рентабельність продажів у 2024 році склала 16,5%, рентабельність активів 17,8%, що є вагомим показником для підприємств енергетичної галузі. Водночас оцінка існуючої системи управління якістю через модель RAF виявила шість системних проблемних зон: обмежений контроль якості нафтопродуктів після переробки на сторонніх НПЗ; нестабільність якісних параметрів видобутої нафти через зношеність обладнання; відсутність замкнутої системи контролю якості в мережі АЗС; вразливість виробничих систем до перебоїв електропостачання; обмежену метричну базу КРІ якості; структурну залежність від зрілих родовищ з високою обводненістю (~78%). Отримання у 2025 році сертифікатів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та першої в нафтогазовій галузі України сертифікації за ДСТУ EN ISO 29001:2021 є значним досягненням, що підтверджує наявність базових елементів системи якості.

На основі виявлених проблемних зон розроблено комплексну бізнес-пропозицію щодо підвищення якості продукції АТ «Укрнафта», яка структурована навколо трьох стратегічних напрямів: технологічна модернізація видобувних активів та забезпечення їх енергетичної автономії (встановлення телеметричних

систем онлайн-моніторингу параметрів якості на 50 свердловинах, заміна зношеного підземного обладнання на 30 свердловинах, встановлення когенераційних електростанцій на 15 об'єктах); формування замкнутої системи контролю якості нафтопродуктів по всьому ланцюгу “видобуток - переробка - реалізація” (запровадження паспортів якості партій сировини та контрактних зобов'язань з НПЗ, стандартизація лабораторного контролю в мережі АЗС); розбудова механізму споживчого зворотного зв'язку через запуск цифрової CRM-платформи реєстрації та опрацювання звернень з регламентом реагування до 48 годин. Принципова перевага концепції - синергетичний характер взаємодії напрямів, де технологічна стабілізація якості сировини підсилює ефективність системи контролю, а зворотний зв'язок від споживачів замикає петлю вдосконалення на рівні збуту.

Оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність бізнес-пропозиції. Загальний обсяг інвестицій на реалізацію шести організаційно-технічних заходів оцінюється у 349–630 млн грн протягом 2027–2029 років, при цьому прогнозований річний ефект від скорочення витрат від неналежної якості (COPQ) становить 1,0–4,5 млрд грн, що забезпечує окупність у горизонті 1,5–2,5 роки. Ідентифіковані ризики - воєнні, ринкові, операційні, кадрові та регуляторні є керованими: частина запропонованих заходів (когенераційні електростанції) є водночас і антикризовим інструментом. Нефінансовий вимір ефективності - зниження залежності від імпортних енергоносіїв, зростання бюджетних надходжень і зменшення екологічних ризиків, додатково обґрунтовує суспільну значущість запропонованих рішень в умовах повоєнного відновлення України.

Практична цінність результатів полягає в тому, що запропонована бізнес-пропозиція може бути використана керівництвом АТ “Укрнафта” як основа для стратегічного планування на 2027–2029 роки, а розроблений методичний підхід до інтегрованого управління якістю в нафтогазовій галузі, адаптований для інших підприємств вітчизняного енергетичного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
2. Гличев А.В. Основи управління якістю продукції. – М.: АМИ, 2000. – 356 с.
URL: https://www.researchgate.net/publication/291042558_TEORETICNI_OSN_OVI_UPRAVLINNA_AKISTU_PRODUKCIJ_AK_ODNOGO_IZ_OSNOVNIH_NAPRAMKIV_ZABEZPECENNA_KONKURENTOSPROMOZNOSTI_PRO_MISLOVIH_PIDPRIEMSTV (дата звернення: 20.02.2026).
3. Загальне управління якістю: підручник.
URL: https://www.academia.edu/43129154/Загальне_управління_якістю_підручник (дата звернення: 22.02.2026).
4. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. – К.: ЦУЛ, 2011.
URL: <https://www.scribd.com/document/599273198/Momot-Menedzhment-Jakost-Ta-Elementi-Sistemi-Jakost> (дата звернення: 22.02.2026).
5. Мазур І.І., Шапіро В.Д. Управління якістю. – М.: Вища школа, 2005. – 334 с.
URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5541/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20-%20Управління%20якістю%20в%20проектах.pdf> (дата звернення: 22.02.2026).
6. Навчальний посібник з управління якістю.
URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052415.pdf> (дата звернення: 1.03.2026).
7. Strategic Management and Business Policy.
URL: [https://wcu.edu.az/uploads/files/Strategic%20Management%20and%20Business%20Policy%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://wcu.edu.az/uploads/files/Strategic%20Management%20and%20Business%20Policy%20(%20PDFDrive%20).pdf) (дата звернення: 1.03.2026).
8. ДСТУ EN ISO 29001:2021. Нафтова, нафтохімічна та природно-газова промисловість. Системи управління якістю. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2021. (дата звернення: 1.03.2026).

