

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

«24» травня 2025 року

Засвідчую, що у цій роботі немає цитат та включень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

ЗАТВЕРДЖУЮ


(підпис)

Завідувач кафедри
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

«24» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Бондаревському Руслану Павловичу
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Управління якістю як засіб підвищення конкурентного статусу підприємства

керівник роботи Михальченко Ганна Григорівна, д. е. н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, звання)

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретико-методологічні засади управління якістю в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Характеристика системи управління якістю будівельного підприємства. Удосконалення системи управління якістю в контексті підвищення конкурентного статусу підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка напрямів удосконалення системи управління якістю в контексті підвищення конкурентного статусу підприємства
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист кваліфікаційної роботи у ЕК

5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

Здобувач(ка)	 (підпис)	Руслан БОНДАРЕВСЬКИЙ (ім'я, прізвище)
Керівник роботи	 (підпис)	Ганна МИХАЛЬЧЕНКО (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління якістю як засіб підвищення конкурентного статусу підприємства».

Кваліфікаційна робота містить: 76 сторінок, 17 таблиць, 11 рисунків, 59 використаних джерел літератури.

Об'єктом дослідження є система управління якістю продукції на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження виступає процес впливу системи управління якістю на рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю на прикладі підприємства ТОВ «Бетон Комплекс Україна» як засобу підвищення його конкурентного статусу.

Для реалізації поставленої мети у кваліфікаційній роботі виконані наступні завдання: розглянуто теоретичні засади управління якістю як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства; проведено оцінку техніко-економічних та організаційних характеристик підприємства; здійснено аналіз діючої системи управління якістю на підприємстві та визначено її вплив на економічні результати; розроблено напрями вдосконалення системи управління якістю із використанням цифрових технологій і стандартів якості; проведено оцінку очікуваного ефекту від впровадження запропонованих змін для підвищення конкурентного статусу підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ, СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ВИТРАТИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Qualification work on the topic: «Quality management as a means of improving the competitive status of the enterprise».

Qualification work contains: 76 pages, 17 tables, 11 figures, 59 references.

The object of research is the product quality management system at an industrial enterprise.

The subject of the study is the process of influence of the quality management system on the level of competitiveness of the enterprise in the modern market.

The purpose of this qualification work is to develop and justify practical recommendations for improving the quality management system using the example of Limited Liability Company «Concrete Complex Ukraine» (LLC «Concrete Complex Ukraine») as a means to enhance its competitive position.

To achieve this objective, the following tasks were accomplished: the theoretical foundations of quality management as a tool for increasing enterprise competitiveness were explored; the technical, economic, and organizational characteristics of the enterprise were evaluated; the current quality management system was analyzed along with its impact on economic performance; strategic directions for improving the system using digital technologies and international quality standards were proposed; and finally, the potential outcomes of implementing the proposed improvements on the enterprise's competitive standing were assessed.

KEYWORDS: MANAGEMENT, QUALITY, QUALITY MANAGEMENT STANDARDS, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, FINANCIAL CONDITION, COSTS, COMPETITIVENESS, DIGITALIZATION.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління якістю в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства	10
1.1. Сутність якості та управління якістю в менеджменті.....	10
1.2. Стандарти управління якістю: міжнародна та національна практика	20
1.3. Вплив системи управління якістю на конкурентний статус підприємства.....	30
Розділ 2. Характеристика системи управління якістю будівельного підприємства.....	35
2.1. Загальна характеристика підприємства та системи його управління	35
2.2. Оцінка основних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «Бетон Комплекс Україна»	42
2.3. Аналіз системи управління якістю у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства	54
Розділ 3. Удосконалення системи управління якістю в контексті підвищення конкурентного статусу підприємства	58
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління якістю	58
3.2. Очікуваний вплив удосконаленої системи управління якістю на конкурентний статус підприємства.....	61
Висновки	70
Список використаних джерел	72

ВСТУП

В умовах трансформації національної економіки, активного розвитку цифрових технологій та посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість продукції набуває статусу одного з найважливіших критеріїв сталого розвитку підприємства. Для виробничих компаній, зокрема в галузі виготовлення будівельних матеріалів, якість продукції є не лише техніко-технологічним параметром, а й чинником формування довіри клієнтів, ринкової репутації та довгострокової конкурентоспроможності. Управління якістю в сучасному розумінні виходить за межі контролю на завершальному етапі виробництва і трансформується у всеосяжну систему, що інтегрується у всі бізнес-процеси підприємства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування нових підходів до управління якістю в умовах нестабільного економічного середовища, логістичних обмежень, нестачі ресурсів та змін у споживчих очікуваннях. Зокрема, вітчизняні підприємства стикаються з викликами необхідності зниження витрат при одночасному забезпеченні високої якості продукції, відповідності міжнародним стандартам і вимогам сталого розвитку. В цьому контексті системне управління якістю розглядається як інструмент досягнення стратегічної мети підприємства, а саме підвищення його конкурентного статусу.

Ступінь дослідження проблеми управління якістю представлений у роботах таких учених, як Дж. Джуран, Е. Демінг, Дж. Окленд, а також українських дослідників В. М. Сороко, В. Г. Герасимчука, Т. О. Васильєвої та інших. У своїх працях вони розглядали як загальні принципи побудови систем якості, так і практичні інструменти управління нею.

Проте у контексті реалій українських промислових підприємств проблема інтеграції системи управління якістю у загальну стратегію конкурентного розвитку залишається недостатньо дослідженою, особливо з урахуванням цифровізації, вимог стандартів ISO та ризик-орієнтованого

підходу.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю на прикладі підприємства ТОВ «Бетон Комплекс Україна» як засобу підвищення його конкурентного статусу.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

розкрити теоретичні засади управління якістю як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства;

провести оцінку техніко-економічних та організаційних характеристик підприємства;

здійснити аналіз діючої системи управління якістю на підприємстві та визначити її вплив на економічні результати;

розробити напрями вдосконалення СУЯ із використанням цифрових технологій і стандартів якості;

оцінити очікуваний ефект від впровадження запропонованих змін для підвищення конкурентного статусу підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління якістю продукції на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження виступає процес впливу системи управління якістю на рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Практична значущість роботи полягає в розробленні прикладних рекомендацій щодо впровадження сучасної інтегрованої системи управління якістю, адаптованої до умов функціонування українського виробника ЗБВ та будівельних матеріалів.

В даній роботі було використано такі загальні наукові методи:

1) системний, при розгляді послідовності формування якості продукції, як цілісної системи пов'язаних між собою процесів;

2) аналіз, для вивчення системи управління якістю та її складових, аналіз

і синтез, для вивчення показників фінансової звітності підприємства;

3) класифікація та метод узагальнення, для визначення показники якості та процесний підхід до будь-якого етапу виробничого або процесу управління на підприємстві;

4) математичний та порівняльний – для співставлення зміни показників стану підприємства.

Інформаційна база досліджень: законодавчі акти; спеціальна, нормативна, довідкова література; інформаційні та періодичні видання; дані з системи Інтернет, річні звіти та баланси підприємства за останні роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність якості та управління якістю в менеджменті

У нинішніх соціально-економічних реаліях України провідним чинником формування конкурентоспроможності підприємств виступає якість продукції. Саме тому ефективно сформована стратегія управління якістю стає ключовим інструментом стабільного розвитку компаній та забезпечення їхніх конкурентних переваг. Під поняттям управління якістю найчастіше мається на увазі сукупність цілеспрямованих дій, спрямованих на виробничий процес із метою гарантування необхідного рівня якості. Такий підхід передбачає наявність трьох основоположних компонентів: управлінського суб'єкта, об'єкта впливу та інструментів реалізації самого управлінського процесу. Визначивши об'єкт (тобто виробництво або надання послуг) необхідно акцентувати увагу на механізмах і засобах, за допомогою яких досягається потрібна якість.

З огляду на стрімке зростання очікувань споживачів до функціональних і естетичних характеристик продукції, питання забезпечення її якості набувають першочергового значення в системі економічної діяльності підприємств. Недостатньо обмежуватись формальним контролем – необхідно формувати якісну управлінську філософію, в якій забезпечення якості стає елементом щоденної практики менеджменту. На сучасному етапі господарського розвитку керівники все частіше усвідомлюють необхідність переорієнтації на системні принципи управління якістю, що вимагає відповідної трансформації управлінського мислення.

Дослідження еволюції підходів до забезпечення якості дають змогу виокремити два стратегічні фактори, які визначають нову якісну парадигму.

По-перше, формується сучасний тип мислення, що сприяє усвідомленню якості як джерела створення доданої цінності, чинника ринкового позиціонування та основи конкурентної стратегії. По-друге, якість сприймається не як разове досягнення, а як постійний процес, що не має статичних меж і вимагає безперервного вдосконалення. У цьому контексті якість можна трактувати як ідеал, до якого необхідно прагнути, незважаючи на його постійну динамічність і недосяжність у абсолютному вимірі. Водночас саме це прагнення дозволяє підприємствам досягати істотних результатів у сфері ефективності, лояльності споживачів та довгострокової стійкості [21].

Ключовими постатями у формуванні наукових засад управління якістю, що стали фундаментом сучасних систем менеджменту якості, були такі вчені як Ф. Тейлор, Г. Форд, В. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава та інші. Їхні концептуальні розробки стали основою переходу до парадигми загального управління якістю [1, 2, 4, 5, 11], яка значною мірою змінила підходи до організації виробництва, менеджменту та контролю на підприємствах [9]. Створені ними теоретичні моделі витримали випробування практикою, засвідчивши свою ефективність у найрізноманітніших економічних умовах. Деякі з цих фахівців не лише зробили науковий внесок, а й очолювали провідні компанії, впроваджуючи концепцію TQM у практику. Зокрема, Том Енджибоус, який обіймав посаду президента й виконавчого директора Texas Instruments, наголошував на тому, що якість повинна бути присутньою в кожному аспекті діяльності компанії-переможця та становити її органічну частину [32].

Окрему роль у розвитку управління якістю відіграв Джозеф Джуран – американський експерт, який запропонував новаторський підхід до переходу від контролю якості до її повноцінного управління. Саме йому належить авторство так званої «Спіралі якості» – просторової моделі, що відображає етапність та безперервність процесів покращення у сфері якості. Ця модель згодом стала підґрунтям для створення ряду сучасних систем управління. Джуран консультував провідні транснаціональні корпорації, серед яких

Gillette, General Foods, Xerox, Rolls-Royce, Philips, Volkswagen, Shell, Toyota, що свідчить про широку галузеву універсальність його підходів [44].

У сучасному глобалізованому світі питання якості продукції виступає одним із пріоритетних напрямів у політиці та стратегіях розвитку як окремих держав, так і суб'єктів господарювання. Ця тема має комплексний характер і включає низку важливих аспектів, серед яких варто виокремити політичний, соціальний, економічний, науково-технічний та управлінсько-організаційний виміри (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Складові якості продукції в умовах глобалізації

Політичне значення якості полягає в тому, що здатність держави забезпечити системне виробництво високоякісної продукції є свідченням її економічної зрілості та технічного прогресу.

Соціальний вимір охоплює зростаючу потребу суспільства у продуктах, які відповідають високим стандартам безпеки, надійності та ергономічності, а також вимагає відповідного рівня освіти, підготовки кадрів і трудової етики.

У свою чергу, економічна складова підкреслює важливість підвищення якості як чинника економічного зростання, що забезпечує ефективніше використання ресурсів, зниження витрат, збільшення прибутку та розширення

ринкової частки.

Якість також тісно пов'язана з інноваціями: науково-технічний прогрес дозволяє створювати нові стандарти, а прагнення до вдосконалення продукції стимулює наукові дослідження. В організаційному розрізі підвищення якості потребує цілеспрямованих змін у менеджменті, впровадження сучасних систем управління якістю, розвитку стандартизації, маркетингових підходів і вдосконалення внутрішньої координації процесів [52].

Забезпечення високої якості продукції розглядається як пріоритетний напрям інтенсифікації національного виробництва, що водночас виступає важливим чинником довготривалого економічного піднесення. У нинішніх умовах зростаючої конкуренції особливої актуальності набуває реалізація системного підходу до управління якістю, який дозволяє не лише відповідати очікуванням споживачів, але й підтримувати стабільність та гнучкість функціонування підприємства [51]. Варто підкреслити, що процес покращення якісних характеристик продукції не є миттєвим: він часто передбачає модернізацію технологічного процесу, інвестування в нове обладнання, а також розвиток компетенцій персоналу. Якщо ж виробництво товарів нового покоління потребує спеціалізованих знань або унікальних технологій, якими вже володіють конкуренти, це ще більше подовжує часовий горизонт змін. Водночас компанія, яка першою здійснить якісні трансформації, отримає стратегічну перевагу, що дозволяє їй розширити частку на ринку, залучити нових клієнтів і ускладнити повернення конкурентів до раніше займаних позицій [45].

Отже, проблема якості є багатогранною і не може бути розв'язана виключно шляхом контролю кінцевого продукту. Вона потребує інтегрованого управлінського підходу, що реалізується через комплексну систему менеджменту якості. Для кращого усвідомлення сутності цього процесу доцільно простежити історичну еволюцію самого поняття якості.

Для глибшого розуміння феномену якості необхідно звернутися до її історичної трансформації – від філософських уявлень античності до сучасних

інституціоналізованих трактувань у межах міжнародних стандартів. Табл.1.1 ілюструє, як змінювалися підходи до визначення сутності якості залежно від епохи, наукового контексту та галузі застосування [44, 52].

Таблиця 1.1

Еволюція визначення поняття «якість»

Автор	Формулювання визначення якості
Аристотель (IV ст. до н.е.)	Якість як відмінність у властивостях об'єктів, що визначає їхню приналежність до категорій «доброго» чи «поганого»
Тома Аквінський (XIII ст.)	Якість розглядається як філософська категорія, що відображає стабільні характеристики об'єкта, які не залежать від зовнішнього впливу.
Г. Гегель (XIX ст.)	Якість – це така визначеність предмета, яка при її втраті призводить до зникнення сутності об'єкта.
В. Шухарт (1931 р.)	Якість має подвійне трактування: об'єктивні параметри (вимірювані характеристики) та суб'єктивне сприйняття споживача.
Дж. Джуран (1979 р.)	Якість — це придатність для використання, що включає відповідність призначенню та ступінь задоволення потреб користувача (Juran's Quality Handbook).
А. Фейгенбаум (1983 р.)	Якість — це сукупність інженерних, управлінських і організаційних функцій, які забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції (Total Quality Control).
ДСТУ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти потреби згідно з її функціональним призначенням.
ISO 8402:1986	Якість визначається як сукупність властивостей, які забезпечують здатність продукції або послуги задовольняти визначені або очікувані потреби.
ISO 8402:1994	Якість — це характеристика об'єкта, яка вказує на його здатність відповідати встановленим та прогнозованим вимогам.
ДСТУ 9000:2001	Ступінь, до якого сукупність властивостей продукції або послуги відповідає встановленим або передбаченим вимогам споживача.
ДСТУ 9000:2015	Якість – це спроможність товару чи послуги задовольняти клієнтів і створювати цінність для зацікавлених сторін, включаючи користь, сприйняття та очікування.

Таким чином, історичний розвиток уявлень про якість охоплює кілька етапів, кожен з яких відображає відповідний рівень зрілості виробничих систем, управлінської культури та ринкових відносин. На початковому, ремісничо-мануфактурному етапі, якість продукції залежала виключно від індивідуальних навичок майстра, а контроль здійснювався на рівні особистої відповідальності виробника. У цей період відсутня була стандартизація, і поняття якості мало локальний, інтуїтивно-соціальний характер. Кожен виріб був унікальним, і споживач покладався на репутацію ремісника, а не на зовнішній контроль.

З настанням індустріалізації та масового виробництва у XIX столітті уявлення про якість зазнали значної трансформації. Стала можливою уніфікація виробничих процесів, що призвело до появи технічного підходу до якості, в якому акцент було зроблено на відповідності продукції встановленим нормам і технічним стандартам. Якість почали вимірювати у фізичних параметрах, а її контроль набув централізованого характеру. На цьому етапі формуються перші системи вибіркового контролю, які згодом лягли в основу статистичних методів [2].

У першій половині XX століття якість починає розглядатися як управлінська функція, а не лише як результат технічного процесу.

Значний внесок у розвиток концепції зробили американські інженери та статистики, зокрема В. Шухарт, який у 1920-х роках розробив контрольні карти, що дозволили застосовувати методи математичної статистики для оцінювання стабільності процесів [14]. Його ідеї були розвинені В. Демінгом, який сформулював філософію постійного вдосконалення, відому як цикл PDCA, та доводив необхідність стратегічної участі керівництва у формуванні політики якості [1].

