

74  
19.06.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

**КОТЕНКО Тетяна Миколаївна**  
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-22-2с)

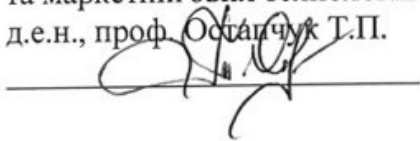


**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

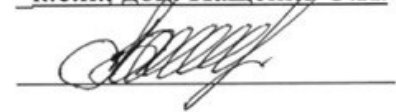
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



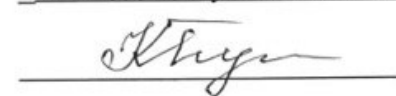
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пашенко О.П.



Рецензент

к.е.н., доц. Бужимська К.О.



Житомир, 2025

### **Анотація**

Котенко Т. М. Система управління якістю продукції підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто управління якістю продукції на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

**Ключові слова:** якість, управління якістю, якість продукції, підприємство.

### **Annotation**

Kotenko T.M. Enterprise quality management system. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of the management of product quality at the enterprise and directions for improvement of the relevant process are determined.

**Keywords:** quality, quality management, product quality, enterprise.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                      | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ<br>ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....                                                           | 6  |
| 1.1. Поняття та значення якості продукції на підприємстві.....                                                                                  | 6  |
| 1.2. Система управління якістю продукції на підприємстві .....                                                                                  | 11 |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління якістю продукції на<br>підприємстві.....                                           | 20 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління якістю<br>на підприємстві.....                                          | 28 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                     | 39 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ<br>СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ПЕРШИЙ ЗАВОД<br>ГРАНІТНИХ МИЙОК»..... | 41 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Перший завод гранітних мийок» .                                                                    | 41 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Перший завод гранітних<br>мийок» .....                                                       | 51 |
| 2.3. Оцінка системи управління якістю продукції на ТОВ «Перший завод гранітних<br>мийок» .....                                                  | 64 |
| 2.4. Напрями удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Перший<br>завод гранітних мийок» .....                                   | 75 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                                     | 81 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                                  | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                 | 90 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                                   | 97 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Система управління якістю продукції підприємства полягає в тому, що сучасний бізнес-середовище ставить високі вимоги до якості продукції. У глобалізованому світі, де конкуренція зростає не тільки на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках, здатність підприємства виробляти високоякісні товари стає вирішальною для його успіху. Крім того, споживачі стають все більш обізнаними та вимогливими до якості продукції, що змушує виробників підвищувати стандарти виробництва.

Ефективна система управління якістю допомагає забезпечити відповідність продукції нормативним і законодавчим вимогам, підвищити її конкурентоспроможність, знизити витрати на виробництво за рахунок мінімізації дефектів і збоїв у процесах. Це також сприяє поліпшенню взаємовідносин з клієнтами та партнерами, підвищуючи довіру до бренду і сприяючи зростанню продажів.

Окрім того, міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, встановлюють керівні принципи для систем управління якістю, які допомагають підприємствам систематично підходити до управління якістю продукції, від планування та розробки до її виробництва та постачання. За цих умов, впровадження та вдосконалення систем управління якістю стає не просто вибором, а необхідністю для підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Тема систем управління якістю продукції обговорюється в працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених, серед яких Бадалова Л.М., Байєр Г., Глудкіна О.П., Глічева А.У, Деміденко Д.С, Демінг Е., Джуран Д., Ісікава К., Труш Ю.Л. і інші. Однак багато теоретичних та практичних аспектів цієї теми залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого аналізу і дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Метою** бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальше вдосконалення теоретичних та методологічних основ управління системою якості продукції на підприємстві, а також формулювання рекомендацій щодо її поліпшення ТОВ «Перший завод гранітних мийок».

Встановлена мета зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та значення якості продукції;
- дослідити особливості системи управління якістю продукції на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління якістю на підприємстві;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити систему управління якістю продукції на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства.

**Об’єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління якістю продукції підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади системи управління якістю продукції підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу бакалаврської кваліфікаційної роботи склав системно-структурний підхід, який вивчає процес управління якістю продукції на підприємстві як інтегровану та структуровану систему, яка є інтегральною частиною загального управління підприємством. У дослідженні були застосовані наступні методи аналізу: історичний аналіз дозволив розглянути еволюцію категорії «якість продукції»; аналіз та синтез використовувались для оцінки організаційно-економічного статусу підприємства; абстрактно-логічний метод застосовувався для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз допоміг у комплексному узагальненні та

обробці інформації; методи статистичного та економічного аналізу, включно з методами аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз, були використані для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, що служило базою для апробації.

**Інформаційною базою** дослідження виступили наукові та методичні публікації провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, діюче законодавство України, а також дані фінансової та управлінської звітності аналізованого підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства.

**Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменування. Робота містить 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та значення якості продукції на підприємстві

У сучасних умовах, коли стабільне становище підприємства на ринку та його здатність виживати значною мірою залежать від рівня конкурентоспроможності, до якості продукції висуваються нові, підвищені вимоги. Яке зумовлено тим, що на конкурентоспроможність впливає безліч чинників, серед яких провідне значення мають два – ціна та якість. Причому саме якість поступово виходить на перше місце. Управління якістю стає однією з ключових функцій менеджменту, основним інструментом забезпечення та збереження конкурентних переваг підприємства.

Якість продукції виступає визначальним критерієм діяльності підприємства в умовах насиченого ринку й жорсткої нецінової конкуренції. Зростання технічного рівня та якості продукції визначає динаміку науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва, сприяє економічній інтенсифікації, зміцненню конкурентоспроможності національних товарів і покращенню добробуту населення.

Поняття «якість» є багатогранним і формується на основі різних підходів, що дозволяє повноцінно відобразити його зміст і значення. Об'єктивна точка зору передбачає можливість точного вимірювання якості продукції. У цьому контексті якість визначається за допомогою конкретних характеристик виробу, що дозволяє зафіксувати відмінності між товарами у кількісному вимірі [5].

З точки зору споживача, якість сприймається здебільшого суб'єктивно. Для покупця якісним вважається той товар, який найкраще відповідає його особистим очікуванням і потребам, навіть якщо за своїми технічними параметрами він не є найвищого рівня [6].

У межах виробничого підходу якість асоціюється з точним дотриманням

технологічних вимог і стандартів. Будь-яке відхилення від встановлених специфікацій розглядається як втрата якості. Отже, найвищий рівень якості досягається тоді, коли кінцевий результат повністю відповідає заданим критеріям [5].

З економічної точки зору, якість розглядається як ефективне поєднання вартості та користі. Продукт вважається якісним, якщо він виконує свої функції належним чином за розумною ціною, що забезпечує оптимальне співвідношення ціни та споживчої цінності [6].

Крім того, поняття «якість» можна поділити на два взаємопов'язаних рівні:

1. Технічний рівень формується під час досліджень, розробок і безпосереднього виробництва. Управління якістю на цьому етапі спрямоване на забезпечення відповідності продукції визначеним вимогам і стандартам.

2. Комунікативний рівень стосується процесів до- та післяпродажного обслуговування. На цьому рівні якість забезпечується через створення позитивного клієнтського досвіду та задоволення очікувань споживача [6].

Таким чином, сучасне розуміння якості охоплює як технічні, так і емоційно-соціальні аспекти взаємодії з товаром, а розмаїття наукових трактувань цього терміна потребує систематизації у вигляді таблиці для зіставлення різних авторських підходів.

Наукові підходи до визначення сутності поняття «якість» представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «якість»

| Вчений                       | Визначення поняття «якість»                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Іванілов О.С.                | це економічна категорія, тому що вона належить до найважливіших понять економічної науки, яка відображає істотні сторони економічних явищ та процесів.                                                                                                                                    |
| Гриньова В.М.,<br>Салун М.М. | це сукупність характеристик об'єкта щодо його спроможності задовольняти встановлені і передбачувані потреби.                                                                                                                                                                              |
| Вершигора В.Ю.               | це сукупність властивостей, які показують рівень новизни, надійність і довговічність, економічність, ергономічність, естетичні, екологічні та інші споживчі властивості продукції, які дають їй здатність задовольняти обумовлені чи запропоновані потреби в системі виробничих відносин. |

Продовження табл. 1.1

| 1                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мочерний С.В.        | відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.                                                                                                                      |
| Стандарт ІСО 8402–94 | сукупність властивостей і характеристик виробу або послуги, що відносяться до його здатності виконувати встановлені і передбачувані потреби.                                                                                                                       |
| Фейгенбаум А.        | загальна сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик виробу або послуги, завдяки яким вироби або послуги будуть відповідати вимогам споживача при їх експлуатації.                                                                         |
| Джуран Дж.           | придатність до використання (відповідність призначенню); Суб'єктивна сторона: якість – це ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію (послугу) такою, щоб вона відповідала цим вимогам. |
| Анфалов А.А.         | один з найважливіших показників, що визначає попит на продукцію, і часто має вирішальне значення для досягнення, підтримки і підвищення конкурентоспроможності.                                                                                                    |

Джерело: складно автором на основі наукових джерел [1; 3; 7; 8; 9; 10; 11; 12].

Проаналізувавши таблицю 1.1, можна дійти висновку, що існують суттєві відмінності в трактуванні поняття «якість», що своєю чергою, призводить до недостатньої чіткості та недосконалості методологічної бази для побудови ефективної системи управління якістю.

Вивчивши різноманітні підходи до визначення терміну, можна запропонувати власне бачення цього поняття. Таким чином, якість продукції – це комплекс характеристик, що визначають її здатність повною мірою відповідати очікуванням і потребам споживачів згідно з функціональним призначенням товару.

Ще у 1950 році відомий американський фахівець з управління якістю Едвард Демінг зазначав, що приблизно 85% усіх проблем якості пов'язані не з людським фактором, а з недосконалістю системи управління [15]. Сьогодні питання забезпечення якості продукції залишається актуальним у всьому світі, і над його вирішенням ведеться інтенсивна методична робота. Одним із ключових підходів є концепція так званої «петлі якості», яка у класичному вигляді охоплює всі етапи життєвого циклу продукції – від проектування до споживання (рис. 1.1) [16].

На рівень якості продукції впливає значна кількість чинників, що діють як окремо, так і у взаємозв'язку між собою протягом усього життєвого циклу виробу. Їх

умовно поділяють на внутрішні та зовнішні.

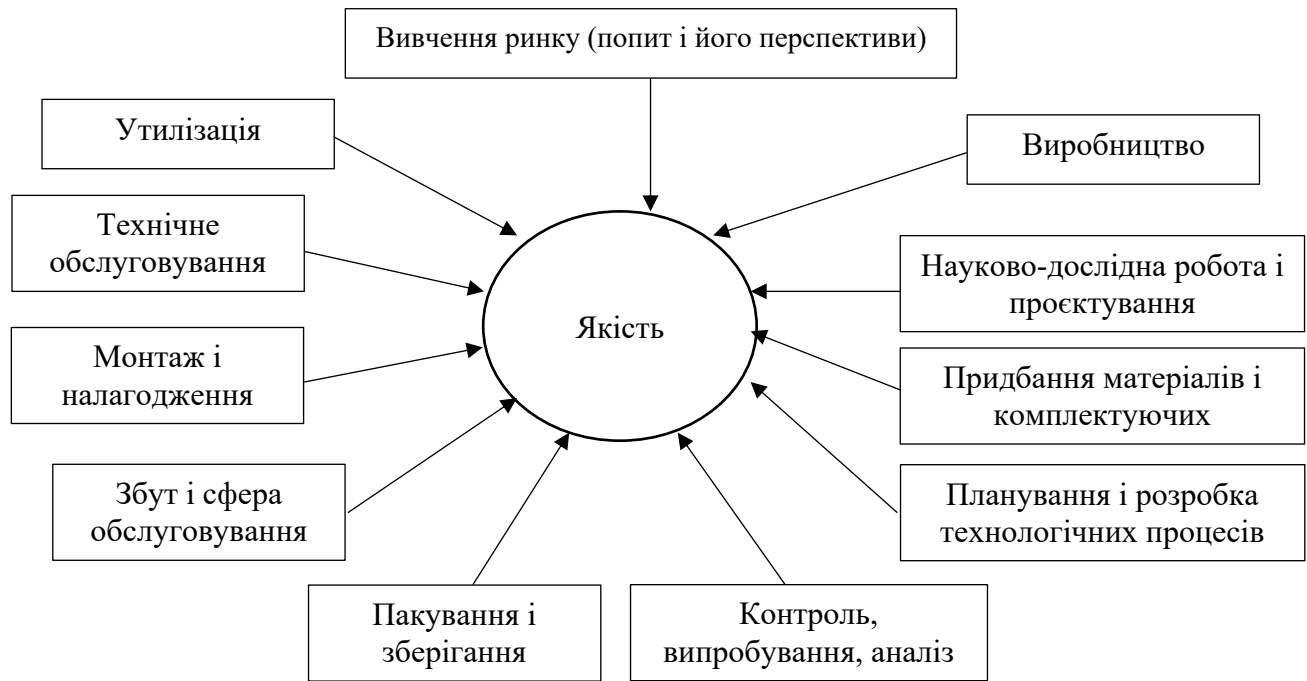


Рис.1.1. Петля якості

Джерело: [16].

До основних внутрішніх факторів, що формують якість продукції, належать:

1. Виробничо-технологічні: використання передових технологій, інноваційних матеріалів, якість сировини та рівень технічної оснащеності виробництва.
2. Соціально-психологічні: створення належних умов праці, підтримка сприятливого мікроклімату в колективі, моральне стимулювання та мотивація персоналу.
3. Економічні: обсяг витрат на виготовлення якісної продукції, цінова політика, системи економічного заохочення працівників.
4. Організаційні: ефективність організації праці, функціонування системи управління якістю, сертифікація продукції, рівень професійної підготовки персоналу [18–19].

Водночас існує низка зовнішніх факторів, які також суттєво впливають на якість товару. До них відносяться:

- рівень конкуренції на ринку;
- зростаючі очікування та вимоги споживачів;
- прагнення підприємства зайняти вигідну ринкову позицію та сформувати позитивний імідж;
- нормативно-правові вимоги щодо стандартизації, сертифікації продукції відповідного виду [18].

Таким чином, забезпечення належної якості продукції є результатом комплексного впливу численних факторів, які охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішнє конкурентне та регуляторне оточення.

Фактори, що визначають якість продукції, умовно поділяються на чотири основні групи: технічні, організаційні, економічні та суб'єктивні.

До технічних факторів відносяться конструктивні особливості виробу, принципи побудови та з'єднання елементів, застосування резервування, інженерні рішення, технології виробництва, а також засоби технічного обслуговування і ремонту. Вплив чинять також технічний рівень баз проєктування, виготовлення й експлуатації [15].

Організаційні фактори охоплюють структуру розподілу праці, ступінь спеціалізації, особливості процесу експлуатації, організацію технічного обслуговування, способи транспортування, ритмічність виробництва, форми контролю якості, логістику виробничих процесів, порядок здачі-приймання продукції, умови її зберігання та ремонту [16].

До економічних факторів належать ціна продукції, собівартість виробництва, рівень заробітної плати, витрати на обслуговування та ремонт, а також загальний вплив на продуктивність суспільної праці [17].

Суб'єктивні фактори пов'язані з людським чинником. Вирішальну роль у забезпеченні якості відіграє професійна підготовка працівників, які беруть участь у проєктуванні, виробництві та експлуатації продукції. На рівень реалізації технічних можливостей суттєво впливають як кваліфікація персоналу, так і їх фізіологічні й

психологічні особливості [17].

Таким чином, якість продукції формується під впливом широкого кола чинників, які можуть діяти як автономно, так і у взаємозв'язку, охоплюючи як окремі етапи життєвого циклу виробу, так і декілька фаз одночасно.

## **1.2. Система управління якістю продукції на підприємстві**

Теорія та практика управління якістю формувалася поступово, проходячи через низку етапів історичного розвитку, кожен із яких мав характерні риси та закономірності становлення. Нижче наведено суть ключових етапів еволюції системи управління якістю.

1. Індивідуальний контроль якості. Передбачає самостійну перевірку якості продукції окремими працівниками. Контроль здійснюється шляхом порівняння виробу із зразками чи кресленнями. Якість залежить від навичок та відповідальності конкретного виконавця.