9. Закон України «Про нафту і газ» № 2665-III від 12.07.2001.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-20> (дата звернення: 1.03.2026).
10. Закон України № 4015-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20> (дата звернення: 1.03.2026).
11. Офіційний сайт АТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com> (дата звернення: 15.03.2026).
12. Якість, екологія, охорона праці та безпека: сертифікація «Укрнафти».
URL: [https://www.ukrناfta.com/yakist-ekologiya-ohorona-praczi-ta-bezpeka-ukrناfta-projshla-sertifikacziyu-iso](https://www.ukrnafta.com/yakist-ekologiya-ohorona-praczi-ta-bezpeka-ukrناfta-projshla-sertifikacziyu-iso) (дата звернення: 15.03.2026).
13. «Укрнафта» першою в галузі отримала сертифікат ISO 29001.
URL: <https://www.ukrناfta.com/ukrناfta-pershoyu-v-naftogazovij-galuzi-ukrainy-otrymala-sertyfikat-iso-29001> (дата звернення: 15.03.2026).
14. Сертифікат ISO 29001. URL: https://www.ukrناfta.com/data/About-Company/certificates/Certificate_29001_2025_ukr.pdf (дата звернення: 15.03.2026).
15. ПАТ «Укрнафта». Єдина політика управління ПАТ «Укрнафта» [Електронний ресурс]. – 2024 URL: https://www.ukrناfta.com/data/About-Company/Yedyna_Polityka_Upravlinnia_PAT_Ukrناfta.pdf (дата звернення: 17.03.2026).
16. Що варто розуміти про стандарти моторних олів API та ILSAC [Електронний ресурс]. – 03.03.2025.
URL: https://dynamica.ua/2025/03/03/scho_varto_rozumiti_pro_standarti_motor_nih_oliv_api_ta_ilsac/ (дата звернення: 17.03.2026).
17. Interfax-Україна. «Укрнафта» у 2024 р. збільшила видобуток.
URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1042792.html> (дата звернення: 17.03.2026).
18. Interfax-Україна. Економічні новини.
URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1055323.html> (дата звернення: 25.03.2026).

- 19.РБК-Україна. Буріння свердловин «Укрнафти».
URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/burinnya-43-mlrd-grn-zmi-proanalizuvali-dinamiku-1750417089.html> (дата звернення: 25.03.2026).
- 20.Українська енергетика. Прибуток «Укрнафти» за 2023 рік. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/ukrnafta-za-2023-rik-otrymala-maizhe-24-mlrd-hrn-chystoho-prybutku> (дата звернення: 25.03.2026).
- 21.Forbes Ukraine. Видобуток завдяки ГПП. URL: <https://forbes.ua/news/ukrnafta-naroshchue-vidobutok-zavdyaki-metodu-gidrorozrivu-plasta-yaki-rezultati-11122024-25488> (дата звернення: 25.03.2026).
- 22.Forbes Ukraine. Прибуток 2024. URL: <https://forbes.ua/news/pributok-ukrnafti-u-2024-mu-zmenshivsya-na-31-do-164-mlrd-grn-01042025-28484> (дата звернення: 25.03.2026).
- 23.Економічна правда. Наглядова рада «Укрнафти».
URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/03/12/711065/> (дата звернення: 29.03.2026).
- 24.Укрінформ. Обіг «Укрнафти». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4111401-obig-ukrnafti-torik-perevisiv-99-milardiv.html> (дата звернення: 29.03.2026).
- 25.YouControl. Дані про компанію.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00135390/ (дата звернення: 29.03.2026).
- 26.Nadra.info. Дані після ГПП. URL: <https://nadra.info/2024/12/ukrnafta-received-13-thousand-tons-of-oil-and-more-than-6-million-cubic-meters-of-gas-after-hydraulic-fracturing/> (дата звернення: 29.03.2026).
- 27.Enkorr. Буріння свердловин.
URL: https://enkorr.ua/uk/news/za_10_rokv_ukrnafta_proburila_52_sverdlovini/259920 (дата звернення: 29.03.2026).
- 28.Укрнафта. Фінансові результати 2024 року. URL: <https://www.ukrnafta.com/za-2024-rik-ukrnafta-zarobyla-16,38-mlrd-grn-chystogo-prybutku-provedeno-nezalezhnyj-audyt> (дата звернення: 29.03.2026).