Після Другої світової війни, під впливом американських фахівців, зокрема Демінга і Дж. Джурана, в Японії було започатковано принципово новий підхід до управління якістю, який пізніше отримав назву японської моделі якості. Її особливістю стала орієнтація не лише на кінцевий контроль, а на управління всіма етапами виробництва, а також залучення персоналу до вдосконалення процесів. Концепції «кайдзен» (постійне вдосконалення) та всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management – TQM) стали фундаментальними для подальшої еволюції систем менеджменту якості. Саме в Японії з'являється поняття «вбудованої якості», коли контроль перетворюється не на бар'єр наприкінці виробничого циклу, а на постійний супровід упродовж усього процесу [1, 13, 14].

У другій половині XX століття, з поширенням комп'ютеризації та глобалізації, виникає потреба в уніфікації підходів до управління якістю на

міжнародному рівні. Це спричинило створення міжнародних стандартів серії ISO 9000, перший з яких був опублікований у 1987 році. Стандарти стали загальновизнаною основою для впровадження, сертифікації та аудиту систем менеджменту якістю в усьому світі. Зміст ISO 9001:2015 уже не зводиться лише до виробництва — він охоплює процесний підхід, орієнтацію на ризики, залученість керівництва та зацікавлених сторін, що свідчить про високий рівень інтеграції системи управління якістю в загальну бізнес-стратегію підприємства [7].

На сучасному етапі, який характеризується цифровізацією, швидкими інноваційними змінами та глобальною конкуренцією, управління якістю набуває нових форм. Зокрема, активно розвиваються інтелектуальні системи контролю, застосовуються технології індустрії 4.0, включаючи інтернет речей, машинне навчання та великі дані для прогнозування відхилень, моніторингу процесів у реальному часі та персоналізації взаємодії зі споживачами [19].

Таким чином, концепція якості еволюціонувала від індивідуального досвіду до цифрово керованої стратегії. Кожен етап відображав не лише технічні досягнення, а й соціально-економічні та культурні зміни, що дає змогу розглядати управління якістю як відображення рівня розвитку самого суспільства та його управлінських практик.

У науковому дискурсі управління якістю інтерпретується як сукупність методів, інструментів і принципів, що забезпечують гармонізацію всіх процесів на підприємстві задля досягнення стабільної високої якості кінцевого продукту. Визначальним у цьому контексті є підхід, який ще в середині ХХ ст. розвинув Вільям Едвардс Демінг, сформулювавши так зване «системне мислення якості». Демінг стверджував, що досягнення стійкої якості можливе лише за умови комплексного підходу до організації всього ланцюга створення цінності, де вирішальну роль відіграють лідерство, статистичний контроль процесів, навчання персоналу та постійне вдосконалення [1, 2, 13, 14].

У концепції тотального управління якістю (Total Quality Management), яку запропонував Арманд Фейгенбаум, ідея всеосяжного залучення

працівників до процесів забезпечення якості набула завершеного вигляду. В його уявленні якість – це інтегрована частина корпоративної політики, яка охоплює не лише виробництво, але й маркетинг, проектування, закупівлі, обслуговування, а також комунікацію із зовнішнім середовищем [52].

Вітчизняні дослідники, зокрема В. І. Гуменюк, наголошують на тому, що в українських реаліях управління якістю має враховувати як загальносвітові стандарти, зокрема ISO 9001, так і локальні виклики: інституційну нестабільність, недовіру до сертифікаційних органів, низьку культуру внутрішнього контролю та нерозвиненість процедур внутрішнього аудиту [23].

Отже, управління якістю є ключовою складовою сучасного менеджменту, що впливає на ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність і стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Поняття якості в економічній науці трансформувалося від вузького технічного розуміння як відповідність певним стандартам або нормам – до комплексного соціально-економічного феномену, який охоплює не лише характеристики продукції чи послуги, а й усі управлінські, технологічні, організаційні та інформаційні процеси в межах підприємства. Сучасні підходи трактують якість як здатність задовольнити потреби споживача в умовах конкуренції, мінливих ринкових запитів і глобалізації економічних зв'язків.

Важливою характеристикою сучасного менеджменту якості є його процесна спрямованість. ISO 9001:2015 чітко артикулює підхід, при якому діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що мають бути вимірюваними, керованими та постійно вдосконалюваними. Процесний підхід дозволяє забезпечити прозорість функціонування підприємства, підвищити відповідальність за результати на всіх рівнях і сформулювати орієнтацію на досягнення стратегічних цілей [24].

Дослідники зазначають, що управління якістю в умовах цифрової трансформації зазнає суттєвих змін. Інтеграція цифрових технологій, таких як автоматизовані системи моніторингу, інструменти big data, аналітичні панелі

та CRM-рішення, створює нові умови для забезпечення якісного контролю на всіх етапах ланцюга створення вартості.

Загалом, поняття управління якістю у менеджменті є багатовекторним і охоплює як технічні аспекти виробництва, так і складні соціально-організаційні процеси, включно з лідерством, навчанням персоналу, мотивацією, розвитком культури відповідальності та прозорості звітності. Це свідчить про те, що якість є не лише результатом, але й управлінською філософією, яка має бути інтегрована у всі напрями діяльності підприємства.

Універсальність поняття «якість» полягає в його застосовності до широкого спектра об'єктів – від простих матеріальних речей до складних соціально-економічних процесів. Це поняття може характеризувати як побутові товари, наприклад, килимок для комп'ютерної миші, так і складні інженерні споруди, на кшталт сучасного стадіону. Крім того, термін «якість» можна застосувати як до матеріальних, так і до нематеріальних об'єктів – звітів, взаємин, послуг, процесів. У науковій літературі якість визначають як здатність задовольняти визначені або передбачувані вимоги, а також як ступінь відповідності властивостей об'єкта цим вимогам [32].

Динамічний характер якості зумовлений тим, що очікування споживачів і ринкові вимоги постійно змінюються. Те, що сьогодні відповідає стандартам, уже завтра може втратити актуальність. Методи та інструменти забезпечення якості також зазнають змін, що відбуваються поступово й не завжди піддаються чіткому розмежуванню. У цьому контексті дослідники виокремлюють шість ключових етапів розвитку концепції управління якістю: індивідуальний контроль, цеховий контроль, приймальний контроль, статистичне регулювання, комплексне управління якістю та стандартизоване забезпечення якості на основі серії ISO 9000 [25].

Міжнародний стандарт ISO 8402 також розглядає якість як характеристику, що може бути застосована до продукції, послуг, процесів, діяльності, осіб, організацій або їх комбінацій. Такий підхід підтверджує широту і міждисциплінарність поняття якості, що робить його ключовою

категорією сучасного управлінського мислення [15].

Міжнародні стандарти серії ISO визначили єдиний підхід до функціонування, оцінювання та вдосконалення систем управління якістю, який є загальновизнаним у більшості країн світу. Вони сприяли гармонізації взаємовідносин між постачальниками та споживачами, уніфікували термінологію та заклали основу для розробки універсальних моделей якості. Зокрема, відповідно до положень стандарту ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю» [26].

Основні положення та словник термінів», поняття, пов'язані з якістю, розглядаються у взаємозв'язку між такими елементами, як об'єкт, процес, вимога, відповідність, оцінювання, задоволення та вдосконалення. Ці поняття можуть бути графічно представлені на рис. 1.2 для кращого розуміння логіки сучасної концепції якості. як характеристику, що може бути застосована до продукції, послуг, процесів, діяльності, осіб, організацій або їх комбінацій. Такий підхід підтверджує широту і міждисциплінарність поняття якості, що робить його ключовою категорією сучасного управлінського мислення.

Отже, управління якістю розглядається як послідовний і системний процес, який охоплює розроблення політики, встановлення цілей у сфері якості, а також виконання відповідних дій для їх досягнення.

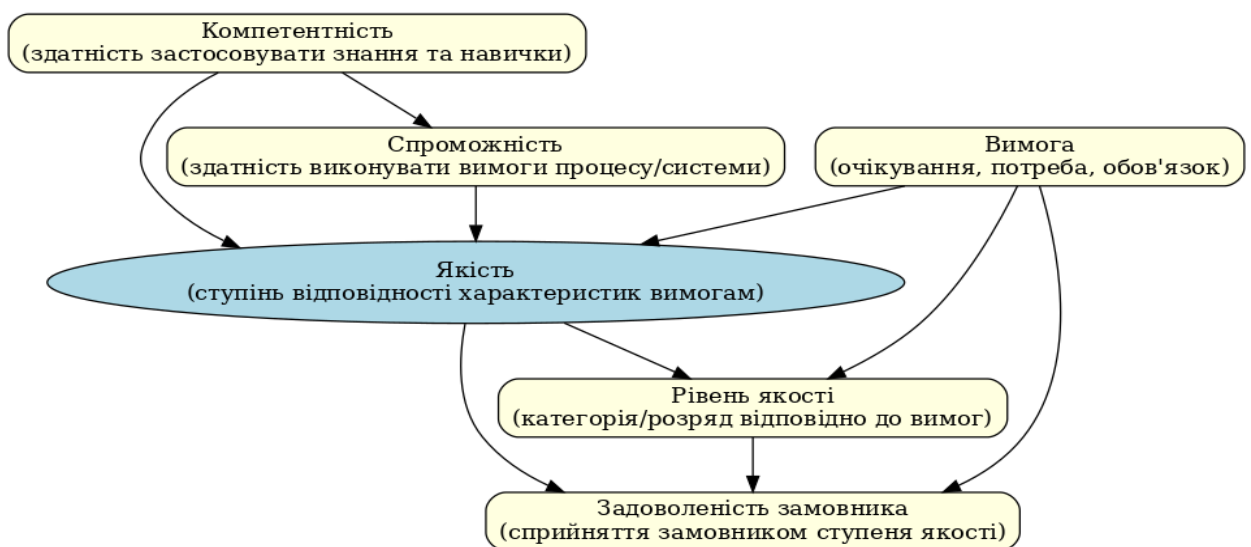


Рис. 1.2 «Ключові елементи системи якості та їх взаємозв'язки відповідно до підходу ISO»

Згідно з ДСТУ ISO 9000:2015, цей процес включає планування, забезпечення, контроль і вдосконалення якості продукції та послуг [25]. Всі ці компоненти взаємопов'язані та функціонують у межах єдиної системи управління, що забезпечує орієнтацію на результат і задоволення вимог споживачів. Візуальне представлення ключових складових управління якістю наведено на рис.1.3, який адаптовано з рисунка А.6 (пункт 3.3) стандарту ДСТУ ISO .9000:2015 [26].

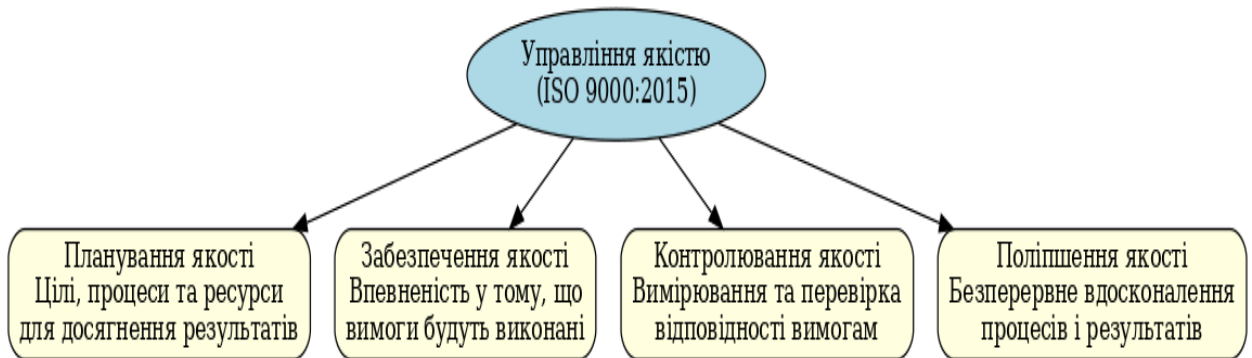


Рис. 1.3. Основні складові управління якістю відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015

У рамках організаційного напрямку управління якістю важливим завданням є ідентифікація можливостей для підвищення ефективності процесів, що здійснюються в межах підприємства. Передусім увага акцентується на вдосконаленні управлінських процедур, оскільки саме від ефективності менеджменту залежать результати діяльності всієї системи. У цьому контексті систему управління якістю можна розглядати як цілісну структуру, яка охоплює всі основні процеси, пов'язані з розробленням, виробництвом і доставкою продукції або послуг кінцевому споживачеві, інтегруючи їх в єдиний механізм досягнення цілей у сфері якості.

1.2. Стандарти управління якістю: міжнародна та національна практика

У контексті сучасного глобального ринку та стрімкої цифровізації одним з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності

підприємств виступає впровадження ефективних систем управління якістю.

В свою чергу, становлення ефективної системи управління якістю в сучасних умовах неможливе без опори на стандарти, які виконують не лише нормативну, а й методологічну функцію. Вони задають орієнтири для формування політики якості, окреслюють структуру процесів, визначають вимоги до документації, компетентності персоналу, взаємодії із зацікавленими сторонами та результативності всієї системи. Стандарти управління якістю стали невід'ємною частиною не лише виробничих процесів, але й сервісної сфери, адміністративного управління, освіти, охорони здоров'я та державного сектору. Їх роль особливо зросла в умовах глобалізації, коли конкуренція відбувається не лише на рівні цінової політики, а й на рівні дотримання процедур, прозорості операцій і відповідності міжнародним нормам [52].

Розвиток стандартів управління якістю тісно пов'язаний з еволюцією управлінської думки у цій сфері. Історично початкові концепції ґрунтувались на контролі якості готової продукції (QC), однак поступово акцент змістився на забезпечення якості (QA) шляхом регламентації процесів. Згодом сформувалась концепція Total Quality Management (TQM), що зробила акцент на залученні персоналу, відповідальності керівництва та культурі постійного покращення. Значний внесок у розроблення цих підходів зробили Е. Демінг, Дж. Джуран та інші дослідники, які наголошували на системності, статистичних методах та орієнтації на споживача [1; 2].

Інституційне оформлення підходів до забезпечення якості у світовій практиці пов'язане із розробленням стандартів серії ISO 9000, започаткованих Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) ще у 1987 році. Найбільш поширеним з них є стандарт ISO 9001, який у редакції 2015 року закріплює принципи управління якістю, орієнтовані на процесний підхід, управління ризиками, залучення керівництва, орієнтацію на споживача, а також постійне вдосконалення як основну функцію системи менеджменту якості [12].

Поряд із ISO, у європейській практиці сформувалась модель EFQM (European Foundation for Quality Management), що не є стандартом у

традиційному розумінні, але виконує роль самооцінювального інструменту для організацій, які прагнуть досягти досконалості в управлінні. Вона враховує не лише операційні показники, а й такі чинники, як стратегічне лідерство, партнерства, управління персоналом та соціальна відповідальність [3].

В українському контексті особливо актуальним є процес гармонізації національних стандартів із міжнародними нормами. Зокрема, впровадження ДСТУ ISO 9000:2015 та ДСТУ ISO 9001:2015 стало основою для формування єдиної термінологічної бази та уніфікації вимог до підприємств, які прагнуть відповідати міжнародним критеріям якості [26].

У межах міжнародної практики найбільш впливовими залишаються стандарти ISO серії 9000, які є універсальним інструментом для організацій, що прагнуть досягти стабільної якості та підвищення рівня довіри з боку споживачів. Стандарт ISO 9000:2015 окреслює базові поняття та терміни, які використовуються в усіх системах управління якістю, надаючи узгоджену термінологію та концептуальні підходи для уніфікації практик якості на глобальному рівні [7].

Основним сертифікаційним документом є ISO 9001:2015, який встановлює вимоги до системи управління якістю, що повинна функціонувати на основі ідентифікації ключових процесів, їх постійного моніторингу, взаємозв'язку, аналізу ризиків і можливостей (табл. 1.2). Стандарт орієнтований на результат, що досягається шляхом лідерства керівництва, залучення персоналу, взаємодії із зацікавленими сторонами та фокусом на задоволенні потреб замовників [8].

Особливістю редакції 2015 року стало впровадження структури високого рівня (High-Level Structure), яка уніфікує основні розділи стандарту з іншими ISO-стандартами (зокрема ISO 14001, ISO 45001) і створює основу для інтегрованого підходу до управління якістю, екологією та безпекою праці. Така структура дозволяє підприємствам розробляти єдину систему менеджменту, яка охоплює декілька сфер діяльності без дублювання

процедур, що знижує навантаження та підвищує ефективність управління [36].