2. Цеховий контроль якості. Якість забезпечується на рівні виробничих підрозділів. За неї відповідають майстри та керівники цехів. Контроль виконується за допомогою встановлених допусків, калібрів і вимірювальних інструментів, що дозволяє сортувати продукцію на придатну та браковану.

3. Приймальний контроль якості. Окремі підрозділи підприємства здійснюють перевірку готової продукції незалежно від виробництва. Це дозволяє чітко розмежувати процеси виготовлення і технічного контролю. Основна мета – відсіювання бракованої продукції перед відправкою споживачу.

4. Статистичний контроль якості. Застосовує методи математичної статистики для аналізу стабільності виробничого процесу. Використовуються контрольні карти та вибіркові перевірки. Дозволяє не лише фіксувати дефекти, а й виявляти тенденції та причини відхилень.

5. Технічний контроль якості. Включає в себе системний підхід до забезпечення якості – аналіз причин дефектів, запобіжні заходи, регулювання параметрів процесів. Охоплює технічні аспекти, впровадження нових матеріалів, економію ресурсів.

6. Комплексне управління якістю (КУЯ). Орієнтує всі підрозділи підприємства на досягнення високої якості. Включає технічні, організаційні, економічні заходи. Підхід системний, із залученням всіх працівників. Передбачає стандартизацію, мотивацію, сертифікацію.

7. Total Quality Control (TQC) / CWQC. TQC – американська модель повного охоплення якості всіма бізнес-процесами підприємства. CWQC – японська модель, що базується на колективній відповідальності кожного працівника за якість, гуртках якості та внутрішніх аудитах.

8. Системи управління якістю на основі ISO 9000. Підприємства впроваджують документоорієнтовану систему, що відповідає міжнародним стандартам. Це гарантує споживачу стабільну якість продукції. Система включає процедури планування, виконання, перевірки та коригування процесів.

9. Інтегровані системи управління. Поєднують вимоги кількох стандартів одночасно – якісних (ISO 9000), екологічних (ISO 14000), безпекових (НАССР, ISO 45001 тощо). Створюється єдина узгоджена система, що охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, було створено рис. 1.2, яка відображає основні етапи становлення та еволюції управління якістю в хронологічній послідовності.

Таким чином, аналіз етапів розвитку управління якістю дозволяє зробити висновок, що формування теоретичних і практичних засад у цій сфері значною мірою було зумовлено науковими досягненнями провідних зарубіжних експертів. У подальшому розглянуто ключові ідеї їхніх досліджень та приклади моделей управління якістю, які стали суттєвим внеском у становлення й еволюцію сучасних підходів до забезпечення якості.



Рис. 1.2. Етапи історичного розвитку управління якістю

Джерело: [3].

Формування основ управління якістю розпочалося в першій половині XIX століття завдяки науковим дослідженням американського вченого Ф. Тейлора — засновника наукового підходу до організації праці та менеджменту. Він розглядав процес управління якістю як послідовність етапів: планування, виконання та контроль, що стало фундаментом для подальшого розвитку теорії.

У першій половині XX століття значний внесок зробив інший американський дослідник — В. Шухарт, який удосконалив тейлорівську модель, додавши до неї четвертий етап — «коригуючі дії». Він запропонував застосування статистичних методів у виробництві, що дозволило більш точно відстежувати зміни у процесах. Створені ним контрольні карти стали дієвим інструментом для аналізу стабільності процесу та виявлення відхилень. Ключовим досягненням цього етапу стало

впровадження вибіркового контролю якості замість суцільного, що значно підвищило ефективність системи контролю (рис. 1.3).

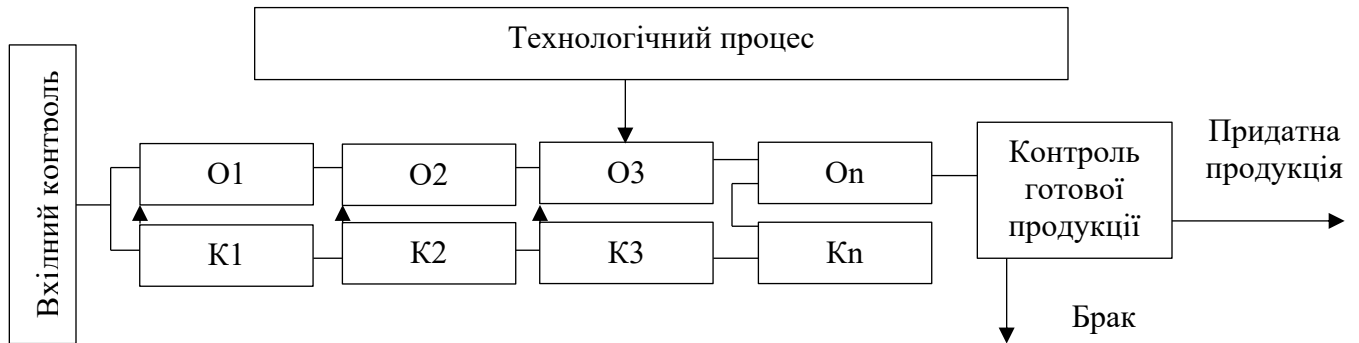


Рис. 1.3. Регулювання якості у процесі виробництва за допомогою статистичного контролю

Джерело: [3].

Рис. 1.3 демонструє процес регулювання якості у виробництві за допомогою статистичного контролю, що передбачає послідовне вимірювання показників продукції, їх нанесення на контрольні карти та аналіз відхилень. Такий підхід дозволяє вчасно виявляти відхилення від норми, встановлювати причини дефектів і запроваджувати коригуючі дії, забезпечуючи стабільність та прогнозованість якості продукції. O1, O2, O3 ... On – технологічні операції; K1, K2, K3, ... Kn – контроль на основі вибірок після виконання відповідних технологічних операцій

Системний підхід до управління якістю, сформований на основі управлінської моделі PDCA (Plan–Do–Check–Act), є одним із найефективніших інструментів безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Такий підхід базується на ідеї, що якість — це результат постійної роботи над процесами, яка повинна охоплювати всі рівні організації, від стратегічного планування до щоденних операцій.

Модель PDCA має чітку логіку послідовності дій. На етапі планування (Plan) відбувається постановка цілей, виявлення проблемних зон і розробка методів досягнення бажаних результатів, що можуть бути як стратегічні ініціативи (введення нового продукту на ринок), так і тактичні дії (оптимізація конкретного технологічного

процесу). Далі йде реалізація (Do), яка передбачає впровадження розроблених заходів на практиці, з чітким дотриманням стандартів і процедур.

Наступним кроком є контроль (Check) – перевірка досягнутих результатів у порівнянні з запланованими. Такий етап є критично важливим, адже саме він дозволяє виявити, чи було досягнуто поставлені цілі, чи є відхилення, і які саме. Нарешті, у фазі коригування (Act) здійснюється аналіз причин виявлених відхилень та впровадження змін, що усувають джерела проблем. Після цього цикл починається знову, закладаючи основу для наступного рівня вдосконалення.

PDCA широко використовується у сферах, де потрібен системний контроль якості – зокрема у виробництві, логістиці, сфері обслуговування, охороні здоров'я, освіті, держуправлінні. Важливо те, що цей цикл не просто інструмент для виправлення помилок, а основа для формування культури постійного вдосконалення. Саме завдяки системності та повторюваності PDCA-цикл забезпечує розвиток процесів на основі об'єктивних даних, дозволяючи підприємству підвищувати конкурентоспроможність і довіру клієнтів.

Окрім PDCA, система управління якістю може включати низку принципів, які формують єдину управлінську філософію. Серед них – фокус на довгострокову перспективу, включення якості у всі бізнес-процеси, формування стратегії співпраці з надійними партнерами, розвиток людського капіталу, інтеграція процесного та системного підходу. Така філософія формує основу корпоративної культури, де якість сприймається не як задача одного підрозділу, а як спільна відповідальність усіх працівників, від лінійного персоналу до топменеджменту.

PDCA (Plan–Do–Check–Act) – це чотириетапна модель постійного поліпшення. На етапі планування (Plan) визначаються цілі та методи їх досягнення. Далі йде виконання (Do) запланованих заходів. Потім здійснюється перевірка (Check) фактичних результатів порівняно з запланованими показниками. У разі виявлення відхилень від норми застосовуються коригувальні дії (Act) для усунення причин проблем. Після цього цикл починається заново, сприяючи поступовому і

стабільному вдосконаленню якості продукції або послуг. Такий процес візуалізується у вигляді безперервного циклічного руху (рис. 1.4).

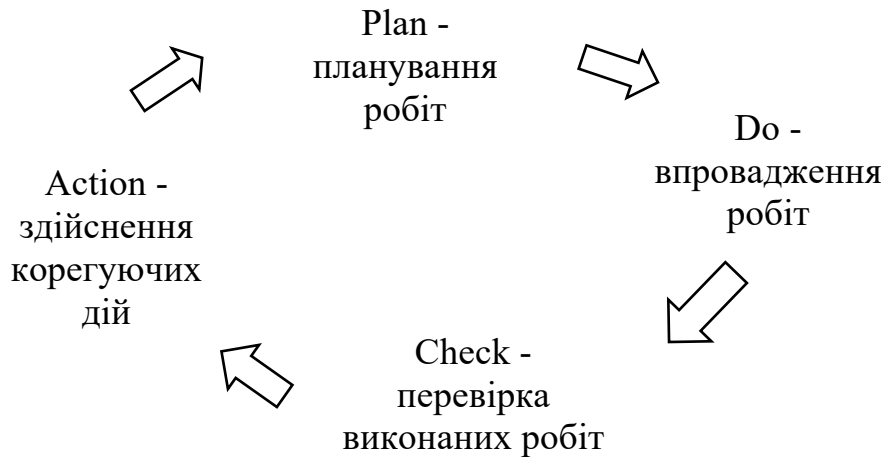


Рис. 1.4. PDCA-цикл (цикл Демінга)

Джерело: [2].

Цикл PDCA постійно повторюється на підприємстві доти, доки фактичні результати не зрівняються із запланованими. Проте важливо враховувати, що ці плани можуть змінюватися, адже потреби споживачів не залишаються сталими, а змінюються з часом. Саме завдяки такій гнучкості PDCA-методика є основним інструментом для досягнення підприємством належного рівня якості продукції та послуг.

Значний внесок у розвиток інструментів якості зробив американський експерт Джозеф Джуран. У другій половині XX століття він одним із перших підкреслив необхідність переходу від простої перевірки якості до цілісного управління нею. Як результат, він розробив модель під назвою «спіраль якості» (відому як «спіраль Джурана») – просторову концепцію, яка не обмежена часом і демонструє етапи управління якістю як безперервний процес розвитку (рис. 1.5). Така модель стала теоретичною основою для багатьох сучасних систем управління якістю, що з'явилися пізніше [2].

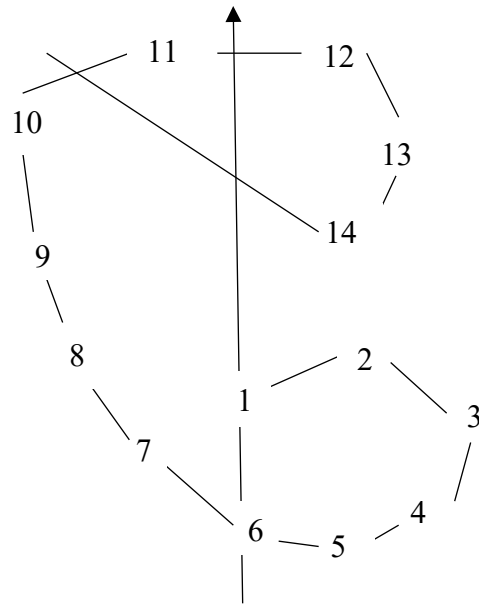


Рис. 1.5. Спіраль Джурана

Джерело: [3].

Модель «спіралі Джурана» демонструє поетапний процес управління якістю – 1 – аналіз ринку; 2 – розробка проектного завдання; 3 – проектно-конструкторські роботи; 4 – формулювання технічних умов; 5 – розробка технологій та виробнича підготовка; 6 – здійснення матеріально-технічного забезпечення; 7 – створення пристроїв, інструментів, контрольно-вимірювальних засобів; 8 – виробництво; 9 – контроль за виробничими процесами; 10 – контроль за готовою продукцією; 11 – випробувальні заходи щодо робочих характеристик продукції; 12 – збут готової продукції; 13 – технічне обслуговування; 14 – аналіз ринку. Все починається з вивчення потреб споживачів, далі формуються технічні умови, розробляються проекти, налагоджується виробництво. Після цього відбувається контроль, реалізація, збір відгуків і вдосконалення товару. Модель має циклічний характер: кожен виток піднімає якість на новий рівень, забезпечуючи постійний розвиток і відповідність вимогам ринку.

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективне управління якістю є не лише технічним завданням, а стратегічною необхідністю для кожного

підприємства. Серед різноманітних підходів, розроблених упродовж XX століття, виділяється кілька моделей і концепцій, які мають практичне застосування в управлінні якістю на підприємствах.

Один із базових інструментів – це «сім інструментів контролю якості», які систематизував Каору Ісікава. До них належать: діаграма Ісікави (причинно-наслідкова), контрольні карти, гістограми, діаграми Парето, діаграми розсіювання, контрольні листи та метод стратифікації. Ці інструменти дозволяють не лише візуалізувати процеси, а й виявити першопричини відхилень, що є надзвичайно важливим для прийняття оперативних та ефективних управлінських рішень. Особливу роль серед них відіграє діаграма Ісікави, яка дає змогу структурувати причинно-наслідкові зв'язки та зосередити увагу на найімовірніших джерелах дефектів або проблем.

Іншим підходом до підвищення якості є методи Тагуті. Вони орієнтовані на статистичне планування експериментів і зменшення варіативності результатів за рахунок оптимізації конструктивних і технологічних параметрів. Методика базується на концепції «функції втрат», яка демонструє, що навіть незначне відхилення від оптимальних умов може спричинити втрати для всіх учасників процесу. Методи Тагуті широко використовуються у виробничому середовищі, зокрема в конструкторських і технологічних службах, де важливим є забезпечення стійкості продукції до змін у зовнішньому середовищі чи сировині.

Наступним вагомим внеском у розвиток управління якістю є концепція «Zero Defects», або «Нуль дефектів», розроблена Філіпом Кросбі. Цей підхід акцентує увагу на необхідності створення бездефектної продукції вже з перших етапів виробництва. Основна ідея полягає в запобіганні виникненню дефектів, а не в їх виявленні та усуненні після появи. Програма ZD вимагає чітких стандартів, високої відповідальності персоналу на всіх рівнях і системи мотивації, що підтримує культуру якості. Такий підхід особливо ефективний у сферах, де навіть мінімальний відсоток браку може мати критичні наслідки — авіабудування, медицина, атомна енергетика

тощо.

Нарешті, найбільш комплексним підходом є концепція Total Quality Management (TQM), яка стала основою сучасної філософії управління якістю. Вона передбачає охоплення усіх аспектів діяльності підприємства: від планування та постачання до виробництва, обслуговування клієнтів і взаємодії з персоналом. Основна ідея TQM полягає в постійному вдосконаленні, орієнтації на потреби споживачів та активній участі всіх працівників у забезпеченні якості. У межах цього підходу якість розглядається як стратегічна ціль, а не як функція окремого підрозділу. Це передбачає не лише впровадження інструментів контролю якості, а й формування організаційної культури, у якій якість є пріоритетом для всіх.

Таким чином, сучасні моделі та інструменти управління якістю дають змогу підприємствам не лише забезпечувати стабільність продукції, а й формувати конкурентні переваги, підвищувати довіру споживачів і забезпечувати довгостроковий розвиток. Вибір конкретної моделі або інструменту залежить від особливостей підприємства, рівня його технологічного розвитку, складності виробництва та вимог споживачів. Проте в будь-якому випадку якість залишається фундаментальним чинником успішного функціонування бізнесу.

Узагальнюючи розвиток управління якістю, можна стверджувати, що ця сфера еволюціонувала від індивідуального контролю до інтегрованих систем, охоплюючи всі рівні підприємства.