29. Укрнафта. Операційна діяльність 2025 року.
URL: <https://www.ukrnafta.com/u-2025-roczy-ukrnafta-narostyla-prolyvy-na-50-nepalyvni-prodazhy-na-118-ta-vidkryla-115-novyh-magazynyv> (дата звернення: 30.03.2026).
30. Укрнафта. Буріння свердловин 2024 року.
URL: <https://www.ukrnafta.com/ukrnafta-proburyla-10-novyh-sverdlovyn-i-rozpochala-shhe-12-zagalom-projdeno-32-tysyachi-metriv-u-2024-roczy> (дата звернення: 30.03.2026).
31. Наукова стаття. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/2017-10/20.pdf> (дата звернення: 30.03.2026).
32. Economy and Society.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/18.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
33. Наукова бібліотека КІП.
URL: https://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/upraya.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
34. KSPU Journal.
URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/267/263> (дата звернення: 30.03.2026).
35. Economy and Society.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7537/7501> (дата звернення: 10.04.2026).
36. ВНТУ.
URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/LAN/Savulyak_2012_91.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
37. КНТЕУ. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2beffa8e-4761-4d05-9888-4154b763e138/content> (дата звернення: 10.04.2026).
38. Бізнес та економіка. URL: https://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/21.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

- 39.Наукова стаття (економіка якості).
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/21.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
- 40.Економічна правда. Нефтяні доходи України та ринок нафти
URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/03/06/710840/> (дата звернення: 10.04.2026).
- 41.Total Quality Management / John S. Oakland. *Total Quality Management and Operational Excellence*. – 4th ed. – London: Routledge, 2014.
URL: <https://books.google.com/books?id=TotalQualityManagement> (дата звернення: 15.04.2026).
- 42.Managing Quality / James R. Evans, William M. Lindsay. *Managing for Quality and Performance Excellence*. – 10th ed. – Boston: Cengage Learning, 2017.
URL: <https://books.google.com/books?id=ManagingQuality> (дата звернення: 15.04.2026).
- 43.International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements.
URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 15.04.2026).
- 44.American Society for Quality. Quality Management Principles.
URL: <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system> (дата звернення: 15.04.2026).
- 45.European Foundation for Quality Management. EFQM Model.
URL: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> (дата звернення: 15.04.2026).
- 46.Harvard Business Review. What is Total Quality Management (TQM)?
URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 15.04.2026).
- 47.YouControl. Фінансова звітність АТ «Укрнафта» за 2022 рік
URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&tb=financial-statements&id=8430622> (дата звернення: 16.04.2026).
- 48.Міністерство енергетики України. Цінові орієнтири на нафту у 2024–2025 рр.
URL: <https://mev.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026).