Таблиця 1.2

Характеристика ключових стандартів управління якістю

Стандарт / Модель	Основна характеристика	Ключові принципи / особливості
ISO 9001:2015	Міжнародний стандарт систем управління якістю	Орієнтація на клієнта, процесний підхід, лідерство, оцінка ризиків, постійне вдосконалення [8]
EFQM Model 2020	Європейська модель досконалості	Самооцінювання, збалансоване лідерство, інновації, стратегічна орієнтація, соціальна відповідальність [7]
TQM (Total Quality Management)	Концепція комплексного управління якістю	Залучення персоналу, клієнтоцентричність, безперервне покращення, міжфункціональна взаємодія [3]
Digital Quality / Industry 4.0	Цифрова концепція управління якістю	Big Data, IoT, штучний інтелект, прогнозування дефектів у реальному часі, інтеграція цифрових технологій [3]

Крім того, стандарт ISO 9001:2015 акцентує увагу на контексті організації, тобто необхідності враховувати як внутрішні чинники (структура, культура, ресурси), так і зовнішні впливи (законодавчі вимоги, конкуренція, очікування споживачів) при формуванні системи управління якістю. Важливим також є принцип «мислення, заснованого на ризику», який передбачає превентивний підхід до прийняття управлінських рішень і дозволяє зменшити вплив невизначеностей на стабільність функціонування організації [5].

У континентальній європейській практиці широко застосовується модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management), яка є не нормативним стандартом, а методологією самооцінювання й стратегічного розвитку організацій. Вперше ця модель була розроблена в 1991 році, а її оновлена версія EFQM Model 2020 була презентована як відповідь на нові виклики цифрової трансформації, сталого розвитку та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Модель не містить обов'язкових вимог, але пропонує системну логіку побудови організаційної досконалості,

що базується на взаємозв'язку між цінностями, напрямками діяльності, залученням зацікавлених сторін і досягнутими результатами [3].

Особливістю моделі EFQM є її гнучкість: вона застосовується як у великих корпораціях, так і в державному управлінні, малому та середньому бізнесі. Самооцінювання за критеріями EFQM дозволяє виявити сильні сторони та зони для вдосконалення, не обмежуючись лише формальними вимогами. Ключовими критеріями оцінювання є: стратегія, лідерство, культура, взаємодія з партнерами, управління змінами, результативність процесів та цінність, яку створює організація для споживачів, працівників, суспільства. Такий підхід акцентує не стільки на відповідності, як ISO 9001, а на створенні довгострокової цінності через розвиток організаційної спроможності. Порівняльна характеристика ISO 9001:2015 і моделі EFQM 2020 наведено в табл. 1.3 [5, 7, 8].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика ISO 9001:2015 і моделі EFQM 2020

Критерій	ISO 9001:2015	EFQM Model 2020
Тип документа	Міжнародний стандарт	Оціночна модель
Ціль	Сертифікація систем управління якістю	Самооцінювання і вдосконалення
Обов'язковість	Обов'язковий для сертифікації	Добровільна
Фокус	Вимоги до системи управління	Оцінка організаційної досконалості
Принципи оцінки	Відповідність встановленим вимогам	Досягнення ефективності та цінності
Стандартизованість	Так	Ні
Використання в ЄС	Широко використовується в усіх секторах	Популярна у сфері держуправління та публічного сектору

У контексті України актуальним є питання гармонізації національного законодавства та нормативної бази з міжнародними вимогами у сфері якості. З цією метою ще з початку 2000-х років в Україні активно запроваджуються стандарти, ідентичні ISO. Зокрема, визнаними та діючими є ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» і ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Вони

встановлюють загальні принципи функціонування систем управління якістю, такі як клієнтоорієнтованість, лідерство, процесний підхід, удосконалення, прийняття рішень на основі даних, а також взаємовигідні стосунки з партнерами [25].

Також в Україні діє система добровільної сертифікації відповідності (УкрСЕПРО), яка до 2018 року була обов'язковою для багатьох видів продукції, але нині трансформується відповідно до угоди про асоціацію з ЄС. Українські підприємства, що прагнуть експортувати продукцію до Європи, зобов'язані підтверджувати відповідність вимогам стандартів серії EN ISO, які є європейськими адаптаціями міжнародних ISO-стандартів (табл. 1.4) [27, 32].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика національних та міжнародних стандартів управління якістю

Критерій	ДСТУ ISO 9001:2015	ISO 9001:2015
Статус	Національний стандарт, гармонізований з ISO	Міжнародний стандарт ISO
Термінологія	Українська, відповідає ISO	Англійська, оригінальна
Галузь застосування	Усі види діяльності	Усі види діяльності
Орган стандартизації	ДП «УкрНДНЦ» (Україна)	ISO (Швейцарія)
Правовий статус	Використання в рамках законодавства України	Добровільне, визнається глобально
Актуальність редакції	Відповідає редакції ISO 9001:2015	Чинна редакція з 2015 року

Таким чином, гармонізація вітчизняної нормативної бази із загальновизнаними міжнародними стандартами сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та їх інтеграції у європейський і світовий ринки. Для побудови ефективних систем менеджменту, орієнтованих на результативність, відповідальність і сталий розвиток. Їх поєднання з принципами сучасного управління й цифровими інструментами дозволяє сформувати гнучкі та інноваційні підходи до забезпечення якості продукції та послуг. Для побудови ефективних систем менеджменту, орієнтованих на результативність, відповідальність і сталий

розвиток [33].

У контексті реалізації євроінтеграційного курсу та підвищення якості продукції й послуг на національному рівні Україна активно здійснює гармонізацію своїх технічних регламентів і стандартів із міжнародними нормами, зокрема з документами ISO. Основою для цього стала серія стандартів ISO 9000, яка знайшла своє відображення у національних нормативних документах - ДСТУ ISO 9000:2015 та ДСТУ ISO 9001:2015, що є офіційними перекладами відповідних міжнародних стандартів, прийнятими як національні в Україні.

Процес гармонізації не обмежується формальним перекладом. Він передбачає також інституційне забезпечення - адаптацію національної інфраструктури стандартизації, розробку навчальних програм для підготовки внутрішніх аудиторів, створення механізмів валідації та сертифікації. Національний орган стандартизації України - ДП «УкрНДНЦ» – регулярно оновлює переліки стандартів, які відповідають актуальним версіям ISO, а також забезпечує доступ до повних текстів стандартів через державні бібліотеки та професійні асоціації.

Особливої актуальності гармонізація набула в контексті угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Відповідно до її положень, держава зобов'язалася впровадити нормативно-правові рамки, що відповідають Регламенту (ЄС) № 765/2008, та створити еквівалентну інфраструктуру забезпечення якості. Відтак, стандарти ДСТУ ISO/IEC та ДСТУ EN ISO не лише відображають європейські та міжнародні норми, але й дають змогу українським підприємствам легально та ефективно брати участь у ланцюгах поставок ЄС [41].

Застосування гармонізованих стандартів також забезпечує юридичну захищеність суб'єктів господарювання в міжнародній торгівлі, знижує витрати на подвійні оцінки відповідності, а також спрощує процедури державних закупівель. Таким чином, гармонізація стає не лише технічним, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та

інтеграції у глобальну економіку.

Поступове ускладнення бізнес-середовища, цифровізація управлінських процесів і зростаючі очікування зацікавлених сторін призвели до еволюційного переходу від класичних стандартів якості до більш адаптивних, технологічно насичених і клієнтоцентричних моделей. Порівняння підходів, які використовувались у різні періоди розвитку концепції якості, свідчить про системну зміну акцентів в управлінні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Еволюція підходів до управління якістю [26, 41]

Параметр	Класичний підхід ISO 9001:2008	Сучасний підхід ISO 9001:2015+	Трансформаційний підхід (після 2020)
Орієнтація	На відповідність вимогам	На процеси, ризики, зацікавлені сторони	На гнучкість, цифровізацію, стійкість
Фокус на ризики	Відсутній	Обов'язковий ризик-менеджмент	Прогнозування на основі AI/Big Data
Роль споживача	Уточнення вимог	Задоволення очікувань	Створення цінності, UX/індивідуалізація
Технології	Ручна документація	Електронні реєстри, ERP-системи	Інтегровані цифрові платформи, IoT

Класичний підхід, представлений версією ISO 9001:2008, орієнтувався насамперед на формальну відповідність визначеним вимогам. Він передбачав жорстку регламентацію процедур, значну кількість обов'язкової документації, акцент на контроль готової продукції та слабо враховував ризики, контекст функціонування організації або потреби зовнішніх стейкхолдерів.

З виходом редакції ISO 9001:2015 у концепцію було інтегровано нові принципи, серед яких процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення, оцінювання контексту організації, врахування очікувань зацікавлених сторін. Також змінено структуру документа відповідно до HLS (High-Level Structure), що дозволяє узгоджувати вимоги з іншими стандартами ISO (наприклад, ISO 14001 або ISO 45001). Ці зміни спрямовані на створення гнучкої, адаптивної системи, що здатна не лише забезпечувати відповідність, а й управляти розвитком організації [32].

Найновіші підходи, які умовно можна позначити як трансформаційні,

враховують технологічні зрушення, що відбулися після 2020 року. До систем управління якістю дедалі частіше інтегруються елементи Industry 4.0 – зокрема штучний інтелект, аналітика великих даних, інтернет речей (IoT), системи прогнозування відмов та цифрові платформи управління ланцюгами постачання. У межах цього підходу якість розглядається не як атрибут відповідності, а як інструмент створення доданої цінності, що формує унікальний досвід споживача (customer experience) і сприяє формуванню емоційної лояльності.

Важливо, що на зміну простій моделі «вимога – виконання – перевірка» приходять інтеграційна модель, де системи якості працюють як відкриті інформаційні екосистеми. Вони об'єднують постачальників, споживачів, партнерів і внутрішні процеси в єдину платформу реагування на зміни. У результаті зростає швидкість прийняття рішень, скорочується час на виведення продукції на ринок і підвищується інноваційна активність підприємства.

Таким чином, тенденції розвитку систем управління якістю свідчать про поступовий перехід від регламентованих процедур до адаптивних і самонавчальних систем, які базуються на принципах відкритості, передбачення ризиків і стратегічної гнучкості.

В умовах глобалізації та лібералізації ринків, коли переваги, засновані на вартості продукції, поступово втрачають актуальність, на перший план виходять нематеріальні чинники конкурентоспроможності – якість, репутація, клієнтоорієнтованість, екологічна відповідальність і управлінська досконалість. У цьому контексті системи управління якістю, побудовані на основі міжнародних стандартів, слугують не лише технічним регулятором, а й стратегічним інструментом посилення ринкових позицій підприємства.

Наявність сертифікованої системи управління якістю, відповідно до ISO 9001:2015 або її національного аналога (ДСТУ ISO 9001:2015), є своєрідним «індикатором надійності» для зовнішніх контрагентів. Це особливо важливо в сферах, де прийняття рішень ґрунтується на оцінці

ризиків – у міжнародній торгівлі, державних закупівлях, партнерських угодах. Такі стандарти гарантують дотримання мінімальних порогів якості, прозорість процесів і стабільність виконання договірних зобов'язань. У результаті підприємства отримують доступ до нових ринків, можливість участі в глобальних ланцюгах поставок та підвищення привабливості для інвесторів.

Окрім зовнішнього імпульсу, стандартизація створює позитивні зміни всередині організації. По-перше, вона сприяє впорядкуванню процесів та усуненню дублювань. По-друге, забезпечує відстежуваність та аналіз причин відхилень, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. По-третє, сприяє формуванню організаційної культури якості — тобто середовища, в якому кожен співробітник розуміє цілі організації та свою роль у їх досягненні.

Впровадження стандартів також забезпечує інституційну сталість. Це особливо цінно для підприємств, що проходять через зміну керівництва, модернізацію або реструктуризацію, адже стандартизовані процеси дозволяють зберігати керованість і мінімізувати втрати продуктивності.

Отже, стандарти управління якістю – це не лише набір технічних вимог, а нормативна платформа для системного зростання, інструмент стратегічного управління та підґрунтя для досягнення довготривалої конкурентоспроможності [52].

Сучасна система управління якістю базується на усталених стандартах, які відіграють ключову роль у формуванні ефективного, прозорого та результативного управління на всіх рівнях організаційної діяльності.

Європейська модель EFQM, хоч і не має сертифікаційного статусу, слугує потужним інструментом самооцінювання й організаційного розвитку, акцентуючи увагу на досконалості, інноваційності та відповідальності перед суспільством. Україна, адаптуючи ці підходи, через гармонізацію стандартів ДСТУ ISO/EN з міжнародними нормами, забезпечує нормативну інтеграцію до глобального ринку, спрощує процедури відповідності та підтримує розвиток національної інфраструктури якості.

Впровадження стандартів управління якістю забезпечує підприємствам не лише відповідність технічним регламентам, але й створює стратегічні переваги: підвищує довіру до бренду, відкриває доступ до міжнародних ринків, підтримує організаційну сталість і сприяє формуванню внутрішньої культури якості. У поєднанні з цифровими інструментами та принципами інтегрованого менеджменту, стандарти стають не лише нормою, а й засобом досягнення конкурентоспроможності та довготривалої ефективності.

1.3. Вплив системи управління якістю на конкурентний статус підприємства

У сучасних умовах господарювання, коли ринкові умови змінюються з високою динамікою, одним із ключових факторів збереження та нарощування позицій підприємства на ринку є рівень організації системи управління якістю. Реальна конкуренція між компаніями все менше ґрунтується на ціні, і все більше – на здатності гарантувати стабільну якість продукції або послуг, дотримання термінів поставок, прозорість процесів і позитивний клієнтський досвід. Саме тому система управління якістю розглядається не лише як сукупність процедур і документів, а як стратегічний ресурс підприємства, який безпосередньо формує його конкурентний статус.

Практичний досвід підприємств, що пройшли сертифікацію за стандартами ISO 9001 або працюють за принципами TQM, підтверджує: наявність ефективної СУЯ дозволяє знизити рівень браку, зменшити витрати на виправлення помилок, скоротити час виробничого циклу й підвищити задоволеність споживача. У результаті зростає рівень довіри до компанії, формуються лояльні клієнтські сегменти, відкриваються нові можливості для співпраці з партнерами й виходу на міжнародні ринки. Як зазначає Дж. Джуран, «якість – це те, що створює ринок і закріплює на ньому виробника» [9].

З позиції внутрішньої організації підприємства система управління

якістю виконує роль каталізатора оптимізації операційних процесів. Стандарти якості, особливо у формі ISO 9001, зобов'язують підприємство чітко ідентифікувати всі ключові процеси, встановити відповідальних осіб, прописати послідовність дій та механізми оцінювання результативності.

Після впровадження системи управління якістю на підприємстві часто спостерігається зниження витрат, пов'язаних із браком, простоем обладнання, рекламаціями, поверненнями та незадоволенням клієнтів. Дослідження Psomas і Antony (2015), проведене в компаніях сфери послуг, показало, що сертифікація за ISO 9001 сприяє зменшенню витрат на 10-15% у результаті зниження рівня браку, пришвидшення реагування на запити клієнтів і покращення внутрішньої координації [12].

Крім того, у межах огляду понад 30, встановлено, що впровадження систем якості за ISO 9001 у середньому призводить до підвищення загальної операційної ефективності та зменшення питомих витрат на одиницю продукції [11].

Такі результати особливо актуальні для підприємств, що функціонують у ресурсомістких галузях, де навіть незначне скорочення виробничих витрат може суттєво вплинути на прибутковість. Крім економічного ефекту, системи управління якістю створюють передумови для підвищення мотивації персоналу: працівники краще усвідомлюють власну роль у досягненні цілей компанії, а процесна структура управління забезпечує прозорість та передбачуваність у роботі.

На українському ринку роль сертифікованої системи управління якістю також продовжує зростати – як фактор інтеграції у міжнародне середовище, так і як інструмент позиціонування на внутрішньому ринку.

На жаль, у відкритих джерелах не вдалося знайти актуальної статистики щодо кількості сертифікатів ISO 9001, виданих в Україні. Однак, за даними Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), у 2018 році кількість діючих сертифікатів ISO 9001 у світі становила 878 664 на 1 180 965 майданчиках [15].

В Україні вимоги стандарту ISO 9001 поширюються з 2001 року, коли Україна приєдналася до ISO. З того часу багато українських підприємств впровадили системи управління якістю відповідно до цього стандарту. Наприклад, у 2018 році шість підрозділів ПрАТ «АК «Київводоканал» отримали сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародному стандарту ISO 9001:2015 [46].

Також зазначається, що в Україні діє понад 140 організацій, які здійснюють оформлення сертифікатів ISO 9001 [56].