Впровадження наукових підходів, статистичних методів, концепцій TQM, ZD та міжнародних стандартів ISO дозволило трансформувати якість із технічного показника в стратегічний пріоритет. Сучасне управління якістю є системним процесом, що передбачає профілактику, постійне вдосконалення, залучення всього персоналу й орієнтацію на потреби споживача, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві**

Оцінювання якості продукції – це комплексна процедура, яка передбачає аналіз різних аспектів функціональних характеристик виробу. Воно охоплює не лише поточні технічні параметри, а й враховує тенденції розвитку, витрати на виробництво та ефективність використання. У рамках цього процесу розрізняють чотири основні підходи до визначення рівня якості: абсолютний, відносний, перспективний та оптимальний.

Абсолютний рівень якості відображає об'єктивні характеристики продукції, які обчислюються на підставі кількісних значень показників якості (наприклад, міцність, надійність, енергоефективність, точність тощо). Такий рівень дозволяє оцінити виріб сам по собі, без порівняння з іншими, і є основою для встановлення технічних норм та стандартів.

Відносний рівень якості встановлюється шляхом порівняння показників якості певного виробу з аналогічними характеристиками найкращих зразків (еталонів), які вже існують на ринку або в науково-дослідній практиці. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки конкурентоспроможна продукція в порівнянні з провідними аналогами – як за окремими параметрами, так і в цілому.

Перспективний рівень якості орієнтований на майбутнє і враховує напрями розвитку науково-технічного прогресу. Він базується на прогнозах удосконалення продукції та впровадження інновацій, які можуть значно змінити вимоги до якості в середньо- та довгостроковій перспективі. Цей рівень є важливим для стратегічного планування, розробки нової продукції та формування інноваційної політики підприємства.

Оптимальний рівень якості – це такий стан продукції, за якого досягається найкраще співвідношення між витратами на її створення, обслуговування чи експлуатацію та рівнем її корисних властивостей. Інакше кажучи, оптимальний рівень

– це компроміс між якістю та вартістю, який відповідає економічним інтересам як виробника, так і споживача. Такий підхід особливо важливий в умовах обмежених ресурсів, коли необхідно забезпечити ефективність без зайвих витрат.

Таким чином, системна оцінка якості продукції має враховувати як поточний стан виробу, так і його відповідність ринковим еталонам, перспективу подальшого вдосконалення, а також економічну доцільність виробництва. Тільки всебічний підхід до аналізу дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції.

У сучасній практиці оцінювання якості продукції для товарів визначають основні види показників якості, які систематизовано в таблиці 1.2. Кожен із видів включає окремі групи показників, що відображають специфічні властивості виробів. Такі показники, як правило, впливають безпосередньо або опосередковано на ефективність як виробничого процесу, так і подальшого споживання продукції [4, с. 178–179].

Таблиця 1.2

## Показники якості продукції

| Вид показників                        | Група показників          | Приклади показників                              | Властивості продукції                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                         | 3                                                | 4                                                                                               |
| Показники призначення                 | 1.1. Конструктивні        | Продуктивність                                   | Корисний ефект від використання виробу за призначенням                                          |
|                                       |                           | Потужність                                       |                                                                                                 |
|                                       |                           | Швидкість                                        |                                                                                                 |
|                                       | 1.2. Експлуатаційні       | Витривалість                                     |                                                                                                 |
| Показники надійності та довговічності | 2.1. Безпека              | Ймовірність безвідмовної роботи                  | Властивості надійності та довговічності виробу в конкретних умовах використання за призначенням |
|                                       |                           | Напрацювання на відмову                          |                                                                                                 |
|                                       | 2.2. Здатність до ремонту | Інтенсивність відмов                             |                                                                                                 |
|                                       |                           | Середній час відновлення                         |                                                                                                 |
|                                       | 2.3. Збереженість         | Середня трудомісткість технічного обслуговування |                                                                                                 |
|                                       |                           | Термін збереженості                              |                                                                                                 |
| Показники технологічності             | 3.1. Конструктивні        | Ресурс                                           | Ефективність конструктивно-технологічних рішень для                                             |
|                                       |                           | Термін служби                                    |                                                                                                 |
|                                       |                           | Маса виробу                                      |                                                                                                 |
|                                       |                           | Коефіцієнт уніфікації                            |                                                                                                 |

Продовження табл. 1.2

| 1                                 | 2                              | 3                                                                                                                                           | 4                                                                                          |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | 3.2. Виробничі                 | Трудомісткість виробу<br>Технологічна собівартість<br>виробу                                                                                | забезпечення високої<br>продуктивності праці                                               |
|                                   | 3.3. Експлуатаційні            | Трудомісткість підготовки<br>виробу до роботи                                                                                               |                                                                                            |
| Ергономічні<br>показники          | 4.1. Гігієнічні                | Рівень забруднення                                                                                                                          | Поведінка продукції в умовах<br>функціонування системи<br>„людина продукція<br>середовище” |
|                                   |                                | Рівень випромінювання                                                                                                                       |                                                                                            |
|                                   |                                | Рівень шуму                                                                                                                                 |                                                                                            |
|                                   | 4.2. Антропологічні            | Відповідність конструкції<br>виробу розмірам тіла людини                                                                                    |                                                                                            |
|                                   | 4.3. Фізіологічні              | Відповідність конструкції<br>(форми, яскравості, контрасту<br>об'єкту<br>спостереження) зоровим<br>психофізіологічним<br>можливостям людини |                                                                                            |
|                                   | 4.4. Психологічні              | Відповідність виробу<br>можливостям сприйняття та<br>переробки інформації                                                                   |                                                                                            |
| Естетичні<br>показники            | 5.1. Виразність                | Показники зовнішнього вигляду                                                                                                               | Естетичні властивості виробу                                                               |
|                                   | 5.2. Гармонійність             | Сучасність форми                                                                                                                            |                                                                                            |
| Патентно-<br>правові<br>показники | 6.1. Патентний<br>захист       | Кількість нових винаходів, які<br>реалізовано в цьому<br>виробі                                                                             | Ступінь виробу за його<br>патентними характеристиками                                      |
|                                   | 6.2. Патентна<br>частота       |                                                                                                                                             |                                                                                            |
| Економічні<br>показники           | 7.1. Рівень<br>сумарних витрат | Витрати на виробництво виробу<br>та витрати у процесі<br>споживання                                                                         | Рівень витрат, економічна<br>ефективність                                                  |

Джерело: [27].

Отже, представлено комплексну систематизацію показників якості продукції у сфері, яка дозволяє оцінити виріб не лише з точки зору його функціональності, а й з позиції зручності, надійності, технологічності та економічної доцільності. Такий підхід надзвичайно важливий для забезпечення конкурентоспроможності продукції на сучасному ринку.

Першу групу становлять показники призначення, які охоплюють конструктивні та експлуатаційні параметри. Вони безпосередньо пов'язані з основним функціональним призначенням виробу. Наприклад, продуктивність, потужність або

швидкість устаткування характеризують її здатність виконувати певні задачі, а показники типу дальність польоту чи пробіг – вказують на експлуатаційні можливості у конкретному середовищі.

Наступний блок – показники надійності та довговічності – включає критерії безпеки, ремонтпридатності, збереженості й довговічності. Тут відображено, наскільки стабільно виріб може працювати протягом певного терміну без поломок, а також як легко його можна обслуговувати чи відновити. Наприклад, напрацювання на відмову чи середній час відновлення – критично важливі для машин, що працюють у безперервному режимі.

Третій розділ – технологічність – дозволяє оцінити конструктивну ефективність, можливість масового виробництва, собівартість виготовлення та трудомісткість обслуговування. Це важливий аспект як для виробника (через оптимізацію витрат), так і для кінцевого споживача (через стабільну якість продукції при серійному випуску).

Особливої уваги заслуговують ергономічні показники, які визначають, наскільки виріб зручний у користуванні для людини. Тут важливу роль відіграють гігієнічні, антропологічні, фізіологічні та психологічні характеристики. Наприклад, рівень шуму або відповідність конструкції розмірам тіла людини прямо впливають на комфорт експлуатації техніки.

Естетичні показники, хоча й не мають прямого технічного призначення, істотно впливають на сприйняття продукції споживачем. Виразність дизайну, сучасність форм, гармонійність конструкції – усе це формує імідж виробу, підвищує його ринкову привабливість.

Також слід відзначити патентно-правові показники, які фіксують інноваційність продукції та рівень правового захисту її конструктивних рішень. Кількість винаходів, що реалізовані у виробі, та патентна частота свідчать про технологічну унікальність та наукову новизну.

І нарешті, економічні показники об'єднують витрати на виробництво та

використання продукції, що дає змогу оцінити її ефективність у довгостроковому аспекті.

Таким чином, така систематизація дає змогу проводити комплексну експертну оцінку якості виробу на всіх етапах його життєвого циклу – від конструкторського задуму до післяпродажного обслуговування, забезпечуючи високий рівень управління якістю та відповідність очікуванням споживача.

Варто підкреслити, що на сьогоднішній день відсутні універсальні підходи, які дозволяють повністю об'єктивно оцінити рівень якості продукції на всіх стадіях її життєвого циклу.

Застосовувані сучасними підприємствами інструменти та методи контролю й удосконалення якості є складовою частиною загальної системи методології менеджменту якості. Сучасні підходи до управління якістю передбачають не лише досягнення стабільного рівня якості, а й постійне його вдосконалення та зміцнення.

У міжнародній практиці активно використовуються різні системи управління якістю, перелік яких наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Порівняльна характеристика основних систем менеджменту якості

| Система менеджменту якості | Основні положення                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Переваги при застосуванні                                                                                                                                                   |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                           |
| Стандарти ISO серії 9000   | Стандарт ISO 9001:2001 встановлює вимоги до системи управління якістю, якщо підприємство має необхідність продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів та галузевим вимогам; зорієнтоване на підвищення задоволеності споживачів завдяки результативному застосуванню системи | Стандарти ISO серії 9000 рекомендовані як основа для розвитку будь-якого підприємства, його просування до досягнення ділової досконалості та підвищення конкурентоздатності |
| Стандарти ISO серії 14000  | Пропонує простий гармонійний підхід до управління охороною навколишнього середовища для усіх організацій                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                             |
| Статистичні методи         | Стабільність процесів, зниження витрат, орієнтація на факти під час прийняття рішень                                                                                                                                                                                                                                       | Вони є інструментами подання інформації та її аналізу. Головне                                                                                                              |

Продовження табл. 1.3

| 1                                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| управління якістю                                                       | та виявлення причин проблем з управлінням якістю, що виникали, зміни в ОСУ організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | їх призначення – контроль процесу та надання інформації для його корекції та поліпшення                                                                                                                                                                                 |
| Концепція загального управління якістю – TQM (Total Quality Management) | Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно у строк                                                                                                                                                                                                                                                                        | Вона дозволяє об'єднати окремі функції і напрями управління з позиції забезпечення якості                                                                                                                                                                               |
| Концепція «Шість сигм»                                                  | Основу цієї системи складає оцінка відхилень фактичних показників процесу від кривої нормального розподілу відхилень. Виробництво, що організовано з урахуванням методології «Шість сигм», має випускати продукцію, яка практично не має дефектів                                                                                                                                                               | Перевагами є підвищення рентабельності, скорочення прямих витрат, поліпшення інших фінансових показників. Крім цього, зростає задоволення клієнтів, знижується кількість дефектів, скорочується виробничий цикл, зростає продуктивність праці і вихід готової продукції |
| Бенчмаркінг                                                             | Суть бенчмаркінга полягає у порівнянні показників своєї організації з показниками конкурентів та кращих організацій, у вивченні і застосуванні успішного досвіду інших на власному підприємстві                                                                                                                                                                                                                 | Дозволяє підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів                                                                                                                                                    |
| Метод «кайзен»                                                          | Процес управління – це процес безперервного і постійного вдосконалення, який передбачає також досягнення таких цілей, як усунення витрат (часу, грошей, матеріалів, зусиль), підвищення якості (товарів, послуг, взаємовідносин, особистої поведінки, розвитку співробітників), зниження витрат на розробку, виробництво, зберігання запасів і в кінцевому підсумку підвищення ступеня задоволеності споживачів | Дозволяє підприємству не тільки придбати цінні навички, що дають змогу не лише випускати якісну продукцію, але й досягти стратегічної диференціації                                                                                                                     |
| Метод «канбан»                                                          | Передбачає, що на усіх фазах виробничого процесу необхідно відмовитися від виробництва продукції великими партіями і створити безперервно-потокове виробництво                                                                                                                                                                                                                                                  | Система «Канбан» безпосередньо впливає на розмір складських запасів, скорочуючи їх до оптимальних розмірів                                                                                                                                                              |
| Метод «поке-ека»                                                        | Мета ідеології «поке-ека» – знайти способи захисту від ненавмисних помилок. Для цього при виконанні робіт використовують сенсорні датчики та інші засоби контролю                                                                                                                                                                                                                                               | Цей підхід ефективний як при вхідному контролі, так і в ході всього процесу                                                                                                                                                                                             |

Продовження табл. 1.3

| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод «хосін канрі» | Пріоритетні дії, які належать до міжфункціональних областей управління, таких як забезпечення якості та управління прибутком, визначаються згідно з щорічною політикою організації та реалізуються відповідними підрозділами. Керівники вищої ланки організації за допомогою діагностики відстежують, як це було зроблено, оцінюють отримані результати і виявляють пов'язані з цим проблеми | Сприяє розгортанню на підприємствах планів удосконалення якості продукції при об'єднанні зусиль усіх співробітників. Такий підхід ефективний також і при мотивації персоналу                                                                                         |
| Реінжиніринг        | Фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнеспроцесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність                                                                                                                                                   | Дозволяє подолати негативний вплив господарських догм, які склалися за багато років нехтування діючими системами, структурами і процедурами компанії та радикально змінити засоби господарської діяльності, а також призводить до значних змін показників діяльності |

Джерело: [37].

Найпоширенішими та універсальними є стандарти ISO серії 9000, що стали своєрідною базою для побудови системи управління якістю на будь-якому підприємстві. Вони забезпечують формалізацію процесів, орієнтацію на клієнта та системний підхід до вдосконалення. Їх застосування сприяє зростанню задоволеності споживачів і підвищенню конкурентоспроможності організації. Паралельно з ISO 9000 варто відзначити і стандарти ISO 14000, які, хоч і не пов'язані безпосередньо з якістю продукції, створюють базу для екологічного управління. У сучасному світі відповідальне ставлення до довкілля стало невід'ємною частиною бренду та якості підприємства, тому інтеграція цих стандартів є логічним кроком до комплексного вдосконалення. Статистичні методи управління якістю дозволяють здійснювати якісний контроль на всіх етапах виробничого процесу. Вони орієнтовані на аналіз реальних даних, що дозволяє виявляти та усувати відхилення ще до появи браку, мінімізуючи втрати і забезпечуючи стабільність якості.

Суттєвої уваги заслуговує концепція загального управління якістю (TQM), яка охоплює не лише виробництво, а всю організаційну культуру. Вона передбачає активну участь усіх працівників у процесах підвищення якості, орієнтацію на клієнта та постійне вдосконалення. Такий підхід сприяє розвитку інтегрованої та відповідальної корпоративної структури.

Методологія «Шість сигм» особливо ефективна в умовах великосерійного виробництва, де потрібна гранична точність і мінімізація дефектів. Вона дозволяє значно знизити кількість помилок у процесах і досягти практично нульового рівня браку, що в свою чергу позитивно впливає на витрати і лояльність клієнтів.

Бенчмаркінг, як метод порівняльного аналізу, дозволяє підприємству не вигадувати рішення з нуля, а запозичувати та адаптувати кращі практики конкурентів. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність, а й підтримувати постійний розвиток на основі об'єктивного аналізу ринку.

Метод «кайзен», що перекладається як «безперервне вдосконалення», робить акцент на щоденній роботі над якістю на всіх рівнях організації. Це філософія, що сприяє мінімізації втрат і мобілізації внутрішніх ресурсів підприємства. Особливо цінним є його вплив на формування культури відповідальності та залучення персоналу.

Метод «канбан» змінює саму логіку виробництва, переходячи від масового випуску до виробництва за потребою, що дозволяє зменшити запаси, прискорити обіг капіталу та підвищити гнучкість у відповіді на запити ринку.

«Поке-ека» – це система захисту від помилок. Вона ґрунтується на використанні простих технічних засобів, які запобігають дефектам на рівні окремих операцій. Такий підхід є надзвичайно корисним для підвищення надійності виробничих процесів.

Метод «хосін канрі» дозволяє узгодити стратегічні цілі компанії з поточними діями працівників, що сприяє скоординованості, узгодженості та підвищенню ефективності діяльності. Він особливо цінний для великих організацій із багаторівневою структурою.