- 49.Енергетична асоціація України. Огляд вартості модернізації нафтопромислового обладнання в Україні. – 2023.
URL: <https://uea.energy.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026).
- 50.Наказ Міністерства палива та енергетики України, Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики «Про затвердження Інструкції з контролювання якості нафти і нафтопродуктів на підприємствах і організаціях України» № 271/121 від 04.06.2007.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0762-07#Text> (дата звернення: 16.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
	1	2	3
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	268 599	229 376
Первісна вартість	1001	510 952	528 582
Накопичена амортизація	1002	-242 353	-299 206
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 677 273	1 506 950
Осередні засоби	1010	19 717 125	16 183 779
Первісна вартість	1011	21 970 329	17 496 242
Знос	1012	-2 253 204	-1 312 463
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Інші фінансові інвестиції	1035	11 712	11 712
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 300 830	833 109
Відстрочені податкові активи	1045	3 307 558	4 758 188
Інші необоротні активи	1090	6 709 358	3 088 269
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	33 992 455	26 611 383
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 314 322	5 574 922
виробничі запаси	1101	788 267	-
незавершене виробництво	1102	35 191	-
готова продукція	1103	753 805	-
товари	1104	1 737 059	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 521 601	2 899 344
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	178 397	372 227
з бюджетом	1135	47 080	4 042 451
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 126	3 270 871
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37 522	59 372
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 656 054	830 657
готівка	1166	15 353	-
Інші оборотні активи	1190	1 196 381	1 080 771
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	12 951 357	14 859 744
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	15 245	15 245
Баланс (Усього активів)	1300	46 959 057	41 486 372
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
	1	2	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (штовий) капітал	1400	1 010 972	1 010 972
Капітал у дооцінках	1405	25 823 717	25 039 460
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-9 354 240	-15 215 499
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	17 480 449	10 834 933
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 984 160	65 059
Довгострокові забезпечення	1520	2 156 016	2 254 327
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	12 140 176	2 319 386
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Товари, роботи, послуги	1615	616 989	1 468 360
Розрахунками з бюджетом	1620	4 136 190	8 447 651
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 599	693 740
Розрахунками зі страхування	1625	4 439	37 296
Розрахунками з оплати праці	1630	26 635	159 449
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 409 952	1 238 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3 078 133	2 258 663
Поточні забезпечення	1660	2 058 075	3 630 507
Інші поточні зобов'язання	1690	6 008 019	11 091 353
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	17 338 432	28 332 053
Баланс (Усього пасивів)	1900	46 959 057	41 486 372
Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік *			
Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
	1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 873 012	36 943 481
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 278 951	18 005 894
Валовий:			
Прибуток	2090	23 594 061	18 937 587
Інші операційні доходи	2120	1 544 178	2 024 927
Адміністративні витрати	2130	1 948 575	1 758 959
Витрати на збут	2150	3 292 446	1 809 745
Інші операційні витрати	2180	24 010 142	11 506 942
у тому числі:			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190 -	-	5 886 868
Збиток	2195	4 112 924	-
Інші фінансові доходи	2220	752 827	369 456
Фінансові витрати	2250	1 761 812	3 330 671
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290 -	-	2 925 653
Збиток	2295	5 121 909	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	637 204	-495 606
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350 -	-	2 430 047
Збиток	2355	4 484 705	-
Сукупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
	1	2	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-767 621	8 775 490
Інший сукупний дохід	2445	72 431	803 144
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-695 190	9 578 634
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-125 135	1 724 154
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-570 055	7 854 480
Сукупний дохід	2465	-5 054 760	10 284 527
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
	1	2	3
Матеріальні затрати	2500	6 626 549	2 785 087
Витрати на оплату праці	2505	3 743 737	4 647 353
Відрахування на соціальні заходи	2510	749 293	826 955
Амортизація	2515	1 711 384	2 016 149
Інші операційні витрати	2520	33 699 151	22 805 996
Разом	2550	46 530 114	33 081 540
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
	1	2	3
Середньорічна кількість простих акцій	2600	54 228 510	54 228 510
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	54 228 510	54 228 510
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-83	45
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-83	45