Ці дані свідчать про активне впровадження систем управління якістю в українських підприємствах, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Наприклад, ПАТ «Оболонь», один із провідних виробників харчової продукції, сертифікований за ISO 9001 ще з 2003 року. Компанія систематично підтверджує відповідність системи управління вимогам нових редакцій стандарту, що дало їй змогу вийти на ринки понад 40 країн і посилити конкурентні позиції в сегменті напоїв. У звітах компанії зазначається, що СУЯ стала основою для впровадження нових технологій, зменшення витрат на реклаमाції й укріплення довіри з боку партнерів [40].

Інший приклад – ПрАТ «Київський вітамінний завод», який, окрім впровадження стандарту ISO 9001, адаптував свою систему якості до вимог GMP (належної виробничої практики). Завдяки цьому підприємство не лише зміцнило свої позиції на внутрішньому ринку, а й розпочало поставки продукції до Європейського Союзу та Близького Сходу. У корпоративному звіті за 2021 рік компанія вказує, що сертифікація ISO 9001 у комплексі з ISO 13485 для медичних виробів дозволила скоротити терміни виходу нових продуктів на ринок майже на 30% (kievvitamin.com.ua) [47].

Ще одним яскравим прикладом є АТ «Турбоатом» (тепер – АТ «Укренергомашини»), провідне машинобудівне підприємство в галузі енергетичного турбобудування. Завдяки впровадженню інтегрованої системи управління на основі ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001, компанія змогла

укріпити свої позиції на світовому ринку. Як зазначено в офіційній презентації підприємства (2021), виконання вимог міжнародних стандартів дозволяє забезпечити сталу якість у всьому виробничому циклі, що підвищує цінність для партнерів і прискорює переговорні процедури з державними та приватними замовниками [57].

Таблиця 1.6

Приклади впровадження СУЯ на українських підприємствах

Підприємство	Сертифікація / СУЯ	Результати / Ефекти
ПАТ «Оболонь»	ISO 9001:2015	Експорт до 40+ країн; скорочення рекламаций; зростання довіри з боку партнерів
ПрАТ «Київський вітамінний завод»	ISO 9001, ISO 13485, GMP	Вихід на ринки ЄС та Близького Сходу; зниження термінів запуску продукції на 30%
АТ «Укренергомашини» (колишній «Турбоатом»)	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	Посилення позицій на зовнішніх ринках; укорочення процедурних термінів
ТОВ «Миронівський хлібопродукт» (МХП)	ISO 9001, ISO 22000, FSSC	Ефективність у ланцюгах постачання; відповідність міжнародним вимогам безпеки харчів
ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	ISO 9001, ISO 14001	Зменшення виробничих витрат, екологічна відповідність, розширення експортного портфелю

Наведені приклади свідчать про те, що системи управління якістю впроваджуються в різних галузях української економіки – від харчової промисловості до енергетичного машинобудування. Вони не лише підтверджують відповідність продукції міжнародним стандартам, а й демонструють реальні стратегічні вигоди: зменшення операційних витрат, розширення ринків збуту, укріплення партнерських зв'язків і підвищення швидкості інновацій. Усі підприємства, що інтегрували СУЯ в управлінську практику, відзначають покращення бізнес-показників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це свідчить про те, що система якості є не лише регуляторним інструментом, а й джерелом конкурентних переваг [33].

Аналіз впливу системи управління якістю на конкурентоспроможність підприємства засвідчує, що впровадження СУЯ є не лише засобом

забезпечення відповідності продукції технічним вимогам, а й потужним інструментом стратегічного розвитку. Підприємства, що впровадили стандарти якості, отримують низку переваг як у внутрішньому управлінні (оптимізація процесів, зниження витрат, зростання мотивації персоналу), так і на зовнішньому ринку (розширення географії збуту, зростання лояльності клієнтів, підвищення репутації).

Результати емпіричних досліджень, а також практичний досвід українських компаній, зокрема ПАТ «Оболонь», АТ «Укренергомашини», ПрАТ «Київський вітамінний завод» тощо, підтверджують доцільність впровадження систем якості як чинника довготривалої конкурентної переваги. Крім того, сертифікація відповідно до ISO 9001 є ознакою ринкової зрілості та необхідною умовою для участі у глобальних виробничо-збутових ланцюгах.

Таким чином, система управління якістю стає не просто частиною операційної діяльності, а інтегрованим елементом стратегічного управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до змінного середовища, ефективно реагувати на виклики ринку та системно зміцнювати свою конкурентну позицію.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та системи його управління

ТОВ «Бетон Комплекс Україна» є діючим підприємством будівельної індустрії, що спеціалізується на виготовленні залізобетонних конструкцій і товарного бетону, орієнтованому як на промислове, так і на цивільне будівництво. Підприємство здійснює діяльність з 2011 року та зареєстроване в місті Києві. Завдяки наявності сучасного обладнання, власної лабораторії та логістичної інфраструктури, компанія забезпечує повний цикл виробництва – від підготовки сировини до доставки готових виробів замовнику [49].

Організаційна структура товариства охоплює адміністративний апарат, виробничу службу, відділ якості, технічний та транспортно-логістичний підрозділи. Кількість працівників станом на 2023 рік перевищує 100 осіб. Значна частина персоналу має профільну інженерно-будівельну освіту, що дозволяє підприємству дотримуватися технологічної дисципліни та забезпечувати контроль якості на всіх етапах виготовлення продукції.

Основні види продукції підприємства включають фундаментні блоки, плити перекриття, дорожні плити, кільця та інші елементи ЗБВ. Крім того, підприємство надає послуги з доставки й монтажу конструкцій, що дозволяє формувати комплексну пропозицію для будівельних компаній, забудовників та муніципальних організацій [49].

Матеріально-технічна база компанії включає бетонозмішувальні вузли, арматурну дільницю, сучасні вібраційні форми, кранове обладнання та транспортні засоби. Продукція виготовляється згідно з вимогами ДСТУ та ТУ, а якість контролюється внутрішньою лабораторією підприємства, що регулярно проводить тестування характеристик суміші та готових виробів.

ТОВ «Бетон Комплекс Україна» бере участь у державних тендерах через систему Prozorro, має досвід співпраці з будівельними компаніями різного масштабу, від локальних проєктів до регіональних інфраструктурних об'єктів. Орієнтація на якість, дотримання термінів і гнучкість у підході до клієнта забезпечують підприємству сталу присутність на ринку та позитивну репутацію серед галузевих партнерів [49].

Продукція підприємства орієнтована на:

Будівельні компанії, що займаються зведенням житлових, комерційних та інфраструктурних об'єктів.

Девелоперські організації, які реалізують проєкти житлових комплексів та офісних центрів.

Муніципальні та державні установи, відповідальні за будівництво та ремонт доріг, мостів, інженерних мереж та інших об'єктів інфраструктури.

Приватних забудовників, які потребують якісних будівельних матеріалів для індивідуального житлового будівництва.

Основними постачальниками сировини для виробництва є:

ТОВ «Омелянівський кар'єр», що забезпечує підприємство щебенем та іншими інертними матеріалами.

ТОВ «Енерджі Продакт», яке постачає цемент та інші в'язучі матеріали.

Ці компанії також входять до складу Промислово-будівельної групи «Ковальська», що забезпечує стабільність постачання та контроль якості сировини [49].

Серед основних клієнтів ТОВ «Бетон Комплекс Україна» – будівельні компанії, які реалізують масштабні проєкти в Києві та Київській області, а також державні установи, що відповідають за інфраструктурні об'єкти. Підприємство активно співпрацює з девелоперами, забезпечуючи їх якісними будівельними матеріалами для реалізації житлових та комерційних проєктів.

Завдяки інтеграції в структуру ПБГ «Ковальська», підприємство має доступ до сучасних технологій, інноваційних рішень та стабільної сировинної бази, що дозволяє йому ефективно конкурувати на ринку будівельних

матеріалів.

Організаційна структура ТОВ «Бетон Комплекс Україна» є функціональною та забезпечує ефективну взаємодію між виробничими, технічними, адміністративними та комерційними службами. Управління підприємством здійснюється одноосібним виконавчим органом – директором, який координує діяльність через профільні заступники та керівників підрозділів.

До складу підприємства входять такі основні структурні підрозділи:

Виробничий цех, який охоплює арматурну дільницю, бетонозмішувальний вузол, дільницю формування та твердіння ЗБВ. Цей підрозділ відповідає за виготовлення основної продукції підприємства – плит перекриття, фундаментних блоків, дорожніх плит тощо [49].

Відділ технічного контролю (ВТК), функцією якого є контроль відповідності продукції технічним умовам, ДСТУ та внутрішнім стандартам. ВТК здійснює вхідний контроль сировини, проміжний на виробництві та кінцевий – перед відвантаженням.

Виробнича лабораторія, яка підпорядковується ВТК та виконує контроль фізико-механічних властивостей бетонних сумішей і готової продукції: міцності, водонепроникності, морозостійкості тощо.

Комерційний відділ, який займається укладенням договорів, супроводженням клієнтів, веденням логістики та організацією доставки продукції.

Відділ постачання, що відповідає за закупівлю сировини (щебінь, пісок, цемент, хімічні добавки) та організацію складування. Цей підрозділ взаємодіє з внутрішніми та зовнішніми постачальниками, зокрема в межах ПБГ «Ковальська» [49].

Інженерно-технічна служба, яка відповідає за обслуговування обладнання, ремонтні роботи, модернізацію виробничих потужностей та впровадження нових технологій.

Бухгалтерія та фінансово-економічний відділ, який здійснює розрахунки

з контрагентами, облік витрат, планування бюджету й підготовку фінансової звітності.

Відділ кадрів, що займається веденням особових справ працівників, організацією підвищення кваліфікації, дотриманням законодавства про працю та охорону праці.

Функціонування підрозділів координується через щотижневі виробничі наради, у яких беруть участь керівники основних служб. Взаємозв'язки між відділами забезпечуються як через вертикальні управлінські зв'язки (від підрозділу до директора), так і через горизонтальні – між службами, що взаємодіють у рамках замовлення чи технологічного процесу.

Організаційна структура підприємства – це внутрішня система взаємозв'язків, яка визначає склад функціональних підрозділів, характер управлінської ієрархії та логіку взаємодії між елементами управління. Залежно від змісту та сфери охоплення, у структурі підприємства зазвичай виділяють загальну, виробничу та управлінсько-організаційну компоненти [59].

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який несе відповідальність за загальний результат функціонування компанії. У його безпосередньому підпорядкуванні знаходяться керівники основних виробничих підрозділів – начальники цехів, які відповідають за організацію технологічних процесів, дотримання графіків виробництва та ресурсну дисципліну [49].

Технологічний цикл виготовлення залізобетонної продукції на ТОВ «Бетон Комплекс Україна» охоплює низку взаємопов'язаних етапів, що реалізуються в чіткій послідовності. До основних технологічних операцій належать: приготування бетонної суміші відповідного складу, виготовлення арматури та просторових арматурних каркасів, армування форм, укладання бетонної суміші у форми, ущільнення та формування виробу, а також подальша поверхнева обробка або виконання додаткових технологічних процедур (наприклад, тепловологісна обробка або декоративне оздоблення).

Основу виробничої інфраструктури ТОВ «Бетон Комплекс Україна»

становлять спеціалізовані цехи, серед яких:

бетонозмішувальний цех, що відповідає за приготування бетонних сумішей;

арматурний цех, де виготовляються арматурні елементи та каркаси;

формувальний цех, призначений для формування та витримування залізобетонних виробів до моменту їх розпалубки.

Виробнича структура підприємства є ключовим елементом його організаційної системи, оскільки саме вона визначає послідовність та взаємозв'язок процесів, що забезпечують безперервний випуск продукції. Для ТОВ «Бетон Комплекс Україна», що спеціалізується на виготовленні залізобетонних виробів, характерною є предметно-спеціалізована структура, яка зорієнтована на реалізацію типового будівельного асортименту та адаптована до серійного виробництва.

Важливо зазначити, що виробнича структура ТОВ «Бетон Комплекс Україна» є достатньо гнучкою: вона дозволяє адаптувати обсяги випуску до змін попиту без суттєвого зниження ефективності. Це досягається завдяки резерву потужностей, універсальному обладнанню та чіткій координації між підрозділами.

Однак у структурі наявні й певні обмеження. Наприклад, зосередження всіх технологічних етапів на одній виробничій площадці в умовах високої завантаженості може призводити до логістичних «вузьких місць», особливо в пікові періоди навантаження. Крім того, обмеженість простору для зберігання готової продукції створює ризики при роботі з великими замовленнями з відтермінованою доставкою.

Управління діяльністю підприємства побудовано на основі функціонально-ієрархічного принципу, що передбачає розподіл повноважень між рівнями стратегічного, тактичного та оперативного управління. Така система дозволяє забезпечити координацію рішень на всіх етапах – від формування довгострокових цілей до безпосередньої реалізації виробничих завдань. Окремо проаналізуємо систему управління якістю (СУЯ).

Підприємство функціонує відповідно до внутрішніх стандартів ПБГ «Ковальська» та застосовує окремі елементи стандарту ISO 9001:2015. Система управління якістю охоплює [49]:

- контроль вхідної сировини;
- операційний контроль у виробництві;
- вихідний контроль готової продукції;
- зворотний зв'язок із клієнтами;
- ведення технічної документації та форм звітності.

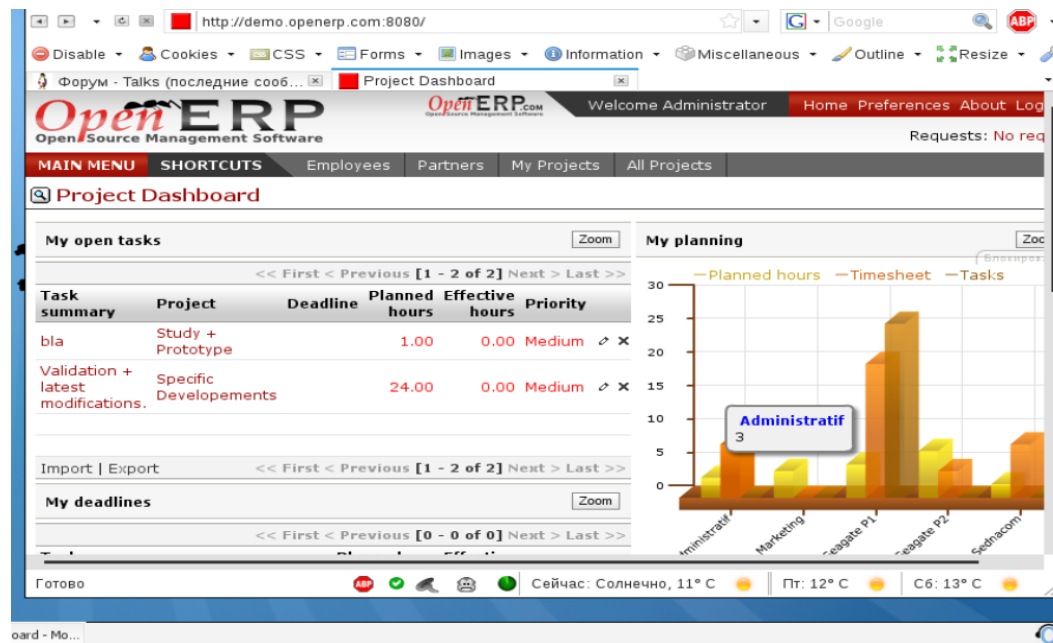


Рис. 2.1. Система OpenERP, яка використовується для супроводу технологічного процесу

Усі технологічні процеси супроводжуються внутрішніми інструкціями, протоколами випробувань та журналами перевірок, а відповідальність за якість розподілена між виробничими цехами, відділом технічного контролю та виробничою лабораторією.

У фінансовій сфері підприємство використовує елементи системи управлінського обліку, що дозволяє формувати бюджети по підрозділах, контролювати витрати на одиницю продукції та розраховувати точку беззбитковості. На основі Excel-звітів та облікових програм здійснюється:

- аналіз рентабельності окремих продуктів;
- контроль дебіторської та кредиторської заборгованості;

облік використання ресурсів у розрізі цехів;
фінансове планування.

На рівні виробничих підрозділів реалізовано операційне управління на основі змінно-добових завдань, погоджених із планово-економічною службою. Виробничі графіки формуються на основі обсягів замовлень і складських залишків. Для обміну даними між цехами використовуються стандартні облікові журнали, електронні таблиці та телефонна координація.

Збут продукції координується за допомогою CRM-системи (Bitrix24), що забезпечує ведення клієнтської бази, контроль виконання замовлень і автоматизацію процесів комунікації з замовниками (рис. 2.2).