Реінжиніринг – це кардинальне переосмислення всієї організаційної логіки. Він передбачає радикальні зміни у структурі, процесах та системах управління з метою досягнення проривних результатів – це інструмент, який особливо ефективний у кризових ситуаціях, коли традиційні методи більше не працюють. Серед основних чинників, що спричиняють зниження якості продукції, слід відзначити використання неякісної сировини, застарілі або недосконалі технології, слабкий рівень організації виробничих процесів, недостатню кваліфікацію персоналу, а також порушення виробничого ритму. На сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу якість набуває статусу одного з ключових елементів, що визначають економічне зростання. У багатьох країнах світу активно ведуться пошуки ефективних рішень для підвищення якості товарів і послуг, аби забезпечити їх конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Таким чином, аналіз систем менеджменту якості свідчить про різноманіття підходів до управління якістю. Вибір тієї чи іншої системи залежить від масштабів підприємства, специфіки продукції, рівня організаційної культури та стратегічних цілей. Проте очевидним є одне: у сучасних умовах ефективне управління якістю – це не розкіш, а необхідність для стабільного розвитку і виживання підприємства на ринку.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління якістю на підприємстві**

Регулювання правових відносин у сфері забезпечення якості продукції здійснюється на декількох ієрархічно організованих рівнях, кожен з яких охоплює відповідні суб'єкти управління та законодавчі механізми. До таких рівнів належать: мегаекономічний, макроекономічний, мезорівень та мікрорівень. Такий поділ

базується на структурі економічних відносин, яка визначає масштаб і сферу дії нормативного впливу (табл. 1.4).

Органи управління, перелічені в таблиці 1.4, відіграють ключову роль у регулюванні взаємовідносин у сфері якості на різних рівнях: міжнародному, державному, галузевому, місцевому та безпосередньо на рівні окремих підприємств. Деякі з цих структур були створені спеціально для забезпечення контролю якості, тоді як інші виконують відповідні функції в рамках ширшого спектру своєї діяльності.

Таблиця 1.4

## Рівні регулювання відносин у сфері якості продукції

| Рівень                  | Органи регулювання                                                                                                                                                                       | Основні документи, що регулюють                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Мегаекономічний рівень  | Бюро Верітас; Міжнародна служба сертифікації (SGS); Міжнародна організація зі стандартизації (ISO); Європейська організація з якості (EOQ); Європейський комітет зі стандартизації (CEN) | Ратифіковані міжнародні угоди<br>Система стандартів ГОСТ, ISO 9000, 9001, 14000, OHSAS 18000                                                                                                                                                                                 |
| Макроекономічний рівень | Органи законодавчої влади                                                                                                                                                                | Цивільний і Господарський кодекси України,<br>Постанови, Розпорядження, Накази, Листи, Інструкції органів законодавчої влади тощо                                                                                                                                            |
|                         | Діяльність громадських організацій:                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                         | Українська асоціація якості (УАЯ)                                                                                                                                                        | Міжгалузеві стандарти, розробка та реалізація програм, проектів у сфері якості, проводить Європейські тижні якості                                                                                                                                                           |
|                         | Українське товариство якості (УТЯ)                                                                                                                                                       | Розробка програм, концепцій у сфері якості                                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | Український Міжнародний фонд якості (УМФЯ)                                                                                                                                               | Участь у розробці та впровадженні Законів України і Декретів Кабінету Міністрів України щодо проблем забезпечення якості, нормативних та науково-методичних документів, національних систем стандартизації, сертифікації, метрологічного забезпечення народного господарства |
|                         | Приватна організація “СЕРТИКОМ”                                                                                                                                                          | Надання консультаційних послуг з розроблення та впровадження системи                                                                                                                                                                                                         |

Продовження табл. 1.4

| 1                         | 2                                                                                                                               | 3                                                                                                    |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                 | управління якістю відповідно до стандартів ISO 9000                                                  |
|                           | Академія якості                                                                                                                 | Надання консультацій та проведення навчань у сфері забезпечення якості                               |
| Мезорівень                | Міністерства, Технічні управління, Адміністрації                                                                                | Накази, Програми, Декрети, Листи тощо                                                                |
| Мікрорівень               | Служби підприємства: відділ технічного контролю, відділи стандартизації, відділи створенні на основі системою управління якістю | Накази керівника, програми з підвищення якості, рішення керівника, прийняті у сфері якості продукції |
| На рівні окремої поставки | Покупець та постачальник                                                                                                        | Договір купівлі-продажу                                                                              |

Джерело: [41].

Деякі з цих структур були створені спеціально для забезпечення контролю якості, тоді як інші виконують відповідні функції в рамках ширшого спектру своєї діяльності.

Як видно з таблиці 1.5, найвищим рівнем нормативного регулювання є мегаекономічний, який охоплює міжнародний вимір взаємодії у сфері якості продукції. Для кращого розуміння ролі міжнародних організацій у цій сфері, доцільно розглянути їх основні характеристики – зокрема рік заснування, статус визнання в Україні та напрями діяльності, що стосуються забезпечення якості продукції, товарів, робіт і послуг. Такі дані систематизовано в таблиці 1.5, що дозволяє провести візуальне порівняння і аналітичну оцінку їх впливу на формування міжнародних стандартів якості.

Отже, як свідчить таблиця 1.5, міжнародні організації були засновані у різні історичні періоди – починаючи з 1828 року, і кожна з них має свою специфіку та завдання залежно від напрямку діяльності. Водночас, незважаючи на відмінності, їхня робота у сфері якості продукції, товарів, робіт і послуг має низку спільних рис, що зосереджуються переважно на стандартизації та сертифікації продукції або систем управління якістю на відповідність встановленим національним або міжнародним

стандартам. Важливою позитивною тенденцією є активна та результативна співпраця України з кожною з цих організацій.

Таблиця 1.5

## Міжнародні організації, що регулюють відносини у сфері якості

| Назва міжнародної організації                  | Рік заснування | Мета діяльності                                                                                             | Визнання Україною                                                    | Діяльність у сфері якості                                                                |
|------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бюро Верітас                                   | 1828           | Оцінювання ступеня надійності суден і безпеки на морі. Зараз — лідер у сфері якості та запобігання ризикам. | Є регіональні відділення в Україні (Київ, Одеса, Львів, інші міста). | Промисловість, консалтинг, ISO 9000D, сертифікація, міжнародна торгівля, складні товари. |
| Міжнародна служба сертифікації (SGS)           |                | Оцінювання якості, сертифікація, інспектування — широке коло послуг у сфері якості.                         | Має регіональні відділення в Україні.                                | Сертифікація ISO 9000, національні та міжнародні стандарти, навчання.                    |
| Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) | 1947           | Сприяння розвитку стандартизації у світі для забезпечення міжнародного товарообігу і взаємопомочі.          | Україна член ISO з 1 січня 1993 р.                                   | Розробка стандартів, прийняття ISO, впровадження національних стандартів якості.         |
| Європейська організація з якості (EOQ)         | 1956           | Сприяння впровадженню принципів та практик управління якістю для підвищення якості продукції та послуг.     | Україна член EOQ з 1996 р.                                           | Розробка методів управління якістю, аналітична діяльність, галузеве регулювання.         |
| Європейський комітет зі стандартизації (CEN)   | 1961           | Забезпечення гармонізації європейських стандартів із стандартами ISO в країнах Західної Європи.             | Україна член CEN з 1 квітня 1997 р.                                  | Розробка європейських стандартів, гармонізація з ISO, зниження торговельних бар'єрів.    |

Джерело: [47].

Наступним рівнем регулювання є макроекономічний, що представлений національною нормативно-правовою базою. Основними документами, які регламентують відносини у сфері забезпечення якості продукції, товарів, робіт і

послуг, виступають законодавчі й підзаконні акти: закони, укази, постанови, накази, розпорядження, положення, листи, інструкції тощо. Для пошуку відповідних нормативних документів було застосовано ключове слово «якість», що трапляється як у назвах документів, так і в їхньому змісті – у частині, що стосується врегулювання питань забезпечення якості продукції.

У законодавчому полі України врегулювання питань, пов'язаних із якістю продукції, здійснюється переважно на основі чотирьох законів, серед яких ключовим є Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів». Окрім нього, діють три супутні закони, що вносять зміни до цього базового документа. Усі вони фактично регламентують одне коло питань, тому можна стверджувати, що юридичне регулювання у сфері якості харчових продуктів базується на двох основних законодавчих актах.

Центральним документом у цій сфері є Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів». Він визначає якість як ступінь відповідності властивостей харчового продукту очікуванням і вимогам споживача. У другому розділі закону йдеться про роль держави у забезпеченні безпечності та якості, зокрема у статті 3 підкреслюється захист життя і здоров'я громадян, а стаття 27 встановлює вимоги до безпечності, відповідності технічним регламентам, правильності маркування харчових продуктів, вироблених в Україні.

Інший закон – «Про внесення змін до Закону України “Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини”» – значною мірою дублює вказаний вище закон і не вносить концептуально нових положень.

Хоча зазначені законодавчі акти, за змістом, покликані повністю захистити права споживача і гарантувати якість продукції, на практиці виникає чимало проблем із дотриманням їхніх вимог. Основною причиною цього є недостатній контроль із боку державних і місцевих органів влади за виконанням законодавства підприємствами. Крім того, наявні прогалини у нормативно-правовому регулюванні процедур перевірок і контролю також перешкоджають ефективному впровадженню

ВИМОГ.

Для більш глибокого аналізу нормативного середовища доцільно враховувати також інші законодавчі акти, які прямо не містять у назві слово «якість», але мають вагоме значення у формуванні стандартів і контролю відповідності продукції. Зокрема, це:

- Закон України «Про стандартизацію»,
- Закон України «Про підтвердження відповідності»,
- Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності».

Закон «Про стандартизацію» визначає основні принципи й цілі створення єдиної технічної політики у сфері стандартизації. Основною метою є оптимальне використання ресурсів, відповідність об'єктів їх призначенню, формування конкурентоспроможної продукції та забезпечення інформування споживачів. Закон був запроваджений у зв'язку з необхідністю гармонізації трьох існуючих систем стандартів – ДСТУ, ГОСТ і міжнародних стандартів – відповідно до українських умов господарювання.

Закон «Про підтвердження відповідності» встановлює вимоги до систем підтвердження відповідності продукції, систем якості, управління довкіллям тощо. Згідно зі статтею 9, підтвердження відповідності може бути здійснене як через стандарти, так і через інші, передбачені технічними регламентами, способи. Це дозволяє суб'єктам господарювання обирати найбільш зручну для них процедуру відповідності.

Закон «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» визначає принципи створення системи акредитації органів, які здійснюють оцінку відповідності. Він забезпечує технічну єдність системи, формує довіру до результатів оцінки та сприяє взаємному визнанню цих результатів на міжнародному рівні. Закон також передбачає створення національного органу з акредитації, до якого входять відповідні ради, комісії та технічні комітети.

Таким чином, наявна нормативно-правова база формує засади для ефективного

регулювання якості продукції в Україні. Проте, ключовим викликом залишається забезпечення належного контролю за виконанням законів, а також актуалізація нормативів відповідно до європейських стандартів задля зміцнення довіри споживачів і підвищення конкурентоспроможності української продукції.

Кожна з вищезазначених інституцій має чітко визначені функціональні обов'язки, закріплені у відповідних законодавчих актах, що сприяє ефективному розмежуванню повноважень, підвищенню професійної компетентності та вдосконаленню діяльності у своїй галузі. Варто зазначити, що всі три ключові закони у сфері якості були розроблені за участі фахівців з Європейського Союзу, що забезпечує їхню відповідність європейським правовим нормам та створює передумови для подальшого визнання цих нормативних актів європейськими інституціями. Це, своєю чергою, полегшує процес інтеграції України до європейського простору акредитації [8, с. 76].

Описаний макроекономічний рівень нормативного регулювання на основі наведених законів визначає правила взаємодії між постачальниками та споживачами під час обміну сировиною, товарами, роботами чи послугами. Такий підхід формує основу довіри населення до вітчизняних виробників, стимулює попит на якісну продукцію та посилює конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Водночас дотримання вимог стандартів і нормативів якості, передбачених законодавством, потребує належного відображення відповідних витрат у системі бухгалтерського обліку підприємства. Залежно від характеру та цільового призначення цих витрат, вони повинні включатися до собівартості виготовленої продукції або до витрат того звітного періоду, в якому були понесені.

Крім державних інституцій, важливу роль у регулюванні питань забезпечення якості відіграють громадські організації. Серед них ключовими є Українська асоціація якості (УАЯ), Українське товариство якості (УТЯ), приватна структура СЕРТИКОМ, Академія якості (АЯ), Український міжнародний фонд якості (УМФЯ) та інші. Їхня діяльність спрямована на поширення культури якості, надання професійної підтримки

підприємствам і сприяння інтеграції України до міжнародної системи управління якістю.

У 1989 році в Україні була створена перша всеукраїнська професійна громадська організація у сфері якості – Українська асоціація якості (УАЯ). Вона має широку структуру, до якої входять регіональні відділення, галузеві технічні комітети, Клуби лідерів якості, Клуб директорів з якості, Союзи випробувальних центрів та аудиторів. Основні напрями діяльності УАЯ реалізуються через низку заходів, зокрема – проведення Українських національних конкурсів з якості, організацію заходів у рамках Європейського тижня якості в Україні, Міжнародних форумів «Дні якості в Києві», Всеукраїнських з'їздів якості, участь у програмі «АМОС», семінарів, засідань Клубу лідерів якості, а також випуску альбому «Кращі підприємства України».

Наступною, заснованою у 1993 році, є громадська організація Український міжнародний фонд якості (УМФЯ), яка була створена з метою сприяння науково-технічному і соціально-економічному розвитку країни, підвищення якості продукції, послуг і їх конкурентоспроможності. Завдяки УМФЯ Україна стала членом Європейської організації з якості (ЄОЯ), а також активно співпрацює з міжнародними структурами в галузі забезпечення якості, зокрема з Інститутом забезпечення якості (Велика Британія).

До кола організацій, що здійснюють діяльність у сфері якості, належать також приватні структури, як-от «СЕРТИКОМ» і Академія якості, які надають консультаційні послуги, проводять навчання у сфері сертифікації та покращення систем управління якістю.

Українське товариство якості (УТЯ), створене у 2000 році, об'єднує промислові, консультаційні, навчальні структури різних форм власності та структурні підрозділи Держспоживстандарту. УТЯ запропонувало програму «Створення умов та механізмів поліпшення якості продукції та послуг», яка має комплексний характер і охоплює

стратегічні завдання, пріоритети, принципи й механізми реалізації політики якості на регіональному рівні.

Варто згадати й Українську лігу споживачів і виробників «Українська якість», яка функціонує з 1998 року. Її діяльність спрямована на захист прав споживачів, підтримку національного виробника та здійснюється через технічне й правове регулювання, організацію науково-практичних заходів: конференцій, «круглих столів», виставок, присвячених тематиці якості.

Проаналізувавши діяльність цих організацій, можна зробити висновок, що в Україні функціонує цілий спектр ефективних інституцій, які теоретично і практично займаються питаннями забезпечення якості продукції та послуг. Вони ініціюють значну кількість заходів і здійснюють суттєві витрати задля підвищення рівня якості вітчизняної продукції. Проте, попри цю активність, актуальним залишається питання: чому на практиці споживачі досі стикаються з неякісними товарами? Ймовірною причиною є низький рівень виконання вимог чинного законодавства на підприємствах, а також недосконалість системи контролю та обмежена ефективність механізмів перевірки з боку держави.

На локальному рівні забезпечення якості залежить від дій обласних, міських органів влади та відповідних технічних управлінь, які розробляють регіональні нормативно-розпорядчі документи. Вони визначають пріоритети й напрями реалізації політики якості в межах певного регіону або галузі.

На рівні окремих підприємств якість продукції забезпечується через створення відповідних структурних підрозділів – відділів технічного контролю, управління якістю, стандартизації тощо. Внутрішні розпорядчі документи, як-от накази, програми чи інструкції, мають відповідати загальнодержавним нормативам та сприяти побудові ефективної системи управління якістю на підприємстві.