Додаток Б

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	229 376	274 242
Первісна вартість	1001	528 582	627 655
Накопичена амортизація	1002	-299 206	-353 413
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 506 950	2 078 477
Основні засоби	1010	16 183 779	17 795 291
Первісна вартість	1011	17 496 242	19 262 211
Знос	1012	-1 312 463	-1 466 920
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Інші фінансові інвестиції	1035	11 712	11 712
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	833 109	1 647
Відстрочені податкові активи	1045	4 758 188	4 751 505
Інші необоротні активи	1090	3 088 268	3 088 268
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	26 611 382	28 001 142
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 574 922	8 602 049
виробничі запаси	1101	669 851	778 734
незавершене виробництво	1102	7 994	653 446
готова продукція	1103	4 095 437	5 509 849
товари	1104	801 640	1 660 020
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 899 344	5 297 126
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	372 227	2 645 082
З бюджетом	1135	4 042 451	1 033 848
У тому числі з податку на прибуток	1136	3 270 871	825 808
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59 372	583 052
Гроші та їх еквіваленти	1165	830 657	17 792 861
готівка	1166	14 366	32 166
Інші оборотні активи	1190	1 080 772	1 445 438
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	14 859 745	37 399 456
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	15 245	15 245
Баланс (Усього активів)	1300	41 486 372	65 415 843
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 010 972	1 010 972
Капітал у дооцінках	1405	25 039 460	27 223 451
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 215 499	1 255 758
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	10 834 933	29 490 181
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65 058	63 532
Довгострокові забезпечення	1520	2 254 327	2 314 845
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 332 418	1 494 546
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	2 319 385	2 378 377
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Товари, роботи, послуги	1615	1 468 360	3 727 011
Розрахунками з бюджетом	1620	8 447 651	6 672 175
У тому числі з податку на прибуток	1621	693 740 -	
Розрахунками зі страхування	1625	37 296	49 605
Розрахунками з оплати праці	1630	159 449	207 645
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 238 774	1 796 648
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2 258 663	8 366 831
Поточні забезпечення	1660	3 630 507	6 715 199
Інші поточні зобов'язання	1690	11 091 354	6 012 171
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	28 332 054	33 547 285
Баланс (Усього пасивів)	1900	41 486 372	65 415 843
Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *			
Фінансові результати			
Статті	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95 169 397	40 873 012
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 684 808	17 278 951
Валовий:			
Прибуток	2090	50 484 589	23 594 061
Інші операційні доходи	2120	2 895 899	1 544 178
у тому числі:			
Адміністративні витрати	2130	2 042 963	1 948 575
Витрати на збут	2150	6 747 797	3 292 446
Інші операційні витрати	2180	17 003 615	24 010 142
у тому числі:			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	27 586 113 -	
Збиток	2195 -		4 112 924
Інші фінансові доходи	2220	2 146 983	752 827
у тому числі:			
Фінансові витрати	2250	492 708	1 761 812
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	29 240 388 -	
Збиток	2295 -		5 121 909
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 642 217	637 204
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	23 598 171 -	
Збиток	2355 -		4 484 705

Додаток В

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	274 242	564 318
Первісна вартість	1001	627 655	999 971
Накопичена амортизація	1002	-353 413	-435 653
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 078 477	6 660 501
Основні засоби	1010	17 795 291	26 671 698
Первісна вартість	1011	19 262 211	28 332 669
Знос	1012	-1 466 920	-1 660 971
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Інші фінансові інвестиції	1035	11 712	848 867
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 647	1 647
Відстрочені податкові активи	1045	4 751 505	3 921 796
Інші необоротні активи	1090	3 088 268	3 088 268
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	28 001 142	41 757 095
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 602 049	13 894 827
виробничі запаси	1101	778 734	1 350 327
незавершене виробництво	1102	653 446	902 652
готова продукція	1103	5 509 849	9 175 539
товари	1104	1 660 020	2 466 309
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 297 126	801 365
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	2 645 082	1 306 110
З бюджетом	1135	1 033 848	222 125
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	583 052	665 269
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 792 861	21 097 987
готівка	1166	32 166	22 710
у тому числі:			
Інші оборотні активи	1190	1 445 438	4 432 516
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	37 399 456	42 420 199
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	15 245	15 245
Баланс (Усього активів)	1300	65 415 843	84 192 539
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 010 972	1 010 972
Капітал у дооцінках	1405	27 223 451	32 876 639
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 255 758	16 041 289
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	29 490 181	49 928 900
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	63 532	344 839
Довгострокові забезпечення	1520	2 314 845	2 497 239
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 494 546	2 023 150
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	2 378 377	2 842 078
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Товари, роботи, послуги	1615	3 727 011	5 043 428
Розрахунками з бюджетом	1620	6 672 175	5 427 883
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 379 460
Розрахунками зі страхування	1625	49 605	78 218
Розрахунками з оплати праці	1630	207 645	308 296
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 796 648	5 696 859
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	8 366 831	6 198 776
Поточні забезпечення	1660	6 715 199	4 199 649
Інші поточні зобов'язання	1690	6 012 171	4 468 452
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	33 547 285	31 421 561
Баланс (Усього пасивів)	1900	65 415 843	84 192 539
Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *			
Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105 199 240	95 169 397
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	78 816 616	44 684 808
Валовий:			
Прибуток	2090	26 382 624	50 484 589
Інші операційні доходи	2120	3 725 493	2 895 899
Адміністративні витрати	2130	3 081 480	2 042 963
Витрати на збут	2150	5 673 898	6 747 797
Інші операційні витрати	2180	4 072 588	17 003 615
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	17 280 151	27 586 113
Інші фінансові доходи	2220	2 977 911	2 146 983
у тому числі:			
Фінансові витрати	2250	464 543	492 708
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	19 793 519	29 240 388
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 409 889	-5 642 217
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	16 383 630	23 598 171