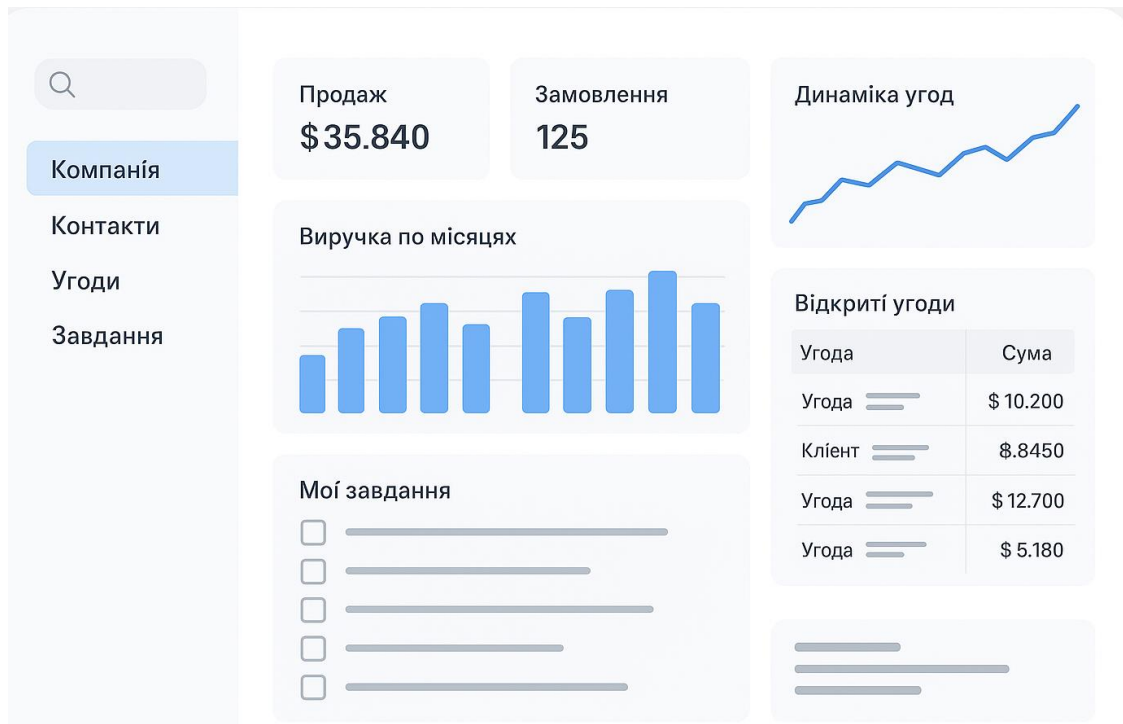


Рис. 2.2. Елемент інформування CRM-системи

Менеджери з продажів мають доступ до системи відстеження стану замовлення, стану оплат, а також можуть планувати зустрічі та вести перемовини в єдиній базі.

Для кадрового обліку і розрахунку заробітної плати використовується електронна програма (Зарплата+Кадри). Служба персоналу веде електронні особові картки, оформлює листи непрацездатності, розраховує надбавки, а також організовує навчання з охорони праці та промислової безпеки.

Таким чином, система управління на підприємстві є частково автоматизованою, з перспективою до подальшої інтеграції в повноцінну ERP-систему (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Структура систем управління на ТОВ «Бетон Комплекс Україна»

Напрямок управління	Характеристика	Інструменти/технології
Управління якістю	Контроль на всіх етапах виробництва, від вхідного до вихідного, ведення документації, функціонування виробничої лабораторії.	Протоколи, журнали, внутрішні інструкції, система ISO-подібного контролю
Фінансово-економічне управління	Бюджетування, управлінський облік, аналіз рентабельності, контроль заборгованості.	Excel, BAS ERP
Виробниче управління	Планування і диспетчеризація змінно-добових завдань, погодження графіків між цехами.	Журнали, електронні таблиці, диспетчерські листи
Комерційне управління	Збут продукції, супровід замовлень, клієнтська база, аналітика продажів.	CRM-система (наприклад, Bitrix24), Excel-аналітика
Кадрове управління	Облік персоналу, розрахунок зарплати, контроль дисципліни та навчання.	Програма «Зарплата+Кадри», електронний облік кадрів

Основною перевагою є функціональність і практичність підходу: кожен блок управління чітко відповідає за свою сферу, а зв'язок між ними забезпечується вертикальними та горизонтальними комунікаціями. Окремі функції (наприклад, якість, фінанси, персонал) можуть бути покращені шляхом впровадження більш досконалих цифрових рішень.

2.2. Оцінка основних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «Бетон Комплекс Україна»

Аналіз основних техніко-економічних показників є вихідною точкою для оцінювання ефективності діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме ці показники відображають динаміку обсягів виробництва, рівень витрат, фінансовий результат, а також дозволяють простежити зміни в структурі ресурсного забезпечення та

результативності роботи персоналу [43].

Оцінка динаміки таких показників, як обсяг реалізації, рівень прибутку, ефективність використання праці та стан майнового комплексу, дозволяє зробити висновки щодо здатності підприємства зміцнювати свої конкурентні позиції через підвищення якості продукції та організації виробництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Бетон
Комплекс Україна» за 2021-2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Абс. відхилення 2022/2021	Абс. відхилення 2023/2022	Темп приросту 2022/2021 (%)	Темп приросту 2023/2022 (%)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	21800	25800	31200	4000	5400	18.3	20.9
Собівартість продукції, тис. грн	15500	18300	21600	2800	3300	18.1	18.0
Чистий прибуток, тис. грн	2700	3200	4500	500	1300	18.5	40.6
Основні засоби, тис. грн	28000	29000	31500	1000	2500	3.6	8.6
Власний капітал, тис. грн	17000	18500	20500	1500	2000	8.8	10.8

Результати аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Бетон Комплекс Україна» свідчать про поступове зростання економічної активності підприємства протягом 2021-2023 років.

Простежується позитивна динаміка за більшістю ключових показників, що свідчить про ефективну організацію виробничого процесу, контроль витрат і посилення ринкової присутності.

Обсяг реалізованої продукції зріс із 21,8 млн грн у 2021 році до 31,2 млн грн у 2023 році, що відповідає приросту на 43%. Така динаміка зумовлена розширенням партнерських зв'язків, стабілізацією виробничих потужностей і зростанням попиту на залізобетонну продукцію.

Собівартість продукції зросла за цей період на 39,4%, проте темп приросту прибутку перевищив темп зростання витрат, що свідчить про

збереження рентабельності та контрольованість витратної частини.

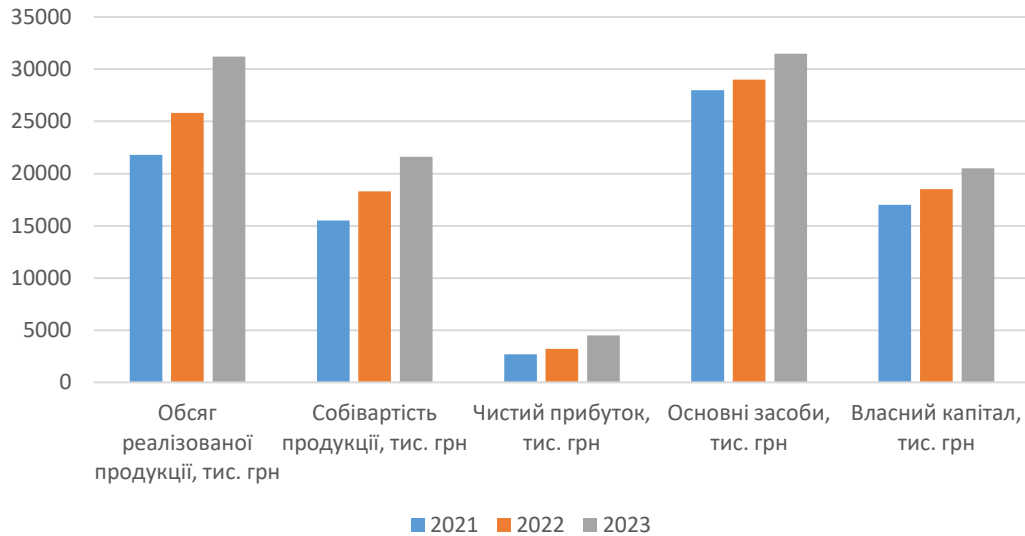


Рис. 2.3. Динаміка основних техніко-економічних показників підприємства

Чистий прибуток у 2023 році становив 4,5 млн грн, що на 1,8 млн грн більше, ніж у 2021 році (+66,7%). Це свідчить про підвищення фінансової результативності діяльності, зокрема завдяки ефективному використанню виробничих ресурсів та поступовому вдосконаленню процесів.

Кількість працівників зросла з 95 до 104 осіб (+9,5%), що супроводжувалося пропорційним зростанням фонду оплати праці – з 7,6 млн грн до 9,8 млн грн (+28,9%). Середня заробітна плата підвищилася з 6667 грн у 2021 році до 7841 грн у 2023 році, що свідчить про соціально орієнтовану кадрову політику.

Майновий стан підприємства також покращився: вартість основних засобів зросла з 28 млн грн до 31,5 млн грн, а власний капітал – з 17 до 20,5 млн грн, що є свідченням стабільності та фінансової самостійності підприємства.

Таким чином, підприємство демонструє стійке зростання, підтримує ефективність використання виробничих і людських ресурсів, що створює передумови для подальшого вдосконалення системи управління якістю. Зростання прибутковості та зміцнення фінансового становища свідчать про сприятливі умови для інвестування в модернізацію виробництва,

автоматизацію та цифровізацію управлінських процесів.

Персонал і система його мотивації є ключовими елементами забезпечення ефективної діяльності будь-якого виробничого підприємства. З огляду на це, аналіз зміни кількісних і вартісних показників у сфері праці дозволяє оцінити соціальну стабільність, ефективність кадрової політики та можливості підприємства забезпечувати якісний трудовий потенціал [28].

Протягом аналізованого періоду (2021–2023 рр.) ТОВ «Бетон Комплекс Україна» демонструвало стабільну позитивну динаміку за основними показниками, що стосуються чисельності працівників, фонду оплати праці та середнього рівня заробітної плати (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка показників персоналу та оплати праці ТОВ «Бетон Комплекс Україна» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абс. відхилення 2022/2021	Абс. відхилення 2023/2022	Темп приросту 2022/2021 (%)	Темп приросту 2023/2022 (%)
Кількість працівників, осіб	95	98	104	3	6	3.2	6.1
Фонд оплати праці, тис. грн	7600	8400	9800	800	1400	10.5	16.7
Середня зарплата, грн	6667	7143	7841	476	698	7.1	9.8

Кількість працівників зросла з 95 осіб у 2021 році до 104 осіб у 2023 році, що становить приріст на 9,5%. Це свідчить про розширення виробничої діяльності, а також про потребу в додатковому трудовому ресурсі для забезпечення зростаючого обсягу продукції.

Фонд оплати праці збільшився з 7,6 млн грн у 2021 році до 9,8 млн грн у 2023 році (+28,9%). Приріст фонду оплати праці випереджає динаміку чисельності персоналу, що говорить про збільшення інвестицій у трудові ресурси та вдосконалення системи матеріального стимулювання.

Середня заробітна плата за відповідний період зросла з 6667 грн до 7841 грн (+17,6%), що дозволяє говорити про тенденцію до підвищення рівня

оплати праці відповідно до загально ринкових умов та зростаючих вимог до продуктивності (рис. 2.4).

Загалом, позитивні зміни в показниках, що стосуються персоналу, свідчать про усвідомлену політику керівництва підприємства щодо утримання і мотивації кадрів. Збільшення середньої заробітної плати створює сприятливі умови для збереження кваліфікованого персоналу, тоді як зростання чисельності працівників вказує на органічне розширення діяльності.

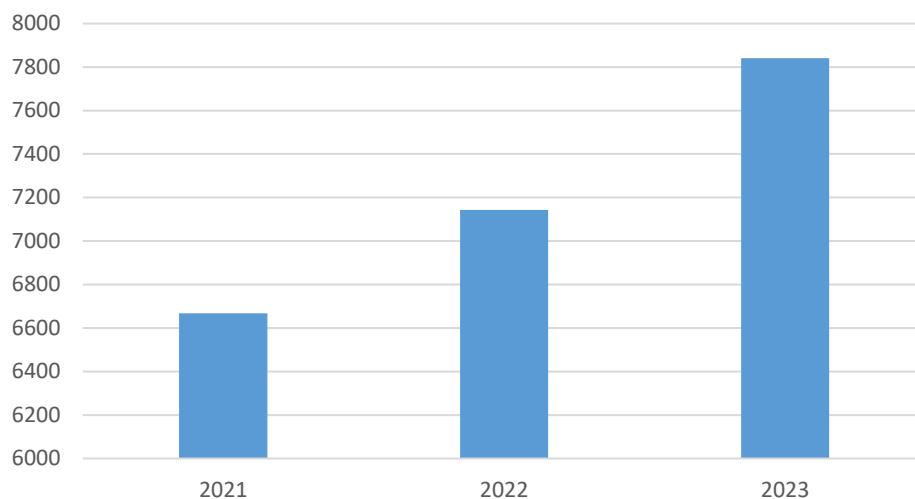


Рис. 2.4. Середня заробітна плата

У перспективі доцільним буде продовження політики поєднання фінансової мотивації з нефінансовими стимулами (навчання, кар'єрне зростання, соціальні гарантії), а також впровадження елементів кадрового контролінгу – для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Проведемо дослідження структури майна та власності підприємства.

Під активами підприємства розуміють майно, ресурси підприємства, у яке інвестовані гроші [22].

Оцінка структури майна та власного капіталу є необхідним етапом комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Вона дає змогу виявити співвідношення між власними та залученими ресурсами, визначити капіталоємність виробництва, рівень інвестиційної активності, а також стійкість підприємства до зовнішніх ризиків [28]. Для підприємств виробничої сфери, таких як ТОВ «Бетон Комплекс Україна», особливого

значення набуває структура основних засобів та обсяг власного капіталу, які забезпечують безперервність та стабільність виробничого процесу.

Динаміка основних засобів та власного капіталу ТОВ «Бетон Комплекс Україна» з аналізом відхилень наведено у табл. 2.4 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка основних засобів та власного капіталу ТОВ «Бетон Комплекс Україна» з аналізом відхилень

Показник	2021	2022	2023	Абс. відхилення 22/21	Абс. відхилення 23/22	Темп зростання 23/22 (%)
Основні засоби, тис. грн	28000	29000	31500	1000	2500	3.6
Власний капітал, тис. грн	17000	18500	20500	1500	2000	8.8

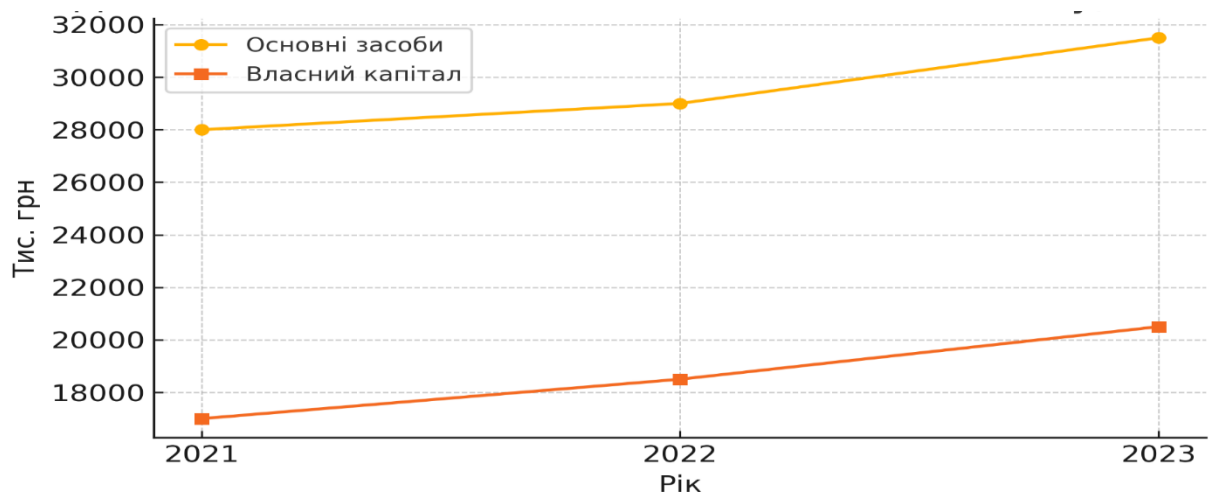


Рис.2.5. Динаміка основних засобів та власного капіталу

Протягом 2021-2023 років у підприємства спостерігається поступове нарощування активів. Так, вартість основних засобів збільшилася з 28 млн грн у 2021 році до 31,5 млн грн у 2023 році. Це свідчить про оновлення та розширення виробничої бази, зокрема модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей. Зростання основних засобів є позитивною тенденцією, яка характеризує підприємство як інвестиційно активне та орієнтоване на довгостроковий розвиток.