Таким чином, проведений моніторинг нормативного регулювання у сфері забезпечення та гарантування якості продукції свідчить про наявність низки суттєвих проблем, що створює прогалини у правовому полі, ускладнює ефективну реалізацію

державної політики у сфері якості, а також знижує рівень відповідальності виробників. Для вирішення виявлених проблем необхідно оновити та гармонізувати законодавчу базу з урахуванням міжнародних стандартів, посилити контроль за виконанням нормативів якості та забезпечити прозорість процедур оцінки відповідності, що сприятиме зміцненню довіри споживачів, підвищенню конкурентоспроможності національної продукції та інтеграції України до світового економічного простору.

Інформаційне забезпечення системи управління якістю на сучасному підприємстві сьогодні – це не просто допоміжний компонент, а повноцінна опора всієї системи менеджменту. Йдеться про цілісну інфраструктуру, яка поєднує в собі дані, технології, програмні рішення, нормативні документи та зворотний зв'язок від споживача. Саме завдяки цьому підприємство отримує можливість не тільки контролювати якість на всіх етапах виробництва, а й оперативно реагувати на зміни, виявляти ризики, оптимізувати процеси та посилювати довіру до своєї продукції.

Центральне місце в інформаційному забезпеченні займають інформаційно-аналітичні системи. Найпоширенішими з них є ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – комплексні програмні платформи, які охоплюють усі бізнес-процеси підприємства: закупівлі, виробництво, логістику, фінанси, персонал. Вони інтегрують дані з різних відділів, у тому числі з підрозділів, відповідальних за контроль якості, й забезпечують єдину інформаційну картину діяльності. ERP дозволяє в реальному часі відстежувати кожен етап життєвого циклу продукції – від надходження сировини до доставки готового товару.

Окремо варто виділити QMS-модулі (Quality Management System), які або вбудовуються в ERP, або функціонують як окремі системи. QMS дозволяє формалізувати процедури контролю якості, ведення документації, реєстрації невідповідностей, перевірок і аудитів, що дає змогу уникати помилок, зменшити витрати на переробку та підвищити рівень відповідності продукції стандартам (як внутрішнім, так і зовнішнім, зокрема ISO 9001).

Ще одним важливим елементом є CRM-системи (Customer Relationship Management), що відповідають за роботу з клієнтами. Вони дають змогу фіксувати звернення споживачів, реєструвати скарги, обробляти пропозиції, аналізувати відгуки. Усе це – безцінне джерело інформації для покращення якості продукції, адже саме кінцевий споживач визначає, наскільки товар відповідає його очікуванням. Аналіз цих даних дає змогу підприємству бачити не лише проблеми, а й можливості для розвитку.

Крім того, у практиці підприємств активно застосовуються спеціалізовані програмні засоби для:

- оцінки ризиків (наприклад, Risk Matrix або FMEA – аналіз видів і наслідків можливих відмов),
- управління невідповідностями (Nonconformance Management Systems),
- проведення внутрішніх аудитів (Audit Management Tools),
- управління інцидентами та скаргами,
- ведення електронної документації про якість.

Невід’ємною складовою інформаційного забезпечення є зворотний зв’язок від споживачів. Його слід розглядати не як формальність, а як ключовий елемент стратегічного управління якістю. Завдяки аналізу даних про рівень задоволеності, частоту рекламацій, вміст скарг і повторні звернення, підприємство може точно налаштувати виробництво, вдосконалити сервіс, змінити упаковку або навіть переглянути концепцію продукту.

Інформаційне забезпечення охоплює також внутрішні регламенти, інструкції, стандарти та процедури, які фіксують, яким чином мають виконуватись операції, перевірки, тестування. Уся ця документація є «дорожньою картою» для персоналу в частині дотримання стандартів якості.

Таким чином, інформаційне забезпечення системи управління якістю – це жива, інтегрована система, в якій взаємодіють технології, документи, цифрові дані та люди. Саме вона формує основу для стабільного виробництва якісної продукції, дає змогу

приймати обґрунтовані управлінські рішення, знижує ризики та сприяє побудові довготривалих довірчих відносин із клієнтами. У сучасних ринкових умовах без такої системи підприємство не зможе конкурувати, розвиватися і відповідати на зростаючі запити споживачів.

## **Висновки до розділу 1**

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що якість продукції є ключовим фактором ефективної діяльності будь-якого підприємства в сучасних умовах конкуренції та постійної динаміки ринку. У першому розділі дипломної роботи було розкрито сутність поняття якості продукції, її значення для підприємства, а також теоретико-методичні основи системи управління якістю. Було доведено, що якість безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, імідж та довгострокову стабільність підприємства.

Розглянуто структуру та зміст системи управління якістю, проаналізовано методичні засади її оцінки. Система управління якістю передбачає наявність взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на забезпечення відповідності продукції вимогам споживача та стандартам. Встановлено, що ефективність цієї системи досягається шляхом постійного моніторингу, контролю, удосконалення та зворотного зв'язку.

Особливу увагу приділено нормативно-правовому та інформаційному забезпеченню системи управління якістю. Проведений моніторинг законодавства України у сфері забезпечення якості продукції показав, що існує потреба в удосконаленні контролюючих механізмів, гармонізації українських стандартів із міжнародними, а також більш ефективному впровадженні чинних вимог на практиці.

Таким чином, ефективне управління якістю є не лише інструментом для покращення характеристик продукції, але й стратегічним чинником успішної діяльності підприємства. Запорукою цього є системний підхід, високий рівень

відповідальності менеджменту, підготовлений персонал, технічне забезпечення контролю якості та дотримання вимог нормативно-правової бази. Результати роботи підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління якістю на підприємствах України з урахуванням національного досвіду, законодавчих змін та глобальних викликів ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ПЕРШИЙ ЗАВОД ГРАНІТНИХ МИЙОК»

#### **2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Перший завод гранітних мийок»**

ТОВ «ПЗГМ» – сучасне підприємство, що спеціалізується на виробництві високоякісних мийок зі штучного каменю (композиту на основі гранітної крихти), та займає провідні позиції на ринку сантехнічної продукції в Україні.

Підприємство створене у 2017 році з орієнтацією на задоволення зростаючого попиту на довговічні, естетичні та функціональні кухонні мийки. За порівняно короткий період діяльності компанія зарекомендувала себе як надійний виробник, що поєднує інноваційні підходи до виготовлення продукції з високими стандартами якості.

Виробничі потужності підприємства включають сучасне обладнання для лиття, шліфування, полірування та фінішної обробки. Компанія використовує високоякісні імпорتنі матеріали, зокрема гранітну крихту та акрилові смоли, що відповідають європейським екологічним стандартам. Уся продукція виготовляється відповідно до технічних регламентів ЄС.

Асортимент включає одно- і двосекційні мийки, моделі з сушарками, вироби різних кольорів і монтажних рішень. Продукція ТОВ «ПЗГМ» реалізується як в Україні, так і експортується до країн ЄС – Польщі, Румунії, Литви.

Основні канали збуту включають спеціалізовані магазини, онлайн-платформи та контракти з меблевими підприємствами. Компанія активно інвестує в маркетинг, бере участь у галузевих виставках, модернізує обладнання та розширює модельний ряд.

У таблиці 2.1 представлено реєстраційну картку ТОВ «Перший завод гранітних мийок», яка містить ключові адміністративні та ідентифікаційні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

|                                                          |                                                                         |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. Повна назва підприємства                              | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ<br>ПЕРШИЙ ЗАВОД ГРАНІТНИХ МИЙОК |
| 2. Скорочена назва підприємства                          | ТОВ «ПЗГМ»                                                              |
| 3. Юридична адреса                                       | 03110, місто КИЇВ, вулиця ПИРОГОВСЬКОГО,<br>будинки 19, корпус 6        |
| 4. Фактичне місце розташування                           | 03110, місто КИЇВ, вулиця ПИРОГОВСЬКОГО,<br>будинки 19, корпус 6        |
| 5. Телефон                                               | 0443934835                                                              |
| 6. Факс                                                  | 0443934835                                                              |
| 7. Код ЄДРПОУ                                            | 41242281                                                                |
| 8. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років | 28.03.2017 (8 років 2 місяці)                                           |
| 9. Форма власності                                       | Недержавна власність                                                    |
| 10. Організаційно-правова форма                          | Товариство з обмеженою відповідальністю                                 |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

З аналізу випливає, що підприємство функціонує вже понад 8 років, зареєстроване та фактично розташоване в місті Києві за однією й тією ж адресою, що свідчить про стабільність місцезнаходження та ймовірну централізовану структуру управління.

Форма власності – недержавна, а організаційно-правова – товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє підприємству зберігати гнучкість в управлінні та прийнятті рішень, з одночасним обмеженням фінансової відповідальності учасників. Наявність актуального зв'язку через телефон та факс підтверджує доступність для ділових контактів.

Код ЄДРПОУ дозволяє легко ідентифікувати підприємство в офіційних реєстрах. Загалом, ці базові характеристики свідчать про легальний статус, організаційну визначеність і стабільну присутність підприємства в ринковому середовищі.

Основними видом діяльності ТОВ «Перший завод гранітних мойок» є: 23.42 Виробництво керамічних санітарно-технічних виробів. На даний момент підприємство здійснює всі види діяльності.

Предметом діяльності ТОВ «Перший завод гранітних мойок» є:

23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу.

23.70 Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю.

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах.

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

| Засновники підприємства                                                  | Статутний капітал |                |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|
|                                                                          | сума, тис. грн.   | питома вага, % |
| 1. Юридичні особи:                                                       | 0                 | 0              |
| 2. Фізичні особи:                                                        | 2 900 000,00      | 2 900 000,00   |
| Кількість акціонерів – фізичних осіб станом на 31.12.2023 року становить | 2 900 000,00      | 2 900 000,00   |
| Разом                                                                    | 2 900 000,00      | 2 900 000,00   |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані про структуру статутного капіталу ТОВ «Перший завод гранітних мийок», можна зробити висновок про повну концентрацію власності в

руках фізичних осіб. Загальний обсяг статутного капіталу становить 2 900 000 гривень, і вся ця сума внесена саме фізичними особами. Юридичні особи у складі засновників повністю відсутні, що означає, що підприємство є класичним прикладом приватного бізнесу, який не має зовнішніх корпоративних впливів або залежностей від інших юридичних структур.

Така модель управління дозволяє забезпечити більшу оперативність у прийнятті рішень, гнучкість в управлінні ресурсами та стратегічну незалежність. Крім того, відсутність акціонерів-юридичних осіб може свідчити про сімейний або партнерський характер бізнесу, де власники мають повний контроль над діяльністю та напрямками розвитку компанії. Це також підвищує рівень особистої відповідальності кожного із засновників за ефективність роботи підприємства.

Загалом, така структура власності сприяє стабільності та цілісності корпоративного управління, але водночас може обмежувати можливості для масштабного зовнішнього інвестування без зміни правового статусу або реструктуризації.

Така структура засновників за статутним капіталом свідчить про те, що підприємство в основному засноване фізичними особами, що може відображати певні особливості та пріоритети в управлінні та розвитку підприємства.

Однією з умов прийняття працівника на постійну роботу в ТОВ «Перший завод гранітних мийок» є проходження працівником, що найменше двох сертифікацій по програмних продуктах, з якими працює фірма. Управлінська структура ТОВ «Перший завод гранітних мийок» представлена на рис. 2.1.

Ключову роль в управлінні ТОВ «Перший завод гранітних мийок» здійснює засновник. Наймання на посаду директора ТОВ «Перший завод гранітних мийок» здійснюється на основі рішення та призначення його засновником підприємства.

Директор підприємства самостійно вирішує питання діяльності Підприємства за винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції власника.



Рис. 2.1. Управлінська структура ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

#### Директор Підприємства:

- несе повну відповідальність за стан та діяльність Підприємства;
- зобов’язаний на вимогу власника звітувати та подавати необхідну інформацію щодо фінансово-господарської діяльності підприємства та управління майном, яке знаходиться на балансі Підприємства;
- має право без доручення (довіреності) діяти від імені підприємства, підписувати документи, пов’язані з його поточною господарською діяльністю, представляти його інтереси перед підприємствами, установами та організаціями, незалежно від форм власності, органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянами, укладати договори (угоди) та контракти, видавати доручення, довіреності, інші документи, вчиняти інші дії, необхідні для здійснення своїх повноважень згідно з цим Статутом та чинним законодавством;
- організує господарську, соціально-побутову та іншу діяльність підприємства згідно з метою та предметом його діяльності;
- формує штат Підприємства, затверджує його структуру та штатний розклад, посадові інструкції, внутрішні положення про структурні підрозділи тощо;
- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку;
- розпоряджається коштами та майном підприємства згідно з чинним законодавством України;

- накладає на працівників підприємства стягнення та застосовує заохочення відповідно до чинного законодавства України;
- видає накази, розпорядження, інші акти управління з усіх питань діяльності підприємства;
- відкриває в установах банків поточні та інші рахунки;
- вчиняє інші дії, необхідні для здійснення належних йому повноважень.

Операційна діяльність підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок» охоплює всі основні процеси виробництва, реалізації та обслуговування продукції, що виготовляється на основі штучного каменю. Компанія спеціалізується на виготовленні гранітних мийок для кухні, використовуючи високоякісні імпортовані матеріали, що відповідають європейським стандартам якості та екологічної безпеки.

Виробничий процес включає такі етапи, як підготовка сировини, лиття, шліфування, фарбування та полірування поверхонь мийок. Сучасне виробниче обладнання дозволяє виготовляти продукцію різних форм, розмірів і кольорових рішень відповідно до запитів ринку. Уся продукція проходить контроль якості перед відправленням на склад готової продукції.

Мийки зберігаються на складі до моменту замовлення клієнтом. Товар може реалізовуватись через офіційних дистриб'юторів, роздрібні точки, інтернет-магазини та напряму кінцевим споживачам. Перед продажем продукція комплектується гарантійним талоном, інструкцією з монтажу та догляду. Операційна діяльність також включає постійну роботу з клієнтами: консультанти компанії допомагають покупцям обрати оптимальну модель мийки, з урахуванням технічних і дизайнерських вимог кухні.

Оформлення продажу здійснюється через накладні, товарні чеки або договори, залежно від каналу реалізації. Оплата може бути як готівковою, так і безготівковою.

Окрему увагу підприємство приділяє післяпродажному обслуговуванню: у разі потреби клієнтам надається консультаційна підтримка, можливість обміну товару, сервісне обслуговування або заміна продукції, яка виявилася бракованою.

Після завершення кожної операції дані вносяться в облікову систему підприємства. На основі щоденних і щомісячних звітів аналізуються обсяги виробництва, реалізації, структура попиту, що дозволяє своєчасно коригувати маркетингову та виробничу стратегію.

Отже, операційна діяльність ТОВ «Перший завод гранітних мийок» спрямована на забезпечення високої якості продукції, гнучке задоволення потреб ринку та сталий розвиток компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Характеристика об'єктів господарської діяльності підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок» представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Характеристика об'єктів господарської діяльності підприємства

| Види об'єктів та їх характеристика (продукція, роботи, послуги, товари) | Одиниця виміру | Обсяги господарювання |          |         | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |        |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------|---------|-------------------------------|--------|
|                                                                         |                | Роки                  |          |         |                               |        |
|                                                                         |                | 2022                  | 2023     | 2024    | +, -                          | %      |
| Кухонні мийки зі штучного каменю                                        | тис. грн.      | 6994,72               | 8527,78  | 10953,7 | 3958,98                       | 156,6  |
| Індивідуальні дизайнерські вироби під замовлення                        | тис. грн.      | 2254,18               | 2841,56  | 2864,74 | 610,56                        | 127,09 |
| Експортні поставки (Польща, Румунія, Литва)                             | тис. грн.      | 3097,91               | 3359,87  | 2897,5  | -200,41                       | 93,53  |
| Супутні товари (сифони, монтажні комплекти, аксесуари)                  | тис. грн.      | 1381,5                | 3200,9   | 2778,97 | 1397,47                       | 201,16 |
| Сервісне обслуговування та гарантійний ремонт                           | тис. грн.      | 1602,9                | 1751,0   | 1520,39 | -82,51                        | 94,85  |
| Разом                                                                   | тис. грн.      | 15331,21              | 19681,11 | 21015,3 | 5684,09                       | 137,08 |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє позитивну динаміку господарської діяльності за більшістю об'єктів, що свідчить про поступове зростання ринкової активності та зміцнення позицій на цільовому ринку. Проведемо детальний аналіз кожного напрямку діяльності підприємства:

Кухонні мийки зі штучного каменю залишаються основним видом продукції підприємства. Їхній обсяг реалізації зріс із 6994,72 тис. грн у 2022 році до 10953,7 тис.