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «якість продукції»

Автор / джерело	Сутність визначення	Акцент підходу	Рік
Шухарт В. (Shewhart W.)	Якість — це «гарність» (goodness) продукту, яка вимірюється статистичними методами контролю відхилень від норми	Технічний	1931
Джуран Дж. (Juran J.M.)	Якість — «придатність до використання» (fitness for use), що охоплює технічні характеристики та сервісне обслуговування	Функціональний	1988
Демінг Е. (Deming W.E.)	Якість визначається лише споживачем через задоволення його поточних та майбутніх потреб при мінімальних витратах суспільства	Споживчий	1986
Кросбі Ф. (Crosby P.B.)	Якість — «відповідність вимогам» (conformance to requirements); відхилення є браком, якість не коштує нічого — коштує її відсутність	Нормативний	1979
Фейгенбаум А. (Feigenbaum A.)	Якість — «сукупність характеристик продукту і послуги, на які спирається маркетинг, інжиніринг, виробництво і технічне обслуговування»	Системний	1986
Гличев А.В.	Якість продукції — сукупність властивостей і характеристик, що зумовлюють здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби	Споживчий	2000
ДСТУ ISO 9000:2015	Якість — «ступінь відповідності сукупності власних характеристик об'єкта вимогам» (п. 3.6.2)	Нормативно-системний	2015
Огвоздін В.Ю.	Якість — економічна категорія, що відображає ступінь корисності продукту для суспільства, виміряний через ринкові та позаринкові механізми	Економічний	2002

Джерело: складено автором на основі [1;2;3;4;5;41;42;43]

Таблиця 1.3 – Характеристика принципів менеджменту якості за ДСТУ ISO 9000:2015

№	Принцип	Зміст принципу	Практичне втілення	Результат для підприємства
1	Орієнтація на споживача	Організація залежить від споживачів, тому має розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати вимоги та прагнути перевищити очікування	Дослідження ринку, зворотній зв'язок, програми лояльності	Зростання частки ринку, утримання клієнтів
2	Лідерство	Лідери встановлюють єдність мети та напряму діяльності і створюють внутрішнє середовище, в якому персонал може бути повністю залучений до досягнення цілей	Політика якості, цілі у сфері якості, стратегія розвитку	Узгодженість дій, ефективна комунікація
3	Залучення персоналу	Персонал усіх рівнів є основою організації, і його повне залучення дозволяє використовувати потенціал кожного працівника на благо організації	Навчання, мотивація, гуртки якості, кайдзен-команди	Зниження браку, ініціативність персоналу
4	Процесний підхід	Бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та ресурсами управляють як процесом. Включає колишній «системний підхід» (ISO 9000:2005)	Карти процесів, KPI, власники процесів	Скорочення часу циклу, ефективність витрат
5	Постійне поліпшення	Постійне поліпшення діяльності організації є незмінною метою. Реалізується через цикл PDCA (Deming) та методологію Kaizen	PDCA, Kaizen, коригувальні та запобіжні дії	Зниження витрат, підвищення якості продукції
6	Рішення на основі доказів	Результативні рішення засновуються на аналізі даних та інформації. Виключається суб'єктивізм управлінських рішень у сфері якості	Статистичний контроль (SPC), аудити, аналіз даних	Точність управлінських рішень, мінімізація ризиків
7	Управління відносинами	Організація та її зовнішні постачальники є взаємозалежними: взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінність	Партнерські угоди, оцінювання постачальників	Надійний ланцюг поставок, стабільна якість

Джерело; складено автором на основі [1]

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика основних моделей системи управління якістю