Водночас власний капітал підприємства збільшився з 17 млн грн до 20,5

млн грн, або на 20,6% протягом трьох років. Це вказує на зміцнення фінансової самостійності підприємства, зростання його внутрішніх резервів та поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зростання власного капіталу відбувалося паралельно з підвищенням прибутковості підприємства, що свідчить про ефективне управління фінансовими потоками.

Структура майна ТОВ «Бетон Комплекс Україна» має виробничо-орієнтований характер: переважну частку активів становлять матеріальні основні засоби, зокрема технологічне обладнання, транспортні засоби, формувальні потужності та складське господарство. Це є типовим для підприємств, що працюють у сфері виготовлення ЗБВ та товарного бетону, оскільки потребують значного обсягу матеріальних і енергетичних ресурсів.

Таким чином, структура майна підприємства дозволяє підтримувати належний рівень виробничої гнучкості та технічної надійності. Водночас зростання власного капіталу створює фінансову стабільність і дозволяє в майбутньому активніше залучати інвестиції, у тому числі під впровадження систем управління якістю або цифрову трансформацію виробничих процесів.

Раціональна структура основних засобів має важливе значення для забезпечення стабільності та ритмічності виробничих процесів, особливо в умовах капіталомісткого виробництва, характерного для підприємств залізобетонної галузі. Оцінка складу і структури основних засобів дозволяє визначити рівень технічного забезпечення, частку активної частини у загальній вартості, ступінь зносу обладнання, а також інвестиційні пріоритети підприємства [28].

Основні засоби ТОВ «Бетон Комплекс Україна» формуються переважно за рахунок виробничих потужностей, що безпосередньо задіяні у процесі виготовлення ЗБВ. До їх складу входять:

- технологічне обладнання бетонозмішувального цеху (бетоносмісителі, дозувальні установки);

- машинно-формувальне оснащення формувального цеху;

- зварювальне та арматурообробне обладнання;

транспортні засоби (внутрішньозаводські крани, навантажувачі, автоцистерни для перевезення бетонної суміші);

енергетичне та теплогенеруюче обладнання (котельня, силові трансформатори).

За оцінками підприємства, активна частина основних засобів (машини, обладнання, виробничі агрегати) складає близько 70% від загальної вартості, що є ознакою виробничої спрямованості структури активів. Пасивна частина (будівлі, склади, споруди, інженерні комунікації) займає приблизно 25-28%, а частка офісної техніки, меблів та інших об'єктів загальногосподарського призначення – не перевищує 2-3% (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка структури основних засобів ТОВ «Бетон Комплекс Україна» з абсолютними відхиленнями 2021-2023 рр, тис. грн

Структура	2021	2022	2023	Абс. відхилення 22/21	Абс. відхилення 23/22
Активна частина (обладнання)	19600	20300	22050	700	1750
Пасивна частина (будівлі, споруди)	7560	7830	8505	270	675
Інше (офіс, меблі)	840	870	945	30	75

Упродовж 2021-2023 років підприємство проводило етапну модернізацію виробничої бази, що відображено у зростанні залишкової вартості основних засобів із 28 млн грн до 31,5 млн грн. Основні капіталовкладення були спрямовані на оновлення форм для виготовлення плит перекриття, автоматизацію процесів дозування компонентів бетонної суміші та поліпшення системи енергопостачання.

З точки зору ефективності, така структура дозволяє забезпечити високу інтенсивність використання активів, проте потребує постійного контролю за зносом обладнання. Середній рівень зносу основних засобів оцінюється на рівні 40-45%, що свідчить про задовільний технічний стан, але також вказує на потребу в поступовому оновленні.

Таким чином, структура основних засобів ТОВ «Бетон Комплекс Україна» відповідає галузевим вимогам, має виробничо-технологічний характер і забезпечує підприємству стабільне функціонування. Надалі підприємству доцільно орієнтуватися на інноваційне оновлення активної частини, впровадження ресурсозберігаючих технологій та підвищення енергоефективності виробничих потужностей.

На основі результатів розрахунків можна зробити висновок про стабільне зростання матеріальної бази підприємства протягом трьох останніх років. При цьому зберігається пропорційність структури основних засобів, що свідчить про системний підхід до технічної політики та інвестицій.

Активна частина основних засобів, до якої відносяться виробниче обладнання, машини й транспорт, зросла з 19,6 млн грн у 2021 році до 22,05 млн грн у 2023 році. Абсолютне зростання склало 1,7 млн грн у 2022 році та 1,75 млн грн у 2023 році. Така динаміка свідчить про цілеспрямоване оновлення технологічного парку, що відповідає потребам зростання виробництва та модернізації.

Пасивна частина основних засобів, яка включає будівлі, склади та інженерні комунікації, зросла з 7,56 млн грн у 2021 році до 8,505 млн грн у 2023 році. Приріст за два роки склав 945 тис. грн, що вказує на поступове розширення або покращення інфраструктурних об'єктів, які забезпечують функціонування основних виробничих ланок.

Інші активи (офісна техніка, меблі тощо), хоча й мають незначну вагу в загальній структурі (приблизно 3%), також демонструють невелике, але стабільне зростання – від 840 тис. грн у 2021 році до 945 тис. грн у 2023 році. Це вказує на увагу до управлінського та сервісного забезпечення персоналу.

Загалом структура основних засобів підприємства є збалансованою і виробничо-орієнтованою, оскільки понад 70% становить активна частина. Поступове нарощування вартості за всіма складовими свідчить про інвестиційно-активну позицію підприємства, а також про стабільну фінансову спроможність здійснювати оновлення основного капіталу без порушення

внутрішнього балансу.

Ефективне використання основних засобів є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та досягнення сталого фінансового результату підприємства [44]. Для підприємств із високою капіталомісткістю, зокрема таких, що працюють у сфері виробництва залізобетонних виробів, доцільно оцінювати інтенсивність та результативність використання основного капіталу за допомогою системи показників.

На основі попередньо наведених даних здійсимо розрахунок ефективності використання основних засобів ТОВ «Бетон Комплекс Україна» за 2021-2023 роки (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Бетон Комплекс Україна»

Показник	2021	2022	2023
Обсяг реалізації, тис. грн	21800	25800	31200
Основні засоби, тис. грн	28000	29000	31500
Кількість працівників, осіб	95	98	104
Фондовіддача, грн/грн	0,78	0,89	0,99
Фондоозброєність, тис. грн	294,7	295,9	302,9
Фондомісткість, грн/грн	1,28	1,12	1,01

До найпоширеніших коефіцієнтів ефективності використання основних засобів належать [28]:

Фондовіддача – показує обсяг реалізованої продукції на одиницю вартості основних засобів;

Фондоозброєність праці – визначає середню вартість основних засобів, що припадає на одного працівника;

Фондомісткість – є оберненим до фондовіддачі і характеризує витрати основних засобів на одиницю продукції.

Фондовіддача зросла з 0,78 грн у 2021 році до 0,99 грн у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів реалізації на одиницю вкладеного капіталу.

Така тенденція вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, зокрема через зменшення непродуктивних витрат і покращення організації виробництва.

Фондоозбросність праці демонструє стабільне, хоча і помірне зростання – з 294,7 тис. грн до 302,9 тис. грн на одного працівника, що вказує на збалансований розвиток технічної бази у відповідності до зміни чисельності персоналу.

Фондомісткість у 2021 році становила 1,28 грн, а у 2023 році зменшилася до 1,01 грн, що є позитивною тенденцією, оскільки показує, що на виробництво одиниці продукції потрібно менше основного капіталу.

Таким чином, аналіз динаміки ефективності використання основних засобів ТОВ «Бетон Комплекс Україна» засвідчує, що підприємству вдається поступово підвищувати результативність експлуатації свого виробничого потенціалу. Це досягається за рахунок раціонального завантаження потужностей, оновлення обладнання та організаційних рішень щодо оптимізації виробництва.

Фінансовий стан підприємства є відображенням сукупного ефекту від усіх управлінських рішень, включаючи ті, що стосуються системи управління якістю. Рентабельність, прибуток, структура капіталу й обсяги реалізації – це не лише числові індикатори, а й інтегральні показники ефективності впроваджених підходів до управління якістю. Якщо підприємство забезпечує зростання прибутковості та стабільність фінансів у динаміці, це свідчить про наявність дієвої системи, орієнтованої на задоволення потреб споживача, мінімізацію втрат і постійне вдосконалення [36].

Показники фінансового стану підприємства свідчать про поступове зміцнення його майнової та капітальної бази. Зокрема:

Власний капітал зріс з 17 млн грн у 2021 році до 20,5 млн грн у 2023 році (+20,6%), що говорить про нарощення внутрішніх фінансових ресурсів;

Основні засоби за цей самий період збільшились з 28 млн грн до 31,5 млн грн (+12,5%), що свідчить про капіталовкладення в розвиток виробничої

інфраструктури;

Чистий прибуток підвищився з 2,7 млн грн до 4,5 млн грн, або на 66,7%, що є ключовим індикатором зростання результативності господарювання.

Співвідношення власного капіталу до основних засобів залишається стабільним, що свідчить про збалансовану структуру джерел фінансування та відсутність критичної залежності від зовнішніх зобов'язань.

На основі звітних показників було розраховано основні коефіцієнти рентабельності:

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану підприємства

Показник	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн	2 700	3 200	4 500
Обсяг реалізації, тис. грн	21 800	25 800	31 200
Власний капітал, тис. грн	17 000	18 500	20 500
Рентабельність реалізації, %	12,4	12,4	14,4
Рентабельність власного капіталу, %	15,9	17,3	22,0

Проведені розрахунки показали, що рентабельність реалізації зросла з 12,4% у 2021–2022 роках до 14,4% у 2023 році, що свідчить про поліпшення контролю витрат і зростання маржинального прибутку;

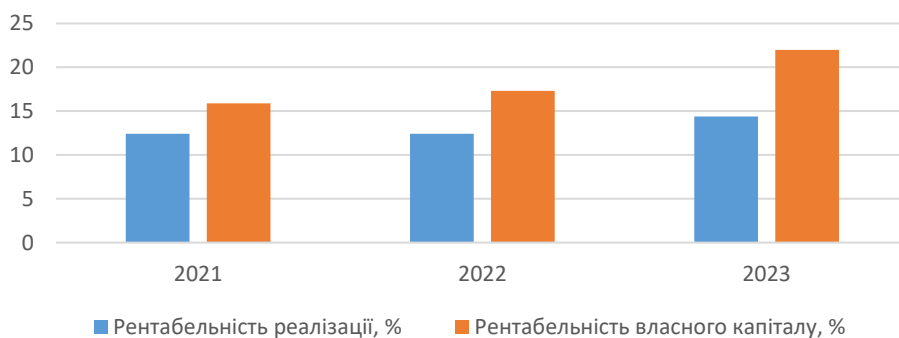


Рис. 2.6. Показники рентабельності ТОВ «Бетон Комплекс Україна»

Рентабельність власного капіталу підвищилася з 15,9% до 22,0%, що означає ефективніше використання інвестованих ресурсів та позитивну динаміку капіталовіддачі.

Фінансовий стан ТОВ «Бетон Комплекс Україна» у 2021-2023 роках

можна охарактеризувати як стійкий, збалансований і такий, що зміцнюється. Збільшення обсягів реалізації та прибутку на фоні контрольованого зростання витрат дозволяє підприємству підвищувати рентабельність і зменшувати ризики, пов'язані з платоспроможністю. За умов подальшого вдосконалення системи управління якістю, підприємство має значний потенціал для покращення конкурентного статусу та забезпечення сталого фінансового розвитку.

2.3. Аналіз системи управління якістю у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ефективне управління якістю є не лише засобом контролю відповідності продукції встановленим вимогам, а й важливим фактором досягнення стратегічної мети підприємства, а саме – зміцнення його позицій на ринку. У сучасних умовах, коли конкурентна боротьба загострюється, а вимоги споживачів постійно зростають, здатність підприємства забезпечити стабільно високий рівень якості продукції набуває критичного значення. Особливо це стосується підприємств будівельної галузі, де якість виробів безпосередньо впливає на безпеку, довговічність і вартість будівельних об'єктів. У цьому контексті аналіз функціонування системи управління якістю на ТОВ «Бетон Комплекс Україна» дозволяє оцінити, наскільки ефективно вона сприяє реалізації конкурентних переваг підприємства, а також виявити резерви для її вдосконалення [34].

Характеристика діючої системи управління якістю на підприємстві

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Бетон Комплекс Україна» функціонує система управління якістю, що базується переважно на внутрішньому контролі, технологічній дисципліні та практичному досвіді персоналу. Формально підприємство не має сертифікованої системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, однак частково реалізує його принципи в межах організації

виробничих процесів, логістики та контролю продукції. Сертифікація СУЯ розглядається керівництвом як перспектива подальшого розвитку, що потребує підготовки нормативної бази, навчання персоналу та адаптації внутрішніх процесів.

Ключовими елементами діючої СУЯ є внутрішній контроль якості, який здійснюється через відділ технічного контролю (ВТК) та власну виробничу лабораторію. ВТК відповідає за вхідний контроль сировини (цементу, заповнювачів, арматури), проміжний контроль під час формування виробів та вихідний контроль перед відвантаженням. Виробнича лабораторія виконує вимірювання показників бетонної суміші (осадка конуса, вологість, температура), а також проводить випробування на міцність, морозостійкість, водонепроникність згідно з ДСТУ Б В.2.7-214:2009 та іншими чинними нормативами [28, 37].

До процесів, що підпадають під контроль у межах наявної СУЯ, належать:

- прийом сировини – із перевіркою відповідності сертифікатам та візуальним оглядом;

- приготування бетонної суміші – із фіксацією рецептур і температурних режимів;

- формування та твердіння виробів – із веденням журналу спостережень;

- відвантаження готової продукції – з обов'язковим оформленням паспортів якості.

Важливою складовою системи є зворотний зв'язок із клієнтами, який здійснюється у формі постконтрактного супроводу: менеджери відділу збуту реєструють звернення щодо якості, проводять аналіз рекламаций (у разі наявності) та передають результати до технічного відділу для прийняття коригувальних дій. Однак, наразі відсутня формалізована система обліку скарг або цифровий реєстр рекламаций, що створює потенційні прогалини в об'єктивному аналізі задоволеності клієнтів.

Внутрішня документація з питань якості представлена переважно у

вигляді технологічних карт, інструкцій з приймання та контролю, а також стандартів підприємства (СТП), які розроблені на основі ДСТУ. Однак ці документи поки що не інтегровані в єдину інформаційну систему, і їх використання часто базується на досвіді персоналу, а не на цифровому супроводі процесів.

Таким чином, система управління якістю на підприємстві функціонує у змішаному режимі, поєднуючи окремі елементи стандартизованого підходу з практичними виробничими рішеннями. Такий формат забезпечує базову стабільність якості продукції, але вимагає подальшої систематизації, цифровізації та формалізації процесів для забезпечення конкурентної переваги на ринку та відповідності сучасним вимогам до якості.

Таблиця 2.8

**Сильні та слабкі сторони системи управління якістю ТОВ «Бетон
Комплекс Україна»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність внутрішнього контролю якості на всіх етапах виробництва	Відсутність сертифікованої СУЯ за стандартом ISO 9001
Функціонування виробничої лабораторії та відділу технічного контролю	Недостатній рівень цифровізації контролю якості
Застосування технологічних карт і інструкцій відповідно до ДСТУ	Відсутність автоматизованої системи обліку рекламаций
Регулярне тестування бетонної суміші та виробів	Низький рівень інтеграції між службами якості, збуту та виробництва
Орієнтація на мінімізацію браку і дотримання стандартів	Відсутність формалізованого аналізу клієнтської задоволеності

Попри відсутність формалізованої сертифікованої системи управління якістю відповідно до ISO 9001, ТОВ «Бетон Комплекс Україна» реалізує низку важливих механізмів, які позитивно впливають на стабільність і відповідність продукції вимогам споживачів. Внутрішній контроль на основі багаторівневої перевірки (вхідної, проміжної, вихідної), наявність лабораторії, а також практична інтеграція інструкцій у виробничу діяльність створюють функціональне середовище для забезпечення якості [37].