грн у 2024 році. Абсолютне відхилення становить +3958,98 тис. грн, що відповідає зростанню на 56,6%. Така позитивна динаміка свідчить про стабільний попит на основну продукцію компанії, ефективну товарну політику та зростаючу впізнаваність бренду.

Індивідуальні дизайнерські вироби під замовлення також продемонстрували приріст – з 2254,18 тис. грн до 2864,74 тис. грн, що на 610,56 тис. грн або +27,09% більше, що свідчить про розширення нішевого сегмента, спрямованого на клієнтів з індивідуальними запитами, і підкреслює здатність підприємства задовольняти специфічні потреби споживачів.

Експортні поставки, навпаки, зазнали зменшення з 3097,91 тис. грн до 2897,5 тис. грн, тобто зниження на 200,41 тис. грн, або -6,47%. Такий спад може бути пов'язаний як із зовнішньоекономічною нестабільністю, так і з конкуренцією на міжнародних ринках або логістичними викликами. Проте експорт залишається важливим напрямом, який потребує подальшої підтримки та диверсифікації.

Супутні товари, зокрема сифони, монтажні комплекти та аксесуари, зросли в обсягах у 2 рази – з 1381,5 тис. грн до 2778,97 тис. грн, що становить зростання на 1397,47 тис. грн або +101,16%, що свідчить про вдало реалізовану стратегію перехресного продажу та комплексного обслуговування клієнтів.

Сервісне обслуговування та гарантійний ремонт скоротились з 1602,9 тис. грн до 1520,39 тис. грн, тобто на -82,51 тис. грн (-5,15%). Зменшення цього показника може бути двояким: з одного боку, це може свідчити про покращення якості продукції, що знижує кількість звернень по сервіс; з іншого боку – про недостатній розвиток післяпродажного сервісу.

Загалом, сумарний обсяг господарської діяльності підприємства зріс на 5684,09 тис. грн, що становить 137,08% від рівня 2022 року. Така позитивна динаміка є свідченням ефективної маркетингової та управлінської стратегії, стабільної позиції на ринку та належного рівня адаптації до вимог споживачів.

Такі результати дають підстави вважати, що підприємство має потенціал для

подальшого зростання, зокрема через підтримку експорту та розвиток сервісного обслуговування як складової ціннісної пропозиції для клієнтів.

Характеристика постачальників підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок» представлено 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика постачальників підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

| Поста-чальники                    | Роки                                    |       |                                         |       | Відхилення |        |       |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|-------|-----------------------------------------|-------|------------|--------|-------|
|                                   | 2023                                    |       | 2024                                    |       | +/-        | %      | п.с.  |
|                                   | обсяг господарських відносин, тис. грн. | %     | обсяг господарських відносин, тис. грн. | %     |            |        |       |
| Polystone Ukraine                 | 15231                                   | 12,53 | 16101                                   | 12,72 | 870        | 105,71 | 0,18  |
| ColorTech GmbH (пігменти)         | 14571                                   | 11,99 | 15247                                   | 12,04 | 676        | 104,64 | 0,05  |
| ResinBond Europe B.V.             | 21045                                   | 17,32 | 22441                                   | 17,73 | 1396       | 106,63 | 0,41  |
| Schock GmbH (литтєві форми)       | 11204                                   | 9,22  | 11987                                   | 9,47  | 783        | 106,99 | 0,25  |
| Hürner GmbH (зварювальні системи) | 17894                                   | 14,73 | 18236                                   | 14,40 | 342        | 101,91 | -0,32 |
| AkzoNobel (фарби/лак)             | 12457                                   | 10,25 | 12879                                   | 10,17 | 422        | 103,39 | -0,08 |
| STI Freight Logistics             | 11224                                   | 9,24  | 11478                                   | 9,07  | 254        | 102,26 | -0,17 |
| BergaPlast (фітинги, аксесуари)   | 17888                                   | 14,72 | 18234                                   | 14,40 | 346        | 101,93 | -0,32 |
| Разом                             | 121514                                  | 100,0 | 126603                                  | 100,0 | 5089       | 104,19 |       |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

У 2024 році ТОВ «Перший завод гранітних мийок» наростило обсяги співпраці з постачальниками, що свідчить про розширення виробництва. Загальний обсяг господарських відносин зріс на понад 5 млн грн (+4,19%). Найбільше зростання продемонстрували ключові партнери, зокрема Polystone Ukraine та Schock GmbH, які постачають основну сировину, що означає посилення виробничих темпів і стабільні ланцюги постачання. Натомість деякі партнери, як AkzoNobel і Hürner GmbH, незначно знизили частку, що може бути пов'язано з оптимізацією запасів або

завершенню оновлення обладнання. Загалом структура постачальників залишається збалансованою, а динаміка – позитивною.

Характеристика покупців підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок» представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Характеристика покупців підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

| Покупці        | Роки                                    |       |                                         |       | Відхилення |        |       |
|----------------|-----------------------------------------|-------|-----------------------------------------|-------|------------|--------|-------|
|                | 2023                                    |       | 2024                                    |       | +/-        | %      | п.с.  |
|                | обсяг господарських відносин, тис. грн. | %     | обсяг господарських відносин, тис. грн. | %     |            |        |       |
| Фізичні особи  | 12222,01                                | 62,10 | 11331,41                                | 53,92 | -890,60    | 92,71  | -8,18 |
| Юридичні особи | 7459,1                                  | 37,90 | 9683,89                                 | 46,08 | 2224,79    | 129,82 | 8,18  |
| Разом          | 19681,11                                | 100   | 21015,3                                 | 100   | 1334,19    | 106,78 | х     |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

У 2024 році структура покупців продукції ТОВ «Перший завод гранітних мийок» зазнала якісних трансформацій, що свідчить про зміну акцентів у стратегічному фокусі підприємства. Незважаючи на те, що фізичні особи продовжують становити основну частку клієнтської бази, їх частка в загальному обсязі реалізації зменшилася з 62,10% у 2023 році до 53,92% у 2024 році. Таке зниження на 8,18 відсоткових пунктів супроводжується незначним скороченням обсягів продажів у абсолютному вимірі – на 890,6 тис. грн, або на 7,29%.

Водночас суттєво зріс обсяг реалізації продукції юридичним особам – з 7 459,10 тис. грн у 2023 році до 9 683,89 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 2 224,79 тис. грн або 29,82%. Частка цієї категорії споживачів зросла до 46,08%, порівняно з 37,90% у попередньому році, що вказує на збільшення на 8,18 відсоткових пунктів.

Таке зрушення у структурі споживачів можна інтерпретувати як результат переорієнтації підприємства на сегмент B2B (business-to-business), що зазвичай характеризується більшими обсягами замовлень, стабільністю попиту та вищими

вимогами до якості продукції та обслуговування. Збільшення обсягу продажів юридичним особам свідчить про зміцнення партнерських відносин з корпоративними клієнтами – будівельними компаніями, архітектурними бюро, дизайнерами інтер'єрів тощо.

Таким чином, аналіз динаміки клієнтської структури ТОВ «Перший завод гранітних мийок» свідчить про послідовне посилення присутності на ринку корпоративного споживача, що може бути інтерпретовано як стратегічно обґрунтований крок до зміцнення фінансової стійкості та зниження ризиків, пов'язаних із коливанням попиту з боку роздрібних покупців. У перспективі такий вектор розвитку сприятиме підвищенню ефективності комерційної діяльності та розширенню ринкових можливостей підприємства.

Як бачимо ТОВ «Перший завод гранітних мийок» підприємство демонструє сталий розвиток, ефективну виробничу та збутову діяльність, послідовну орієнтацію на якість продукції та розширення ринку. Високий рівень організації управління, чітка структура власності, зростання обсягів реалізації, а також поступовий перехід до сегменту B2B свідчать про стратегічну зрілість підприємства та готовність до подальшої масштабної діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Перший завод гранітних мийок»**

Аналіз фінансового стану ТОВ «Перший завод гранітних мийок» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у суттєвому зростанні доходів від реалізації продукції протягом аналізованого періоду. Це, у свою чергу, вказує на підвищення ефективності господарської діяльності, зростання попиту на продукцію підприємства та посилення його позицій на ринку.

Проте, для формування повноцінної та об'єктивної оцінки фінансової стабільності підприємства необхідно здійснити більш глибокий аналіз структури витрат, рентабельності, ліквідності, оборотності активів, а також динаміки показників фінансового результату (прибутку/збитку).

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства показані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства 2022–2024 рр.

| Показники                                                        | Роки    |         |         | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |        |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|--------|
|                                                                  | 2022    | 2023    | 2024    | +, –                          | %      |
| 1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.                             | 15331,2 | 19681,1 | 21015,3 | 5684,10                       | 137,08 |
| 2. Валовий прибуток, тис. грн.                                   | –       | –       | –       | –                             | –      |
| 3. Операційний прибуток, тис. грн.                               | –       | –       | –       | –                             | –      |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн.                                    | 269,7   | 421,0   | 409,50  | 157,2                         | 158,29 |
| 5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.               | 9       | 8       | 7       | -2                            | 77,78  |
| 6. Середньорічна вартість:<br>в т.ч. основних засобів, тис. грн. | 1410,75 | 1372,5  | 1320,95 | 89,80                         | 93,63  |
| оборотних активів, тис. грн.                                     | 14612,1 | 21372,2 | 25798,8 | 11186,70                      | 176,56 |
| 7. Фондовіддача                                                  | 10,87   | 14,34   | 15,91   | 5,04                          | 146,37 |
| 8. Фондомісткість                                                | 0,09    | 0,07    | 0,06    | 0,03                          | 66,67  |
| 9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.                            | 156,75  | 171,56  | 188,71  | 31,96                         | 120,39 |
| 10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів                     | 1,05    | 0,92    | 0,81    | -0,24                         | 77,14  |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.                       | 1703,47 | 2460,14 | 3002,19 | 1298,72                       | 176,24 |
| 12. Рентабельність господарської діяльності, %                   | 1,76    | 2,14    | 2,03    | 0,27                          | x      |
| 13. Рентабельність активів підприємства, %                       | 1,68    | 1,85    | 1,57    | -0,11                         | x      |
| 14. Рентабельність власного капіталу, %                          | 4,83    | 7,8     | 7,73    | 2,90                          | x      |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за 2022–2024 роки засвідчує наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства, зокрема зростання обсягів реалізації продукції та підвищення

ефективності використання ресурсів.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стале збільшення чистого доходу від реалізації продукції, який зріс з 15331,2 тис. грн у 2022 році до 21015,3 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 5684,1 тис. грн або 137,08 %. Така динаміка є свідченням підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності збутової політики підприємства. Чистий прибуток за цей же період збільшився на 157,2 тис. грн або 158,29 %, що демонструє покращення результатів фінансово-господарської діяльності, ефективне управління витратами та раціональне використання фінансових ресурсів.

Позитивним є також зростання продуктивності праці, яка у 2024 році становила 3 002,19 тис. грн на одного працівника, що на 76,24 % вище порівняно з 2022 роком. При цьому чисельність працівників за період скоротилась з 9 до 7 осіб, що може вказувати на процеси автоматизації, механізації виробництва або оптимізацію трудових ресурсів. Підприємство демонструє зростання фондовіддачі з 10,87 у 2022 році до 15,91 у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання основних засобів у процесі виробництва. Зниження фондомісткості з 0,09 до 0,06 підтверджує позитивну тенденцію щодо зменшення капіталомісткості продукції. Фондоозброєність праці також зросла, що свідчить про підвищення технічного рівня оснащення праці.

У контексті оборотних активів спостерігається негативна динаміка – коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 1,05 до 0,81, що може свідчити про уповільнення обороту оборотного капіталу, необхідність посилення контролю за дебіторською заборгованістю або перегляду політики управління запасами.

Рентабельність господарської діяльності у 2024 році становила 2,03 %, що є дещо нижчим за показник 2023 року, але вищим від рівня 2022 року. Рентабельність активів демонструє помірне зниження з 1,68 % до 1,57 %, що може бути зумовлено збільшенням обсягу активів, що не супроводжувалося пропорційним зростанням прибутку. У той же час, рентабельність власного капіталу зберігається на стабільному

рівні (7,73 %), що свідчить про відносно ефективне використання власних фінансових ресурсів.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та зростання основних фінансово-економічних показників. Водночас виявлені окремі негативні зміни (зокрема в сфері оборотності оборотних активів) вказують на потребу в удосконаленні механізмів фінансового управління та підвищенні ефективності використання оборотного капіталу з метою забезпечення стабільної фінансової стійкості в перспективі.

В таблиці 2.7 наведемо динаміку показників формування фінансових результатів підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства за 2022-2024 рр.

| Показники                                                      | Роки    |         |         | Відхилення 2024 р. до - 2022 рр. |        |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|--------|
|                                                                | 2022    | 2023    | 2024    | +,-                              | %      |
|                                                                |         |         |         |                                  |        |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 15331,2 | 19681,1 | 21015,3 | 5684,1                           | 37,08  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 11692,4 | 14371,1 | 15385,8 | 3693,4                           | 31,59  |
| Інші операційні доходи                                         | 313,2   | 256,3   | 27,5    | -285,7                           | -91,22 |
| Інші операційні витрати                                        | 3416,9  | 5023,1  | 5119,5  | 1702,6                           | 49,83  |
| Інші фінансові доходи                                          | —       | 6,1     | 13,8    | —                                | —      |
| Інші витрати                                                   | 10,5    | 35,9    | 51,9    | 41,4                             | 394,29 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)       | 328,9   | 513,4   | 499,4   | 170,5                            | 51,84  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)                 | 269,7   | 421,0   | 409,5   | 139,8                            | 51,84  |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за період 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку загального фінансового розвитку підприємства.

Упродовж трирічного періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс із

15331,2 тис. грн у 2022 році до 21015,3 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 5684,1 тис. грн або 37,08%. Така динаміка вказує на поступове розширення ринків збуту, зростання обсягів продажів і, ймовірно, покращення маркетингової та виробничої політики підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зросла – з 11692,4 тис. грн до 15385,8 тис. грн, тобто на 3693,4 тис. грн або 31,59%. Зростання собівартості є обґрунтованим на тлі збільшення обсягів виробництва, проте нижчий темп приросту порівняно з доходами дозволяє припустити збереження певної прибутковості виробничої діяльності. Це створює підґрунтя для формування позитивного валового прибутку, хоча його величина не була окремо зазначена в таблиці.

Інші операційні доходи підприємства зазнали істотного зниження – з 313,2 тис. грн у 2022 році до лише 27,5 тис. грн у 2024 році (зменшення на 91,22%). Така динаміка може свідчити про зменшення доходів від неосновних видів діяльності, можливо – від оренди, курсових різниць або реалізації необоротних активів, що потребує подальшої уваги менеджменту щодо пошуку альтернативних джерел прибутковості поза основною виробничою діяльністю.

Інші операційні витрати за аналізований період зросли на 49,83%, що також є суттєвим навантаженням на фінансовий результат. Підвищення операційних витрат часто пов'язане зі зростанням витрат на енергоносії, логістику, обслуговування обладнання або адміністративні потреби. За умови їх не виправданого зростання підприємство може стикатися з проблемами у формуванні операційного прибутку.

Інші витрати у 2024 році зросли у 4,9 рази порівняно з 2022 роком (із 10,5 тис. грн до 51,9 тис. грн), що свідчить про додаткові втрати або ризикові операції. Пояснення цього зростання потребує детальнішого вивчення, адже воно прямо впливає на чистий прибуток.

Незважаючи на зазначені витрати, підприємство зберігає стабільно позитивний фінансовий результат. Фінансовий результат до оподаткування зріс на 170,5 тис. грн (51,84%) за період, а чистий прибуток – на 139,8 тис. грн (аналогічне зростання на

51,84%), що свідчить про ефективне управління ресурсами, контроль витрат і здатність до стабільного генерування прибутку.

У підсумку можна констатувати, що ТОВ «Перший завод гранітних мийок» демонструє стабільне зростання основних фінансових показників. Разом із тим, для зміцнення фінансової стійкості у майбутньому доцільно зосередити зусилля на зниженні рівня непродуктивних витрат, пошуку нових джерел операційних доходів та оптимізації обслуговуючих функцій підприємства.