Модель	Рік / організація	Концептуальна основа	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
ISO 9001:2015	2015, ISO	Процесний підхід + ризик-орієнтоване мислення. 10 розділів у структурі «Annex SL»	Будь-яка організація незалежно від розміру та галузі	Міжнародне визнання, сумісність з іншими стандартами ISO	Значні витрати на впровадження і сертифікацію
TQM	1980-ті рр., Deming/Feigenbaum	Загальне управління якістю — залучення всіх співробітників до безперервного вдосконалення	Великі промислові підприємства, сфера послуг	Системна культура якості, залучення персоналу всіх рівнів	Тривалий час впровадження, потреба зміни корпоративної культури
Six Sigma	1986, Motorola	Статистична методологія DMAIC / DMADV. Рівень дефектів — 3,4 на 1 млн можливостей	Масове виробництво, де критична стабільність процесів	Вимірюваний фінансовий ефект, строга методологія	Потребує статистичної грамотності персоналу
Lean / Kaizen	1950-ті рр., Toyota	Усунення втрат (muda) у виробничих процесах через безперервне поступове вдосконалення	Виробничі підприємства, охорона здоров'я, IT	Скорочення втрат, підвищення продуктивності праці	Потребує послідовності, складна стандартизація підходів
EFQM	1988, Європейський фонд управління якістю	Модель досконалості — самооцінка за 9 критеріями (1000 балів): чинники + результати	Організації, що прагнуть досконалості та стратегічного розвитку	Комплексна самооцінка, можливість бенчмаркінгу	Необов'язковість, відсутність формальної сертифікації
Lean Six Sigma	2000-ті рр., інтеграція підходів	Синергія Lean (усунення втрат) та Six Sigma (зменшення варіацій) в єдиній методології	Виробництво, банківська сфера, IT-галузь	Комплексний ефект, швидкі результати	Складність одночасного впровадження двох методологій

Джерело: складено автором на основі [4;5]

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз

PEST – аналіз:				
	Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
	Державна власність – контроль уряду над стратегічними рішеннями	-2	Мінливість цін на нафту та газ на світових ринках	-2
	Воєнний стан та безпекові ризики – загроза інфраструктури	-3	Інфляція та девальвація гривні – зростання вартості імпорного обладнання	-2
	Інтеграція з ЄС – перспектива доступу до європейських ринків та інвестицій	+2	Обмежений доступ до кредитування через високи ставки НБУ	-2
	Підтримка енергонезалежності як національний пріоритет			
	Регуляторна нестабільність – зміни у рентних ставках, ліцензійній політиці	+3	Зростання попиту на енергоносії через відновлення економіки	+2
		-2	Державні інвестпрограми відбудови	+2
	S (соціальні фактори)	Σ балів	Т (технологічні фактори)	Σ балів
	Дефіцит кваліфікованих кадрів	-2	Застаріле обладнання	-3
	Міграція робочої сили через війну	-2	Обмежений доступ до західних технологій	-2
	Зростання екологічної свідомості суспільства	-1	Низький рівень автоматизації та цифровізації процесів	-2
	Висока соціальна для регіонів (Полтавська, Чернігівська обл.)	+2	Потенціал впровадження ГРП та горизонтального буріння	+3
	Патріотичний настрій щодо вітчизняного видобутку	+1	Можливість трансферу технологій через партнерства (JV з Shell, Chevron)	+2

Джерело: складено автором на основі [5]

Таблиця 2.3 – Виробничі показники АТ «Укрнафта» за 2022–2024 рр. та їх зв'язок з якістю сировини

Показник	2022	2023	2024	Зміна та коментар
Видобуток нафти та газоконденсату, млн т	1,370	1,410	1,418	Стабільне зростання; рекорд газу з 2016 р.
Видобуток газу, млрд м³	1,037	1,097	1,170	Приріст +6,5% у 2024 р. — найвищий з 2016 р.
Видобуток у нафт. еквіваленті, млн т н.е.	~2,20	2,350	2,420	Другий рік поспіль зростання (+3% у 2024 р.)
Середньодобовий видобуток нафти, тис. т/д	~3,75	~3,93	~3,88	Стабілізація в умовах обмежень електропостачання
Кількість нових свердловин, пробурених за рік, од.	2–3	8	22	Збільшення у 8–11 разів за два роки
Загальна проходка буріння, тис. м	~3	~8,4	32,0	Зростання на 280% у 2024 р. проти 2023 р.
Частка нових свердловин з дебітом вище прогнозу, %	н/д	н/д	100	Усі 10 введених у 2024 р. свердловин — вище прогнозу
Кількість свердловин після ГРП, шт.	~5	~20	~60	Активне застосування методу інтенсифікації

Джерело: складено автором на основі [17; 21; 26; 27; 30; 54]

Таблиця 2.7 – Систематизація проблемних зон СУЯ АТ «Укрнафта»