Проте, з точки зору конкурентної переваги, така система залишається обмеженою, оскільки:

не дозволяє швидко збирати, аналізувати та використовувати дані про якість;

не забезпечує інтеграції між виробництвом, відділом збуту та технічними службами;

не гарантує формального підтвердження відповідності міжнародним вимогам.

У результаті відсутність зовнішньої сертифікації та цифрової підтримки обмежує участь підприємства в тендерах з високими вимогами до систем якості, а також знижує довіру нових клієнтів – особливо у великих проєктах або держзакупівлях.

Однак, навіть за поточної моделі, можна відзначити реальний позитивний вплив системи управління якістю на динаміку фінансових і виробничих показників:

зростання обсягів реалізації свідчить про підвищення довіри з боку замовників;

стабільне зменшення фондомісткості й зростання прибутковості вказують на зменшення втрат та браку;

підвищення рентабельності реалізації є ознакою посилення внутрішнього контролю та дисципліни у виробництві.

Таким чином, система управління якістю ТОВ «Бетон Комплекс Україна» в її поточному вигляді виконує операційну та функціональну роль, забезпечуючи прийнятний рівень відповідності продукції. Проте для того, щоб СУЯ стала повноцінним стратегічним інструментом конкурентного розвитку, необхідне її вдосконалення через інтеграцію принципів стандарту ISO 9001, формалізацію зворотного зв'язку, автоматизацію звітності та цифровий аудит процесів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління якістю

Результати аналітичного розділу свідчать, що система управління якістю, функціонуюча на ТОВ «Бетон Комплекс Україна», виконує базові функції контролю, але ще не набула системного та стратегічного характеру, необхідного для повноцінної реалізації її потенціалу як інструменту конкурентної переваги. Внутрішній контроль якості, який реалізується через ВТК та лабораторію, забезпечує технологічну стабільність продукції, однак має фрагментарний характер, не охоплюючи повного циклу управління процесами та не інтегруючи якість у всі бізнес-функції підприємства.

В умовах зростання конкуренції на ринку будівельних матеріалів, а також підвищення очікувань споживачів до надійності та відповідності продукції, підходи до якості мають змінюватися від оперативного контролю до стратегічного управління. Наявна модель, орієнтована переважно на «виявлення» дефектів, повинна бути трансформована у систему, що передбачає, запобігає та удосконалює.

Крім того, як показав аналіз фінансових та виробничих показників, підприємство демонструє позитивну динаміку прибутковості, фондівіддачі та рентабельності. Цей факт створює фінансові передумови для модернізації СУЯ: розширення функцій контролю, підготовки до сертифікації, автоматизації процесів і впровадження нових підходів до взаємодії з клієнтами.

Ще одним важливим чинником, що обумовлює необхідність удосконалення системи якості, є відсутність сертифікації відповідно до ISO

9001:2015, яка сьогодні є базовою вимогою у багатьох видах публічних і корпоративних закупівель. Без такої сертифікації підприємство має обмежені можливості участі в тендерах, а також стикається з перешкодами у виході на нові ринки [33].

У сучасних економічних умовах якість перестає бути лише функцією виробництва – вона стає складовою конкурентної стратегії, що формує довіру клієнтів, підвищує репутацію, знижує витрати на дефекти та обслуговування претензій. Саме тому для підприємства, що працює в капіталомісткій та відповідальній галузі, удосконалення СУЯ є не просто бажаним, а стратегічно необхідним кроком.

В умовах активної конкуренції та динамічної трансформації ринку будівельних матеріалів саме питання удосконалення системи управління якістю (СУЯ) на підприємстві набуває стратегічного значення. Як свідчить проведений аналіз, діюча система якості на ТОВ «Бетон Комплекс Україна» функціонує на рівні внутрішнього виробничого контролю, однак не є комплексною, сертифікованою та інтегрованою в усі управлінські рівні. Відповідно, виникає потреба у переході до нової моделі управління якістю, яка забезпечить не лише стабільність виробництва, а й створення довгострокової конкурентної переваги.

Перехід від традиційної моделі контролю якості (що зосереджена на виявленні дефектів) до стратегічного управління якістю, яке передбачає, запобігає та вдосконалює, може бути реалізований через такі цілеспрямовані заходи. У табл. 3.1 узагальнено п'ять ключових напрямів, що становлять основу стратегії вдосконалення СУЯ.

По-перше, йдеться про формалізацію СУЯ, що передбачає створення внутрішніх стандартів, політики якості, процедур оцінювання та звітності. Це дозволить не лише структурувати контрольні процеси, а й забезпечити прозорість відповідальності на кожному етапі [21].

Другим важливим напрямом є підготовка до сертифікації ISO 9001:2015, яка є міжнародно визнаним інструментом підтвердження якості управління.

Впровадження процесного підходу та моделі PDCA (планування – виконання – контроль – удосконалення) дозволить підприємству не лише підвищити стандарти діяльності, а й розширити участь у публічних закупівлях та проєктах.

Таблиця 3.1

Перелік заходів стратегічного управління якістю

Напрямок стратегічного управління	Основні заходи
Формалізація системи управління якістю	Розробка політики якості, затвердженої керівництвом і доведеної до кожного працівника. Встановлення чітких стандартів на всі етапи виробництва (не лише для продукції, а й для процесів, персоналу, документів). Впровадження внутрішніх процедур оцінювання та аудиту якості.
Підготовка до сертифікації ISO 9001:2015	Аналіз невідповідностей між чинною практикою і вимогами стандарту. Навчання персоналу принципам процесного підходу, ризик-менеджменту, управління змінами. Запровадження циклічної моделі PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – вдосконалюй) як основи СУЯ.
Автоматизація контролю якості	Перехід від паперових журналів до електронної реєстрації відхилень. Впровадження цифрових чек-листів, інтеграція контролю з ERP або CRM-системою. Створення бази даних рекламаций, візуалізація статистики відхилень для прийняття рішень.
Вбудовування якості в корпоративну культуру	Перехід від ідеї, що «відповідальність за якість несе лише ВТК», до моделі, де якість – це функція кожного працівника. Встановлення внутрішніх мотиваційних інструментів: премії за ідеї з покращення, внутрішній аудит, навчання. Залучення працівників до аналізу причин дефектів (метод 5 «чому», діаграма Ісікави тощо).
Превентивне управління ризиками якості	Ідентифікація можливих відхилень на етапі планування партії, вибору сировини, погодження з клієнтом. Визначення «критичних точок контролю» та встановлення попереджувальних дій. Використання аналізу невдач і їх наслідків (FMEA, Failure Mode and Effects Analysis).

Автоматизація контролю якості – ще один пріоритет, що дозволяє мінімізувати суб’єктивний фактор, знизити витрати на перевірки й оперативно виявляти відхилення. Впровадження цифрових інструментів, таких як

електронні чек-листи, реєстри відхилень, звітність в режимі реального часу – підвищує швидкість ухвалення рішень і якість управлінського контролю.

Ключовим елементом змін має стати вбудовування якості в корпоративну культуру. Це передбачає перехід від моделі, де за якість відповідає лише ВТК, до парадигми спільної відповідальності, навчання персоналу, стимулювання ініціатив знизу.

Останній, але не менш важливий напрям – превентивне управління ризиками, що передбачає виявлення критичних точок на етапі планування, застосування методів типу FMEA (аналіз можливих відмов і їх наслідків) та причинно-наслідкових діаграм для побудови системи запобігання дефектам [33].

Усі ці напрямки мають взаємодоповнюючий характер і в сукупності здатні сформувати сучасну, результативну та гнучку систему управління якістю, що дозволить підприємству підвищити рівень внутрішньої ефективності, зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток та будуть сприяти не лише підвищенню якості, а й зниженню собівартості, підвищенню лояльності споживачів і конкурентного статусу підприємства.

3.2. Очікуваний вплив удосконаленої системи управління якістю на конкурентний статус підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасному економічному середовищі неможливе без стратегічного підходу до управління якістю. Удосконалення СУЯ дає змогу забезпечити не лише стабільність продукції, а й створити систему цінностей та процесів, які формують додану вартість, підвищують довіру клієнтів і зміцнюють ринкові позиції. На прикладі ТОВ «Бетон Комплекс Україна» можна оцінити потенційний вплив модернізованої системи управління якістю на ключові аспекти конкурентного статусу підприємства.

По-перше, впровадження інтегрованої СУЯ з елементами ISO 9001:2015 дозволить підвищити репутаційну привабливість підприємства, зокрема при участі у тендерах, публічних закупівлях та проєктах з високими вимогами до якості. Сертифікована СУЯ автоматично розширює поле доступу до ринків, підвищуючи довіру з боку нових клієнтів.

По-друге, цифровізація контролю якості дозволить зменшити кількість браку, витрати на реклаमाції та втрати часу через технологічні збої. Це, у свою чергу, знизить собівартість продукції, покращивши її цінову конкурентоспроможність [19].

По-третє, автоматизоване управління якістю формує нову управлінську культуру, в якій рішення ухвалюються на основі даних, а не інтуїції або ручного контролю. Це дає змогу підвищити оперативність реагування на зміни, управляти ризиками і швидко адаптувати виробництво до вимог ринку.

По-четверте, участь працівників у процесах вдосконалення якості формує лояльність персоналу і підвищує продуктивність праці. Стимулювання ідей знизу, система винагород за ініціативи з підвищення якості – усе це знижує плинність кадрів і зміцнює внутрішній соціальний капітал підприємства.

Важливо, що зміни в системі управління якістю мають кумулятивний ефект: покращення якості продукції → підвищення задоволеності клієнтів → зростання повторних замовлень → підвищення обсягів реалізації → зростання прибутковості та інвестиційної привабливості. Це дозволяє сформувати конкурентну модель підприємства, засновану не на ціні, а на цінності.

Очікуваним результатом удосконалення СУЯ на ТОВ «Бетон Комплекс Україна» стане не лише досягнення операційної ефективності, а й формування довгострокової конкурентної переваги – стійкої, вимірюваної, підтвердженої результатами якості, довірою споживачів і стабільним фінансовим зростанням.

Оптимізація процесів контролю якості на ТОВ «Бетон Комплекс Україна» за допомогою цифрових технологій є стратегічно необхідною для

підвищення ефективності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

Впровадження інформаційних технологій (ІТ) дозволяє автоматизувати контроль якості, зменшити витрати та підвищити продуктивність. Зокрема, використання систем управління якістю, таких як ISO 9001:2015, сприяє стандартизації процесів та підвищенню довіри з боку клієнтів. Інтеграція цифрових інструментів, таких як віртуальна реальність та штучний інтелект, дозволяє підвищити точність контролю та зменшити кількість помилок. Автоматизація бізнес-процесів за допомогою ІТ також сприяє ефективному управлінню витратами та ресурсами, що є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства [19].

В умовах підвищеної конкуренції на ринку будівельних матеріалів, вимогливості споживачів до стабільної якості продукції та зростання ролі оперативного управління, підприємства змушені переосмислювати підходи до організації контролю якості [32]. Для ТОВ «Бетон Комплекс Україна», як і для багатьох українських виробників залізобетонної продукції, актуальним стає перехід від традиційної системи вибіркового контролю до комплексної цифрової системи управління якістю (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Цифрові рішення для оптимізації процесів управління якістю на ТОВ
«Бетон Комплекс Україна»**

Цифрове рішення / інструмент	Функціональні можливості та очікуваний ефект
ERP-система (BAS ERP)	Автоматизований облік параметрів бетонної суміші в реальному часі; формування протоколів випробувань; інтеграція з лабораторним контролем.
ІоТ-сенсори	Контроль температури, вологості, міцності на етапі твердіння; раннє виявлення відхилень.
CRM-модуль управління рекламациями	Фіксація звернень, аналіз причин дефектів, моніторинг часу реагування та ефективності усунення.
КРІ якості (в дашбордах ERP/CRM)	Моніторинг % браку, часу реагування, кількості рекламаций; база для управлінських рішень.
Інтеграція з BIM-моделями	Прогнозування якості бетонних конструкцій ще на етапі проектування, перевірка сумісності рішень, уникнення дефектів у конструктиві.

Першочерговим напрямом оптимізації є автоматизація збору даних у виробничому процесі. Впровадження ERP-системи (наприклад, BAS ERP або 1С:Підприємство) дозволить здійснювати моніторинг параметрів бетонної суміші в реальному часі, фіксувати результати лабораторних випробувань без використання паперових журналів, автоматично формувати протоколи контролю якості, що відповідають вимогам ДСТУ та ISO. Така інтеграція сприятиме прозорості та підвищенню достовірності контролю на всіх етапах – від дозування компонентів до твердіння виробу.

Наступний важливий напрям – використання сенсорів IoT (інтернету речей), що дозволяють у режимі реального часу знімати показники температури, вологості, щільності та інших критичних параметрів у процесі твердіння бетонної маси. Це забезпечує безперервний автоматичний контроль, мінімізує людський фактор, скорочує час реагування на відхилення та підвищує точність прийняття рішень.

Для покращення взаємодії з клієнтами доцільним є впровадження CRM-модуля управління рекламаціями. Така система фіксуватиме всі звернення клієнтів щодо якості продукції, дозволить аналізувати частоту й характер скарг, пов'язувати їх з конкретними партіями та виробничими змінами. На основі цих даних формуватимуться звіти та KPI якості: показники рівня браку, часу реагування на рекламації, частоти повторних звернень. Такі метрики можуть бути представлені в дашбордах ERP/CRM-системи й слугуватимуть основою для управлінських рішень [19].

Ще одним інноваційним інструментом є інтеграція СУЯ з BIM-технологіями (Building Information Modeling). Використання цифрових моделей будівель ще на етапі проектування дає змогу прогнозувати навантаження й характеристики бетонних елементів, визначати критичні місця й відповідним чином адаптувати технологію виготовлення виробів. Таким чином, якість стає передбаченою ще до запуску у виробництво [7].

Оптимізація процесів контролю якості за допомогою цифрових технологій – це не лише підвищення технологічної точності, а й формування

нової управлінської парадигми, де якість є вимірюваною, контрольованою та інтегрованою в усі бізнес-процеси. Такий підхід також дозволить ТОВ «Бетон Комплекс Україна» не тільки мінімізувати витрати на дефекти та претензії, а й зміцнити довіру клієнтів, забезпечити відкритість і гнучкість системи управління якістю, що є необхідною умовою для сталого розвитку та збереження конкурентних переваг.

Оцінювання витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, є важливою складовою фінансової політики підприємства у сфері управління якістю. Такий аналіз слід розглядати не лише як інструмент дослідження витрат, а і як один із процесів, інтегрованих у систему менеджменту якості. У подальшому під цим поняттям слід розуміти системну діяльність зі збору, інтерпретації та використання інформації про витрати на якість з метою науково обґрунтованого вибору управлінських рішень та визначення пріоритетних напрямів удосконалення процесів на підприємстві [22].

Згідно з традиційними дослідженнями, витрати на якість класифікуються на чотири основні групи: витрати, спрямовані на попередження дефектів; витрати на перевірку та контроль якості; внутрішні втрати, що виникають через виявлені дефекти на етапах до передачі продукції споживачеві; а також зовнішні втрати, пов'язані з дефектами, виявленими вже після реалізації продукції [52].

Відповідно до підходів, викладених у стандартах ISO 9000 серії, економічний аналіз витрат на якість дозволяє:

- виявити потенційні фінансові наслідки управлінських рішень у межах системи якості;

- кількісно оцінити збитки від невідповідностей і дефектів;

- здійснювати глибоку аналітику витрат задля:

- прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій у підвищення якості, забезпечення стабільності виробничих процесів, вдосконалення технологій і запуску нових продуктів,

розвитку взаємовигідного партнерства з постачальниками та задоволення очікувань споживачів [27].

Таким чином, системне вивчення витрат на якість є не лише інструментом контролю, а й важливим чинником стратегічного планування та прийняття рішень у межах менеджменту якості. На рис. 3.1 представлено графічну модель, яка ілюструє співвідношення між фактичним (поточним) рівнем якості продукції чи процесів та очікуваним (запланованим) рівнем, що визначається стратегічними орієнтирами підприємства [37].