Динаміка та структура активів підприємства за 2022-2024 рр. представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Динаміка та структура активів підприємства за 2022-2024 рр.

| Показники                                                           | На 31.12.2022 р. |       | На 31.12.2023 р. |       | На 31.12.2024 р. |       | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |        |       |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|-------------------------------|--------|-------|
|                                                                     | тис. грн.        | %     | тис. грн.        | %     | тис. грн.        | %     | +, –                          | %      | п.с.  |
| 1. Незавершені капітальні інвестиції                                | 0,0              | 0,0   | 0,0              | 0,0   | 0,0              | 0,0   | 0,0                           | 0,0    | 0,0   |
| 2. Основні засоби                                                   | 1322,5           | 6,68  | 1422,5           | 5,53  | 1219,4           | 4,27  | -103,1                        | -7,79  | -2,41 |
| 3. Запаси                                                           | 4370,4           | 22,07 | 5203,7           | 20,25 | 4770,7           | 16,71 | 400,3                         | 9,15   | -5,35 |
| 4. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 13606,3          | 68,73 | 17016,4          | 66,22 | 21531,0          | 75,42 | 7924,7                        | 58,24  | 6,68  |
| 5. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 2,7              | 0,01  | 2,4              | 0,01  | 1,4              | 0,01  | -1,3                          | -48,14 | 0,0   |
| 6. Інша поточна заборгованість                                      | 295,9            | 1,49  | 1769,5           | 6,88  | 793,9            | 2,78  | 498,0                         | 168,30 | 1,28  |
| 7. Гроші та їх еквіваленти                                          | 8,4              | 0,04  | 44,6             | 0,17  | 12,5             | 0,04  | 4,1                           | 48,80  | 0,0   |
| 8. Інші оборотні активи                                             | 190,2            | 0,96  | 233,9            | 0,91  | 217,6            | 0,76  | 27,40                         | 14,41  | -0,19 |
| Разом                                                               | 19896,4          | 100   | 25693,0          | 100   | 28546,5          | 100   | 5650,1                        | 143,48 | 0     |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за період з 2022 по 2024 рік дозволяє зробити низку важливих висновків щодо змін у складі оборотних і необоротних активів підприємства.

Обсяг активів підприємства за аналізований період зріс із 19896,4 тис. грн у 2022 році до 28546,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зростання майже на 43%, або на 5650,1 тис. грн. Така динаміка є позитивним сигналом, що відображає активізацію фінансово-господарської діяльності, розширення обсягів операцій і, ймовірно, посилення позицій підприємства на ринку.

Однак розглядаючи структуру активів більш детально, можна помітити зменшення, то збільшення тенденцій. Зокрема, частка основних засобів у структурі активів зменшилася з 6,68% у 2022 році до 4,27% у 2024 році, навіть попри незначне зростання у 2023 році, що може свідчити про те, що в зазначений період не проводилося істотне оновлення або модернізація основних фондів, або ж частка необоротних активів поступово витісняється збільшенням оборотних.

Особливо варто звернути увагу на дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги, яка є домінантною складовою активів. Її частка у загальній структурі зросла з 68,73% у 2022 році до 75,42% у 2024 році. Абсолютне значення зросло майже на 8 млн грн. Така ситуація є двозначною: з одного боку, це свідчить про активну реалізацію продукції та розширення клієнтської бази, з іншого – про потенційні ризики з ліквідністю, якщо заборгованість не обслуговується належним чином. Такий показник вимагає пильного контролю, оскільки надмірна дебіторська заборгованість може спровокувати касові розриви.

Ще одним помітним чинником стало зменшення обсягів запасів – з 22,07% до 16,71%, що може означати оптимізацію системи складського обліку або перехід на більш гнучку логістику й планування. Позитивним є також зниження питомої ваги іншої поточної заборгованості – з пікового значення 6,88% у 2023 році до 2,78% у 2024 році, що може свідчити про часткове врегулювання короткострокових зобов'язань.

Грошові кошти підприємства також залишаються на стабільно низькому рівні (0,04%), що потребує стратегічного управління фінансовими потоками. Це не критично, однак може вказувати на мінімізацію вільного залишку коштів на рахунках через інвестиції або затримки в оплаті з боку клієнтів.

У підсумку можна сказати, що ТОВ «Перший завод гранітних мийок» демонструє позитивну динаміку зростання активів, але її якісне наповнення вказує на потребу у збалансованішому підході до управління дебіторською заборгованістю, оновленням основних засобів та забезпеченням фінансової стабільності. Вчасне реагування на ці аспекти дозволить зберегти стійке зростання та уникнути фінансових ризиків у майбутньому.

Динаміка та структура зобов'язань підприємства ТОВ «Перший завод гранітних мийок» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Динаміка та структура зобов'язань підприємства

[illegible]

Продовження табл. 2.9

| 1                         | 2       | 3    | 4       | 5    | 6       | 7    | 8      | 9      | 10     |
|---------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|--------|--------|--------|
| Інші поточні зобов'язання | 80,3    | 0,40 | 331,3   | 1,28 | 171,2   | 0,59 | 90,9   | 113,2  | -23,19 |
| Разом                     | 19796,4 | 100  | 25693,0 | 100  | 28546,5 | 100  | 5650,1 | 143,48 | 0      |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки та структури зобов'язань ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за 2022–2024 роки надає цінну інформацію про фінансову стабільність і напрями розвитку підприємства. За три роки загальна сума зобов'язань і власного капіталу підприємства зросла з 19896,4 тис. грн до 28546,5 тис. грн, що становить приріст на 5650,1 тис. грн або 43,48%, що свідчить про поступове розширення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Динаміка власного капіталу у 2022 році становив 13569,1 тис. грн, а у 2024 – 18795,1 тис. грн. Абсолютне зростання – 5 226 тис. грн, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про зростання фінансової автономії підприємства. Однак, питома вага власного капіталу у загальній структурі зобов'язань дещо знизилася – з 68,19% у 2022 році до 65,84% у 2024 році. Хоча зміна частки невелика (–2,35 п. с.), вона вказує на те, що підприємство все частіше використовує зовнішні джерела фінансування.

Особливу увагу варто приділити поточній кредиторській заборгованості за товари, роботи, послуги, яка за аналізований період зросла з 6058,1 тис. грн до 8876,0 тис. грн, або на 46,51%. Її частка також збільшилася – з 30,44% до 31,09%, що означає підвищене використання відстрочених платежів у розрахунках із постачальниками, що може свідчити як про стратегічне управління оборотним капіталом, так і про можливе перенавантаження зобов'язань, що потребує моніторингу для уникнення касових розривів.

Ситуація з кредиторською заборгованістю з бюджету є абсолютні суми тут значно менші, але зростання з 88,9 тис. грн у 2022 році до 204,2 тис. грн у 2024 році (тобто на 129,7%) може свідчити або про збільшення податкових нарахувань у зв'язку зі зростанням обсягів діяльності, або про відтермінування сплати податкових

зобов'язань. У будь-якому разі це питання потребує контролю, адже заборгованість перед бюджетом має високий рівень фінансових ризиків.

Інші поточні зобов'язання мали нестабільну динаміку. Після зростання у 2023 році до 331,3 тис. грн, у 2024 році вони зменшилися до 171,2 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком це зростання на 113,2%, але їх частка залишається незначною – лише 0,59%, що не має істотного впливу на загальну фінансову картину підприємства.

У підсумку, структура зобов'язань ТОВ «Перший завод гранітних мийок» залишається загалом збалансованою. Власний капітал утримує більшу частку в загальному обсязі фінансування, що забезпечує достатній рівень фінансової стійкості. Водночас спостерігається тенденція до зростання короткострокових зобов'язань, що може свідчити як про розширення діяльності, так і про зростання ризиків ліквідності. Рекомендовано звернути увагу на оптимізацію дебіторсько-кредиторських відносин і забезпечення гнучкого управління фінансами для збереження стабільного розвитку в майбутньому.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за період 2022–2024 років свідчить про наявність загалом стабільного, хоча й не позбавленого ризиків, фінансового стану підприємства у частині забезпечення короткострокової платоспроможності.

Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності протягом аналізованого періоду демонструє тенденцію до помірного зниження: з 2,53 у 2022 році до 2,38 у 2023 році та 2,33 у 2024 році. Незважаючи на це, показник зберігається вище нормативного інтервалу (1-2), що свідчить про достатній обсяг обігових активів для покриття поточних зобов'язань. Разом з тим, зменшення даного коефіцієнта на 0,20 пункту може вказувати на поступове зниження запасу фінансової стійкості, що потребує посиленого контролю з боку фінансової служби підприємства.

Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства показані в табл. 2.10.

Показник абсолютної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду залишався на нульовому рівні, що є суттєвим відхиленням від нормативного значення

( $>0,2$ ). Така ситуація свідчить про повну або майже повну відсутність грошових коштів та їх еквівалентів на кінець кожного року, що значно ускладнює можливість підприємства своєчасно розраховуватись за найтерміновішими зобов'язаннями. Цей факт є потенційно загрозливим і вимагає негайного вжиття заходів щодо формування хоча б мінімального рівня ліквідних резервів.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року

| Показники                         | Норматив | Роки   |         |         | Відхилення<br>2024 р. до 2022 р<br>+,- |
|-----------------------------------|----------|--------|---------|---------|----------------------------------------|
|                                   |          | 2022   | 2023    | 2024    |                                        |
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | $>1-2$   | 2,53   | 2,38    | 2,33    | -0,20                                  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | $>0,2$   | 0,0    | 0,0     | 0,0     | 0,0                                    |
| Чистий оборотний капітал          | $>0$     | 9709,4 | 11293,9 | 12932,4 | 3223,0                                 |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Поряд із цим, чистий оборотний капітал продемонстрував позитивну динаміку: з 9 709,4 тис. грн у 2022 році до 12 932,4 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 3 223,0 тис. грн або понад 33%. Це свідчить про посилення здатності підприємства фінансувати операційну діяльність за рахунок власних коштів у частині обігових активів, що є позитивною ознакою фінансової самостійності та зростання стабільності.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що попри наявність позитивної динаміки окремих складових ліквідності, критично низький рівень абсолютної ліквідності вказує на потребу у збалансуванні структури активів та посиленні грошового потоку. Забезпечення належного рівня грошових коштів та їх еквівалентів у поєднанні з підтримкою чистого оборотного капіталу є важливою умовою підвищення платоспроможності та фінансової гнучкості підприємства в короткостроковій перспективі.

Показники ділової активності підприємства представлені табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Динаміка показників ділової активності підприємства

| Показники                                              | Роки  |       |       | Відхилення<br>2024 р. до 2022 р |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------|
|                                                        | 2022  | 2023  | 2024  |                                 |
|                                                        |       |       |       | +, -                            |
| 1. Коефіцієнт оборотності активів                      | 0,43  | 0,37  | 0,44  | 0,01                            |
| 2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів            | 1,05  | 0,92  | 0,81  | -0,24                           |
| 3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 17,3  | 27,89 | 22,6  | 5,3                             |
| 4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 2,53  | 2,29  | 2,37  | -0,16                           |
| 5. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів         | 2,65  | 2,77  | 2,89  | 0,24                            |
| 6. Коефіцієнт оборотності основних засобів             | 11,22 | 14,34 | 15,91 | 4,69                            |
| 7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 1,13  | 1,14  | 1,12  | -0,01                           |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за період 2022-2024 років дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства у процесі господарської діяльності. Загалом динаміка вказує на змішані тенденції, що свідчить як про певні досягнення, так і про наявність окремих проблем у сфері обігу активів.

Перш за все, коефіцієнт оборотності активів у 2024 році становив 0,44, що дещо перевищує рівень 2022 року (0,01). Такий незначний приріст свідчить про стабільний рівень ефективності використання всіх активів підприємства для формування доходу. Зростання цього показника – позитивна тенденція, яка свідчить про підвищення віддачі на кожную гривню вкладених у активи ресурсів.

Натомість коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився з 1,05 у 2022 році до 0,81 у 2024 році. Така динаміка вказує на уповільнення обігу оборотних активів, що може бути пов'язано з накопиченням залишків запасів або зростанням дебіторської заборгованості, що своєю чергою негативно впливає на ліквідність.

Певною мірою це підтверджується зменшенням коефіцієнта оборотності

дебіторської заборгованості: з 27,89 у 2023 році до 22,6 у 2024 році (при значенні 17,3 у 2022 році). Незважаючи на збереження високого рівня цього показника, негативна тенденція може свідчити про подовження термінів погашення дебіторської заборгованості, що затримує надходження грошових коштів до підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2024 році незначно знизився до 2,37 (порівняно з 2,53 у 2022 році), що вказує на триваліші терміни розрахунків з постачальниками, що може свідчити про використання підприємством відтермінування платежів як інструменту управління оборотним капіталом, проте така стратегія має межі й пов'язана з ризиком погіршення ділової репутації.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта оборотності матеріальних запасів: з 2,65 у 2022 році до 2,89 у 2024 році. Це означає, що підприємство стало ефективніше управляти складськими залишками, що позитивно впливає на загальну ліквідність та обіговість оборотного капіталу.

Також варто відзначити значне зростання коефіцієнта оборотності основних засобів – з 11,22 до 15,91 за три роки. Така динаміка свідчить про ефективніше використання основних засобів, що може бути наслідком оновлення виробничих потужностей або зростання обсягів реалізації продукції.

У свою чергу, коефіцієнт оборотності власного капіталу залишився практично на незмінному рівні (1,13 у 2022 році та 1,12 у 2024 році), що свідчить про стабільність у використанні власних джерел фінансування.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Перший завод гранітних мийок» загалом демонструє стабільну ділову активність із позитивною динамікою за деякими показниками (оборотність активів, основних засобів, матеріальних запасів). Разом з тим, уповільнення обігу оборотних засобів та дебіторської заборгованості свідчить про необхідність оптимізації політики управління оборотними активами для підтримання належного рівня ліквідності та фінансової ефективності.

### **2.3. Оцінка системи управління якістю продукції на ТОВ «Перший завод гранітних мийок»**

Багато українських виробничих підприємств, зокрема у галузі будівельних і оздоблювальних матеріалів, лише починають активно впроваджувати системи управління якістю, часто не маючи достатнього досвіду у цій сфері. Не є винятком і ТОВ «Перший завод гранітних мийок», для якого важливим етапом у розвитку стало усвідомлення необхідності формування якісної системи управління продукцією та виробничими процесами.

Початковим кроком на цьому шляху є проведення всебічного аналізу поточного стану підприємства. Такий аналіз дозволяє адекватно оцінити ефективність функціонування ключових процесів, визначити сильні та слабкі сторони у забезпеченні якості та окреслити подальші стратегічні напрями розвитку. Саме тому важливо розглянути ситуацію з управлінням якістю в межах діяльності ТОВ «Перший завод гранітних мийок».

ТОВ «Перший завод гранітних мийок» спеціалізується на виготовленні мийок з литого каменю (гранітного композиту) та супутньої кухонної сантехнічної продукції. Основна мета діяльності підприємства – забезпечення споживачів якісними, довговічними та естетичними виробами для кухонь, що відповідають сучасним стандартам дизайну, екологічності та функціональності.

Виробничі потужності підприємства розташовані у центральній частині України, що забезпечує зручну логістику як на внутрішньому ринку, так і для виходу на міжнародний рівень. Виробництво охоплює повний цикл: від розробки дизайну продукції до її відвантаження споживачеві.

Важливою складовою виробничого процесу є якісний контроль на всіх етапах: підбір сировини, формування, термообробка, полірування, контроль на міцність та естетичний огляд.

На сьогодні ТОВ «Перший завод гранітних мийок» представлений на

вітчизняному ринку та має амбіції розширити свою присутність на зовнішніх ринках. Для досягнення цієї мети вирішальну роль відіграє наявність дієвої системи управління якістю, що гарантує стабільно високий рівень характеристик продукції. Впровадження такої системи забезпечує не лише відповідність виробів технічним і гігієнічним нормам, а й формує позитивний імідж надійного виробника та партнера.

Ефективна система управління якістю, що була впроваджена на підприємстві, дозволила суттєво оптимізувати виробничі витрати, зменшити частку бракованої продукції, прискорити строки виготовлення та покращити обслуговування клієнтів. Успіх у цій сфері надає ТОВ «Перший завод гранітних мийок» конкурентну перевагу: підвищення задоволеності споживачів, розширення клієнтської бази, зростання частки ринку та посилення довіри з боку партнерів.