№	Проблемна зона СУЯ	Характеристика проблеми	Наслідки для якості продукції	Пріоритет усунення
1	Обмежений контроль якості нафтопродуктів після переробки на сторонніх НПЗ	Відсутність власного НПЗ - підприємство передає сировину на давальницьких умовах; контроль якості кінцевої продукції здійснюється лише через вхідний контроль сировини	Невідповідність якості нафтопродуктів може бути виявлена лише після переробки; репутаційні та фінансові ризики	Висока
2	Нестабільність якісних параметрів видобутої нафти через зношеність обладнання	Частина виробничого обладнання належить до «радянського парку» — нестабільність параметрів технологічних процесів; ризики аварійного відключення	Коливання вмісту води та солей у видобутій нафті; понаднормові витрати на підготовку сировини до товарних кондицій	Висока
3	Відсутність замкнутої системи контролю якості на рівні мережі АЗС	Зростання обсягів роздрібних продажів (+50% проливів, 115 нових магазинів у 2025 р.) підвищує ризик розбіжностей якості палива в різних точках мережі	Можливі скарги споживачів, штрафи регуляторів, репутаційні втрати; механізм роботи зі скаргами публічно не описаний	Середня
4	Вразливість системи до зовнішніх ризиків (перебої електропостачання)	Воєнні фактори призводять до нестабільного електропостачання виробничих об'єктів; механізовані операції тимчасово обмежуються	Тимчасове зниження дебіту свердловин; порушення технологічного режиму підготовки нафти — пряма загроза стабільності якості	Висока
5	Обмежена метрична база системи КРІ якості продукції	Наявні звітні показники (прибуток, обіг, видобуток) не відображають безпосередньо якість продукції: обводненість, вміст солей, стабільність параметрів — не публікуються в офіційній звітності	Труднощі у прийнятті управлінських рішень щодо якості на основі даних; неможливість бенчмаркінгу з міжнародними стандартами	Середня
6	Залежність якості від стану зрілих родовищ (структурна проблема)	Понад 78% видобутої нафти має обводненість, що вимагає інтенсивної підготовки; природне падіння дебіту знижує обсяги і якість сировини	Зростання питомих витрат на підготовку нафти до товарних кондицій; підвищення ризику невідповідності показників якості на окремих свердловинах	Висока

Джерело: складено автором на основі [8; 11; 12; 13; 15; 21; 26; 29; 30]

Таблиця 3.3 – Організаційно-технічні заходи бізнес-пропозиції та їх характеристика

№	Захід	Зміст та обсяг робіт	Відповідальний підрозділ	Строк реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
1	Встановлення телеметричних систем онлайн-моніторингу параметрів якості	Оснащення 50 пріоритетних свердловин датчиками обводненості, солей і тиску; інтеграція з диспетчерською системою	Виробничий департамент, підрядник	I–III кв. 2027	Зниження відхилень обводненості на 25–30%
2	Заміна зношеного підземного обладнання на 30 свердловинах	Заміна насосних агрегатів, колон НКТ, пакерів; пріоритет — свердловини з критичним ступенем зношеності та найвищою обводненістю	Виробничий департамент, бурова компанія-підрядник	I кв. 2027 — II кв. 2028	Стабілізація якісних параметрів видобутої нафти
3	Встановлення когенераційних електростанцій на 15 виробничих об'єктах	Закупівля та монтаж газопоршневих агрегатів 200–500 кВт; підключення до систем підготовки нафти; закупівля через ЄБРР-платформу	Технічний департамент	II–IV кв. 2027	Безперервність технологічного процесу $\geq 95\%$
4	Запровадження паспортів якості нафти і контрактних зобов'язань з НПЗ	Розробка форми паспорта якості; укладання договірних додатків з 3–5 НПЗ-партнерами щодо контрольних точок переробки; налаштування електронного обміну даними	Юридичний відділ, лабораторія якості, комерційний департамент	I–II кв. 2027	Прослідкованість якості 100% партій нафти

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
5	Стандартизація лабораторного контролю якості палива в мережі АЗС	Розробка єдиного регламенту: частота вимірювань, методи визначення октанового числа і вмісту сірки, допустимі відхилення; закупівля тест-комплектів; навчання персоналу	Підрозділ АЗС, служба якості, HR	II–IV кв. 2027	Виключення якісних розбіжностей між точками мережі
6	Запуск цифрової платформи збору та опрацювання споживчих звернень	Впровадження CRM-модуля реєстрації скарг; регламент реагування (макс 48 год); система ескалації; навчання персоналу кол-центру і АЗС	ІТ-департамент, служба клієнтського сервісу	III–IV кв. 2027	Замикання петлі якості на рівні роздрібних продажів

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 5; 15; 29; 30; 43]