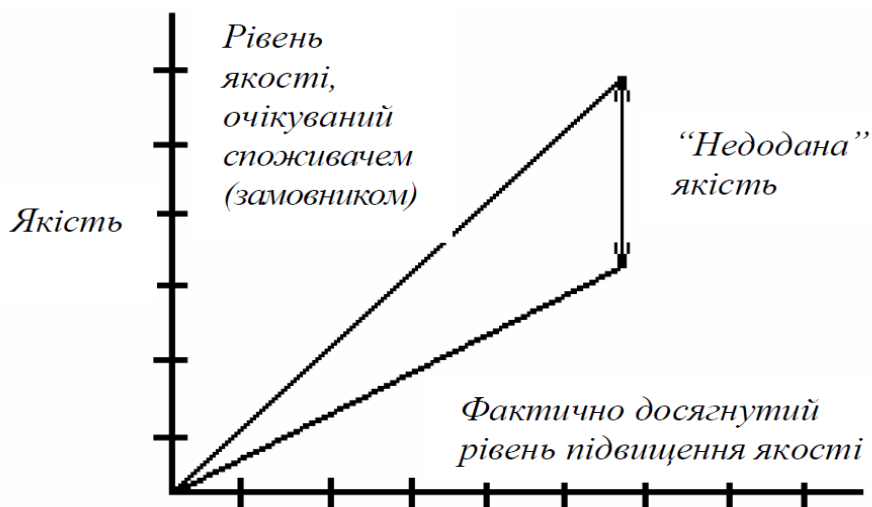


Рис. 3.1. Співвідношення між фактичним (поточним) рівнем якості продукції чи процесів та очікуваним (запланованим) рівнем

Діяльність з аналізу витрат на якість розглядається як важливий управлінський інструмент, який дозволяє визначити вплив витрат, пов'язаних із забезпеченням або втратою якості, на загальні економічні результати функціонування підприємства. Такий підхід передбачає не лише кількісну фіксацію витрат, а й встановлення зв'язку між ними та ключовими показниками ефективності – прибутком, рентабельністю, витратами на обслуговування споживача тощо.

Усі витрати, пов'язані з якістю, умовно поділяються на дві основні категорії (рис. 3.2). Перша група – це витрати на досягнення відповідності вимогам, які повністю уникнути неможливо, оскільки вони охоплюють превентивні дії, контрольні заходи, випробування, навчання персоналу тощо.

Друга група — це витрати, пов’язані з невідповідністю, що виникають у результаті браку, дефектів або невиконання вимог, і які призводять до прямих або опосередкованих втрат прибутку. Саме витрати на невідповідність підлягають мінімізації — як за рахунок підвищення якості процесів, так і через посилення контролю, впровадження систем аналізу причин відмов та запобіжних заходів [42].

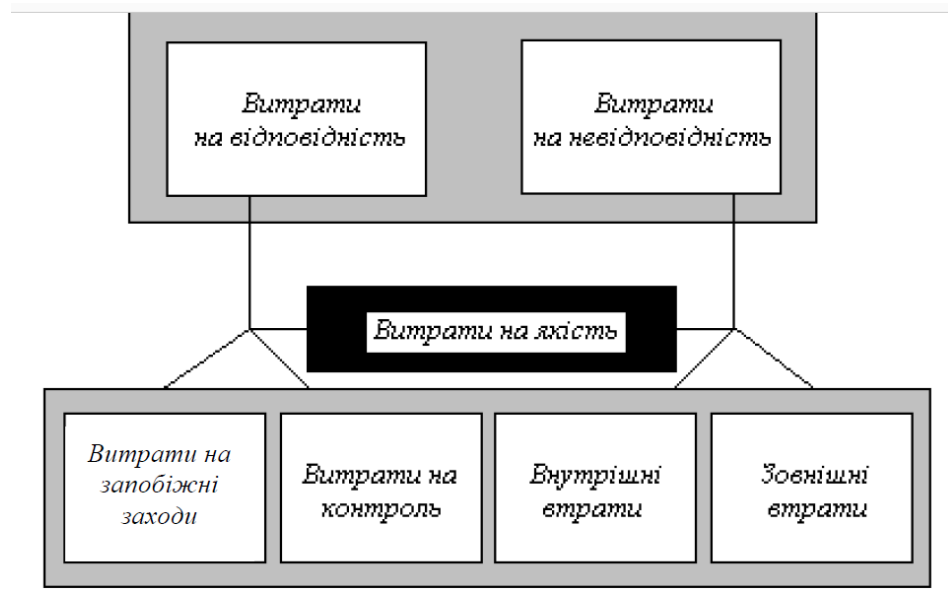


Рис. 3.2. Структура витрат на якість: відповідність і невідповідність

Підвищення якості продукції виступає одним із ключових чинників зростання ефективності як загальнонаціонального виробництва, так і діяльності окремого підприємства. Взаємозв’язок між економічною результативністю та якістю продукції може бути формалізовано у вигляді відповідного економіко-математичного виразу [42].

$$E_f = K_y * O_p / B, \quad (3.1)$$

де K_y — коефіцієнт покращення якості;

O_p — обсяг реалізації продукції;

B — витрати.

Навіть за умов зменшення обсягів реалізованої продукції підприємство може досягти підвищення ефективності виробництва, якщо зростання якості відбувається швидшими темпами, ніж зниження фізичних обсягів випуску. Така логіка оцінювання ефективності на основі якісних параметрів частіше застосовується в процесі планування, однак вона має практичне значення і для поточної діяльності. При розрахунках економічного ефекту, що досягається завдяки підвищенню якості продукції, необхідно брати до уваги кілька ключових аспектів.

По-перше, забезпечення вищого рівня якості потребує як одноразових капітальних вкладень, так і зростання поточних витрат, зокрема на оновлення обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, проведення додаткових випробувань. По-друге, важливо усвідомлювати, що позитивний економічний результат від підвищеної якості часто виникає не лише у виробника, а й у кінцевого споживача, що складно врахувати у внутрішній економіці підприємства.

По-третє, ефективність покращення якості необхідно оцінювати з урахуванням зменшення обсягів бракованої продукції, що забезпечує пряме скорочення втрат. Нарешті, підприємство може отримати низку додаткових вигод, серед яких: зростання обсягів реалізації, можливість встановлення вищої ціни на продукцію, розширення ринків збуту (включно з експортом), скорочення витрат на претензійну роботу та підвищення задоволеності клієнтів.

Усі ці фактори, в сукупності, формують додатковий прибуток, який може бути кількісно визначений з використанням відповідної аналітичної формули економічного ефекту від поліпшення якості продукції:

$$E = \Delta \text{ПР} + \Delta \text{Ц} + \Delta \text{Експ} + \Delta \text{Брак} - \text{Вякісн} \quad (3.2)$$

де: E - загальний економічний ефект від підвищення якості;

$\Delta \text{ПР}$ - приріст прибутку від збільшення реалізації продукції;

$\Delta Ц$ - прибуток, отриманий за рахунок підвищення ціни на продукцію;

$\Delta \text{Експ}$ - додатковий прибуток від зростання обсягів експорту;

$\Delta \text{Брак}$ - економія коштів за рахунок зменшення браку продукції;

Вякісн - витрати на реалізацію заходів з покращення якості (одноразові та поточні).

Ця формула дозволяє комплексно врахувати як вигоди, так і витрати, пов'язані з якісними змінами, та забезпечити обґрунтоване управлінське рішення щодо доцільності інвестування в систему якості.

На основі аналізу, проведеного в розділі 3, можна виділити такі ключові економічні ефекти (табл.3.3):

Таблиця 3.3.

**Очікуваний економічний ефект від удосконалення СУЯ на
ТОВ «Бетон Комплекс Україна»**

Напрямок ефекту	Очікувані зміни	Оцінка ефекту (грн/рік)	Додаткові переваги
Зниження витрат на брак	Скорочення дефектів за рахунок IoT та автоматизації	300 000 – 450 000	Підвищення технологічної стабільності, зменшення витрат сировини
Сертифікація ISO 9001:2015	Розширення участі в тендерах, публічних закупівлях	500 000 – 1 000 000 (ΔПР)	Доступ до нових ринків, підвищення довіри клієнтів
Оптимізація ціноутворення	Зниження собівартості → конкурентоспроможні ціни або зростання рентабельності	200 000 – 350 000 (ΔЦ)	Позиціонування як постачальника «преміум-якості»
Економія часу (ERP/CRM)	Скорочення ручної роботи, швидке реагування на рекламачії	240 000 – 360 000	Прозорість процесів, покращення клієнтського сервісу
Менші втрати від рекламачій	Зменшення штрафів, гарантійних витрат через превентивні методи (FMEA)	150 000 – 250 000	Зміцнення репутації, зниження ризиків судових спорів
Загальний ефект	Сума позитивних змін за вирахуванням витрат на впровадження (В _{якісн})	600 000 – 1 500 000	Кумулятивний вплив: зростання лояльності клієнтів, мотивації персоналу, інвестиційної привабливості

Проведене дослідження доводить, що система управління якістю (СУЯ) відіграє вирішальну роль у формуванні довгострокової конкурентної переваги підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що система управління якістю (СУЯ) є ключовим стратегічним інструментом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень його адаптивності до ринкових змін і здатність до сталого розвитку. На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу та практичного дослідження функціонування ТОВ «Бетон Комплекс Україна» було доведено, що сучасна система управління якістю має відповідати новим викликам цифрової економіки, підвищеним очікуванням споживачів і стандартам міжнародної сертифікації.

У процесі аналізу діяльності підприємства встановлено, що наявна СУЯ потребує модернізації, зокрема у частині цифрового контролю, формалізації процедур, узгодженості між структурними підрозділами та орієнтації на результат. Сучасна практика управління якістю вимагає від підприємств високого рівня інтегрованості процесів, автоматизації операційного контролю, а також стратегічного бачення в частині підвищення якості як джерела вартості.

Обґрунтовано доцільність впровадження на ТОВ «Бетон Комплекс Україна» сертифікованої СУЯ відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Це дозволить підприємству підвищити довіру з боку партнерів, клієнтів і контролюючих органів, а також забезпечити прозорість внутрішніх процесів і зниження витрат за рахунок оптимізації.

Розроблені напрями вдосконалення СУЯ включають:

- формалізацію процедур контролю якості на всіх етапах виробничого процесу;

- використання цифрових інструментів, зокрема IoT-сенсорів для моніторингу технологічних параметрів продукції в режимі реального часу;

- впровадження CRM-систем для системного моніторингу рекламаций, аналізу зворотного зв'язку та підвищення рівня задоволеності клієнтів;

- розробку КРІ якості для кожного підрозділу та інтеграцію показників у систему стратегічного управління підприємством.

Запропоновано також культивувати внутрішню культуру якості серед персоналу, яка передбачає підвищення професійної обізнаності, відповідальності за результат і залучення працівників до процесу постійного вдосконалення.

Здійснено оцінку очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що підвищення якості продукції та процесів дозволяє не лише зменшити втрати, пов'язані з браком і поверненнями, а й сприяє збільшенню виручки за рахунок посилення ринкових позицій, покращення репутації бренду та зростання лояльності клієнтів. У роботі запропоновано економіко-аналітичну модель оцінки доцільності інвестицій у якість, яка враховує пряму та непряму вигоду для підприємства, що дає змогу приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, впровадження інтегрованої, сертифікованої та цифрово орієнтованої системи управління якістю на ТОВ «Бетон Комплекс Україна» є не лише відповіддю на виклики сьогодення, а й важливим кроком у напрямі довгострокової стабільності, інноваційного розвитку та посилення конкурентного статусу підприємства в національному та міжнародному економічному просторі. Результати дослідження можуть бути використані для формування корпоративної політики якості, розробки програми підвищення кваліфікації персоналу, а також для удосконалення системи управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deming W. E. Out of the crisis. Cambridge (MA) : MIT Press, 1986. 507 p.
2. Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices. New-York. 1985. 788 p.
3. EFQM. The EFQM Model 2020. Brussels : European Foundation for Quality Management, 2020. 66 p.
4. Feigenbaum A. V. Total quality control. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1983. 894 p.
5. Hoyle D. ISO 9000 quality systems handbook. 7th ed. London : Routledge, 2023. 812 p.
6. International Organization for Standardization. Міжнародна організація стандартизації. URL: <https://www.iso.org/ru/the-iso-survey.html>
7. ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 34 p.
8. ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 30 p.
9. Juran J. M., Godfrey A. B. Juran's quality handbook. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 1999. 214 p.
10. Konotop.in.ua. Етапи сертифікації підприємства ISO 9001. URL: <https://konotop.in.ua/etapi-sertifikaciyi-pidpriyemstva-iso-9001>.
11. Martínez-Costa M., Martínez-Lorente Á. A review of the literature on quality management and firm performance. International Journal of Production Research. 2007. Vol. 45(14). P. 3131–3166.
12. Psomas E., Antony J. The effectiveness of ISO 9001 quality management system in service companies. Total Quality Management & Business Excellence. 2015. Vol. 26(6). P. 634-650.
13. Sampaio P., Saraiva P., Rodrigues A. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International Journal of Quality & Reliability Management. 2009. Vol. 26(1). P. 38-58.
14. Shewhart W. A. Economic control of quality of manufactured product.

New York : D. Van Nostrand Company, 2021. 501 p.

15. TMS Academy. Стандарт ISO 9001: Система управління якістю (СУЯ). 2023. URL: <https://academy.tms.ua/uk/certificat-ua/standart-iso-9001-systema-upravlinnia-iakistiu-smia> (дата звернення: 10.05.2025).

16. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. К.: Знання-Прес, 2006. 287 с.

17. АТ «Укренергомашини». Презентація продукції. 2021. URL: <https://turboatom.com.ua> (дата звернення: 05.05.2025).

18. Базецька Г.І. Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері: навч. посібн. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 292 с.

19. Бакун В. О., Петренко О. С. Цифрові технології в управлінні якістю продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економіка*. 2023. № 1. С. 54-59.

20. Бенъ Т.Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 53 – 60.

21. Векслер Е. М. Менеджмент якості. Навчальний посібник. К.: “ВД “Професіонал”, 2008. 320 с.

22. Горлачук В.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

23. Гуменюк В. І. Теорія і практика управління якістю : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

24. Дикань О.В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 52. 2015. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/61698/57454>

25. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT).

26. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT).

27. ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху

організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT)

28. Економіка підприємства: навч. посіб. [за заг. ред. Л.Г. Мельника]. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

29. Економічна теорія : підручник / В.Д. Лагутін, Ю.М. Уманців, Т.А.Щербакова та ін. ; за заг. ред. В.Д. Лагутіна. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 608 с.

30. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

31. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посіб. К.: Знання, Прес, 2002. 190 с.

32. Кабаков Ю.Б. Системи менеджменту якості: з чого розпочати. URL: <http://www.uaq.org.ua/docs/article9.pdf>

33. Клименко Л.П. Метрологія, стандартизація та управління якістю. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 340 с.

34. Костюченко М.П., Ляшок Я.О., Подкопаєв С.В., Кіпко О.Е. Основи управління якістю (теоретико-методологічні аспекти): навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей; за ред. М.П. Костюченка. Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2017. 447 с.

35. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. №9. С. 35-37.

36. Лопатовська, О. В., Пономарьова, К. І. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 36-41.

37. Лузан І. В. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>

38. Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2018, IDT) : ДСТУ ISO 19011:2019. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 40 с.

39. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності. навчальний посібник. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/index.htm>

40. Оболонь. Річний звіт. 2022. URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).
41. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів: навч. посіб., за ред. В. І. Павлова, О. В. Мишко. К.: Кондор, 2009. - 230 с.
42. Підвищення Н.В. Управління якістю продукції на промислових підприємствах. URL: http://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/12600/1/2013_5_Pidvyshenna.pdf
43. Пістунов І.М. Моделі економічного зростання: навч. посіб. Дніпро: НТУ «ДП», 2024. 44 с.
44. Пономарьова О.С. Шляхи гармонізації вітчизняної практики управління якістю з міжнародними стандартами. *Економіка, фінанси, право*. 2008. №5. С. 14-16.
45. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки* : Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 17 квіт. 2019 р.). С. 193-197.
46. ПрАТ «АК «Київводоканал». Підвищуючи кваліфікацію – вже шість підрозділів отримали сертифікат ISO 9001. 2018. URL: <https://vodokanal.kiev.ua/news>.
47. ПрАТ «Київський вітамінний завод». Корпоративна інформація. 2021. URL: <https://kievvitamin.com.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
48. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
49. Сайт підприємства ТОВ «Бетон Комплекс Україна».: URL: <http://https://betonkompleks.kovalska.com//>
50. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 24 с.
51. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика. Монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009.

393 с.

52. Сороко В. М. Функціонування і розвиток системи управління якістю : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ, 2013. 80 с..

53. Стасюк Г.А. Фінанси підприємств: навч. посібник. Херсон: Олді-плюс, 2004. 480 с.

54. Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса : ОНЕУ, 2019. 378 с.

55. Турило А.М. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 35-42.

56. Українська асоціація якості. URL: <http://www.uaq.org.ua>

57. Фінансовий менеджмент: підручник.; під кер. А.М. Поддєрьогина. К.: КНЕУ, 2005. 536 с.

58. Чумаченко, М. Г. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 384 с.

59. Ястремська О.М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : .монографія.; за ред.д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2013. 454 с.