Таким чином, системний підхід до управління якістю стає не лише інструментом покращення продукції, а й важливим стратегічним ресурсом для сталого розвитку підприємства.

Система управління якістю (СУЯ) на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» побудована відповідно до сучасних міжнародних стандартів і концепцій TQM. Основною метою є досягнення високої якості продукції на всіх етапах виробництва – від вхідного контролю сировини до зворотного зв'язку з клієнтами. Упровадження СУЯ дозволяє забезпечити стабільність технологічних процесів, мінімізувати ризики, швидко реагувати на відхилення та постійно вдосконалювати діяльність підприємства на основі аналізу даних.

Представлена нижче таблиця 2.12 описує основні компоненти СУЯ, що реалізуються на підприємстві, а також конкретні приклади їх упровадження у практику виробництва гранітних мийок.

Система управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» відображає глибоке розуміння сучасних підходів до забезпечення стабільності продукції та орієнтації на клієнта. Вона базується на вимогах стандарту ISO

9001:2015, а також на ідеях загального управління якістю (TQM), циклі Демінга (PDCA) та моделі Джурана.

Таблиці 2.12

Система управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

| Компонент СУЯ                                   | Застосування на ТОВ «Перший завод гранітних мийок»              |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Політика у сфері якості                         | Проголошення орієнтації на якість у кожному виробі              |
| Цілі у сфері якості                             | Досягнення нульового браку, задоволення очікувань споживачів    |
| Документована система (ISO 9001)                | Впровадження СУЯ згідно ISO 9001:2015                           |
| Процедури контролю якості                       | Опис і контроль технологічних операцій на всіх етапах           |
| Вхідний контроль матеріалів                     | Контроль вхідної сировини: кварцовий пісок, смоли, фарби        |
| Контроль виробничого процесу                    | Регулювання температур, тиску, змішування, формування           |
| Вихідний контроль продукції                     | Вимірювання розмірів, цілісності, кольору мийок                 |
| Зворотний зв'язок із клієнтами                  | Анкетування, оцінка задоволеності, робота з рекламациями        |
| Аналіз і поліпшення процесів (PDCA)             | Цикл: Планування – Виконання – Перевірка – Дії                  |
| Навчання персоналу                              | Періодичне навчання працівників з питань якості                 |
| Внутрішні аудити                                | Регулярні перевірки дотримання стандартів                       |
| Менеджмент ризиків                              | Ідентифікація й мінімізація виробничих і логістичних ризиків    |
| Удосконалення на основі даних (спіраль Джурана) | Оцінка процесів, розробка нових рішень, підвищення ефективності |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Розглянемо її ключові компоненти в розгорнутому аналітичному форматі:

1. Політика у сфері якості. На підприємстві сформульовано чітку політику якості, яка фокусується на досягненні високих стандартів продукції. Вона офіційно проголошена керівництвом і передбачає орієнтацію на споживача, запобігання браку та відповідальність усіх працівників за якість.

2. Цілі у сфері якості. Цілі сформульовані як конкретні та вимірювані

результати: зменшення браку до нуля, підвищення задоволеності клієнтів, зменшення рекламаций. Вони регулярно переглядаються, адаптуються до змін ринку та інтегруються в загальну стратегію підприємства.

3. Документована система (ISO 9001). ТОВ впровадило СУЯ відповідно до ISO 9001:2015. Це означає, що всі процеси описані у відповідній документації: положення, інструкції, процедури. Застосовується принцип процесного підходу, що дозволяє краще керувати взаємозв'язками між етапами виробництва.

4. Процедури контролю якості. Контроль охоплює всі виробничі етапи – від підготовки сировини до пакування готової продукції. Для кожного технологічного кроку визначено параметри контролю (температура, тиск, час, пропорції), допустимі відхилення та методи фіксації результатів.

5. Вхідний контроль матеріалів. Сировина (зокрема кварцовий пісок, поліефірні смоли, барвники) перевіряється за фізико-хімічними показниками. Партії, що не відповідають вимогам, повертаються постачальнику, що дозволяє зменшити ризики ще до початку виробництва.

6. Контроль виробничого процесу. Оператори та інженери здійснюють безперервний контроль критичних параметрів: змішування компонентів, нагрівання форм, час затвердіння, точність формування мийки. Всі ці дії документуються та контролюються через журнал операцій.

7. Вихідний контроль продукції. На етапі завершення кожна одиниця продукції проходить візуальний і технічний контроль: перевіряється цілісність, відсутність тріщин, рівномірність кольору, точність габаритів. Продукція, що не відповідає стандарту, не допускається до відвантаження.

8. Зворотний зв'язок із клієнтами. Підприємство активно використовує інструменти опитування та анкетування клієнтів. Всі скарги аналізуються службою якості, результати фіксуються, а за потреби вживаються коригувальні дії. Це не лише зміцнює репутацію, а й дозволяє адаптувати продукт до ринку.

9. Аналіз і поліпшення процесів (PDCA). Цикл «Плануй – Виконуй – Перевірй

– Дій» (PDCA) використовується на всіх рівнях управління. Наприклад, при виявленні браку – проводиться аналіз, планується рішення, реалізується новий підхід, після чого результати перевіряються та закріплюються як стандарт.

10. Навчання персоналу. ТОВ організовує регулярне підвищення кваліфікації працівників щодо питань якості: семінари, інструктажі, тренінги з ISO, що формує культуру якості та підвищує відповідальність кожного працівника за результат.

11. Внутрішні аудити. Внутрішні перевірки відбуваються згідно з річним графіком і охоплюють усі підрозділи. Метою є не покарання, а пошук можливостей для покращення. Аудити проводяться незалежними фахівцями, результати обговорюються на виробничих нарадах.

12. Менеджмент ризиків. Система ризик-менеджменту включає виявлення потенційних проблем (затримка постачання, дефекти форм, порушення температурного режиму) та розробку запобіжних заходів, що дозволяє уникати простоїв, зниження продуктивності чи втрати клієнтів.

13. Удосконалення на основі даних (спіраль Джурана). Оцінка результатів діяльності базується на збиранні та аналізі статистичних даних. Всі ключові показники (брак, продуктивність, рекламації) відслідковуються у динаміці. Використовується модель «спіралі якості» Джурана, яка дозволяє поступово виводити підприємство на новий рівень через послідовні цикли удосконалення.

Загалом система управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» є не лише інструментом технічного контролю, а й потужним стратегічним ресурсом. Вона дозволяє забезпечити довіру клієнтів, підвищити ринкову конкурентоспроможність і створити умови для довгострокового сталого розвитку.

Діаграма Ісікави, або «риб'яча кістка», є одним із найефективніших інструментів аналізу причинно-наслідкових зв'язків у системі управління якістю. Вона дає змогу структурувати потенційні джерела проблем та виявити кореневі причини дефектів у продукції чи процесах.

Для ТОВ «Перший завод гранітних мийок» було побудовано діаграму Ісікави з

метою ідентифікації основних причин виникнення браку у виробництві (рис. 2.2). На підприємстві було зафіксовано випадки невідповідності готової продукції технічним вимогам, зокрема через дефекти поверхні, нерівномірність кольору, порушення геометричних параметрів мийок.

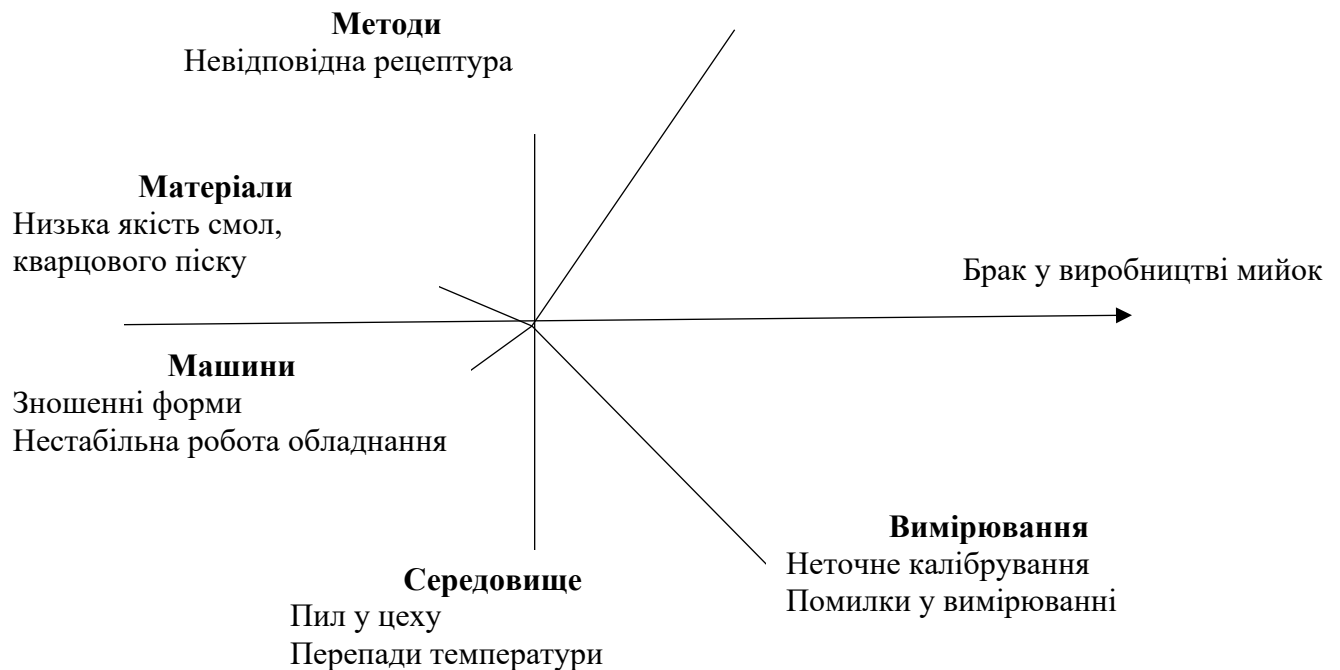


Рис. 2.2. Діаграма Ісікави: Причини браку у виробництві мийок

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

На наведеній діаграмі Ісікави (риб'ячій кістці) зображено основні причини виникнення браку у виробництві гранітних мийок на ТОВ «Перший завод гранітних мийок». В основі – шість класичних категорій (6М), які дозволяють системно ідентифікувати джерела проблем:

1. Люди (Man): недостатня кваліфікація персоналу; ігнорування інструкцій або помилки оператора.
2. Методи (Methods): відсутність або нечіткість технологічних інструкцій; помилки у рецептурі або незатверджені зміни процесу.
3. Матеріали (Materials): низька якість сировини: смоли, барвники, пісок; заміна

постачальників без повторного тестування.

4. **Машини (Machines):** зношені або забруднені прес-форми; нестабільна робота змішувача чи дозаторів.

5. **Середовище (Environment):** коливання температури в цеху; пил або волога, що впливають на зчеплення компонентів.

6. **Вимірювання (Measurement):** неправильне калібрування інструментів; помилки під час візуального або метричного контролю.

На основі викладених підходів до оцінювання якості продукції та класифікації показників, наведемо адаптований аналіз якості продукції для ТОВ «Перший завод гранітних мийок», з урахуванням специфіки його діяльності – виробництва сантехнічних виробів із литого граніту.

Система оцінювання якості на підприємстві ТОВ «Перший завод гранітних мийок» побудована на основі чотирьох підходів представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Підходи до системи оцінювання якості на підприємстві  
ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

| Підхід                      | Застосування на підприємстві                                                                                                                                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Абсолютний рівень якості    | Вимірювання фізико-механічних характеристик мийок: міцність, ударостійкість, водопоглинання, термостійкість, відповідність нормативній документації ДСТУ, ISO. |
| Відносний рівень якості     | Порівняння характеристик власної продукції з аналогами інших брендів: кольоростійкість, гладкість, дизайнерські рішення, показники реклаमाцій.                 |
| Перспективний рівень якості | Впровадження нових технологій: антибактеріальні добавки, інноваційні барвники, покриття, що імітують камінь; автоматизація формування.                         |
| Оптимальний рівень якості   | Оцінювання витрат на одиницю виробу, вартість сировини, трудовитрат у розрізі технологій – з орієнтацією на максимальну якість при мінімальних витратах.       |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Система оцінювання якості на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» побудована на комплексному використанні чотирьох ключових підходів: абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівнів. Кожен із них

виконує свою функцію у забезпеченні високої якості продукції, а разом вони формують цілісну та гнучку модель оцінювання, орієнтовану як на поточні результати, так і на майбутній розвиток.

Систематизація показників якості для мийок ТОВ «Перший завод гранітних мийок» представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Показники якості для мийок ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

| Вид показників              | Група            | Приклади для мийок                         | Оцінювані властивості                  |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| Показники призначення       | Конструктивні    | Об'єм чаші, наявність крила, глибина       | Практичність використання              |
|                             | Експлуатаційні   | Стійкість до подряпин, легкість миття      | Зручність у повсякденному користуванні |
| Надійність та довговічність | Безпека          | Відсутність шкідливих домішок, сертифікати | Безпечність для споживача              |
|                             | Довговічність    | Ресурс служби, термостійкість              | Стійкість до тривалого використання    |
| Технологічність             | Конструктивні    | Маса виробу, уніфікація отворів            | Зручність складання, монтажу           |
|                             | Виробничі        | Трудомісткість формування та шліфування    | Витрати часу і ресурсу на виробництво  |
| Ергономічність              | Гігієнічні       | Гладка поверхня, стійкість до забруднення  | Вплив на здоров'я та зручність         |
|                             | Психологічні     | Відчуття на дотик, привабливість           | Естетична привабливість                |
| Естетичні показники         | Виразність       | Колір, текстура під камінь, дизайн         | Споживча привабливість                 |
| Патентно-правові            | Патентний захист | Зареєстровані ТМ, дизайн-патенти           | Конкурентна правова перевага           |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

На ТОВ «Перший завод гранітних мийок» система оцінювання якості продукції базується на комплексному підході, що охоплює функціональні, технічні, естетичні та правові аспекти. Конструктивні та експлуатаційні показники забезпечують практичність і зручність користування. Надійність і безпека гарантують довговічність мийок. Технологічність впливає на ефективність виробництва, а ергономічність і дизайн – на споживчу привабливість. Патентно-правовий захист зміцнює позиції на ринку. Такий підхід забезпечує якість, що відповідає очікуванням клієнтів і вимогам

сучасного ринку.

Якість продукції на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» розглядається як сукупність властивостей та характеристик гранітних мийок, що забезпечують відповідність потребам, очікуванням та вимогам кінцевих споживачів, а також вимогам нормативно-технічної документації, стандартам безпеки та екологічним критеріям.

Технічна якість полягає у дотриманні точних геометричних розмірів, стійкості до механічних пошкоджень, температурного та хімічного впливу, а також у довговічності мийки при щоденному використанні. Вироби мають проходити випробування на міцність, вологостійкість та терmostійкість.

Візуально-естетичний аспект якості означає привабливий зовнішній вигляд мийки, гладку поверхню без сколів і тріщин, однорідний колір і стильний дизайн, що відповідає сучасним трендам кухонного інтер'єру.

Функціональні характеристики охоплюють зручність у монтажі, ергономічність форми чаші, наявність практичних доповнень (крил, отворів для змішувача, сифона тощо), простоту очищення та експлуатації.

Виробнича якість досягається завдяки стабільному контролю процесів на всіх етапах виробництва: від контролю якості сировини (гранітна крихта, смоли, барвники), до фінального тестування готової продукції.

На заводі застосовуються принципи стандартизованого виробництва та методи контролю якості (наприклад, контрольна вибірка, перевірка на відповідність ISO 9001).

Організаційна якість проявляється через ефективну логістику, дотримання термінів постачання, наявність професійної технічної підтримки клієнтів та сервісного супроводу, що формує довіру споживача.

Економічна якість – це оптимальне співвідношення ціни та функціональної цінності. ТОВ «Перший завод гранітних мийок» орієнтується на формування конкурентної вартості виробів, яка поєднує доступність із високими споживчими

властивостями.

Соціально-етична якість – дотримання екологічних стандартів, відповідальне поводження з відходами, безпечність продукції для людини, відсутність шкідливих речовин.

Таким чином, для ТОВ «Перший завод гранітних мийок» якість – це стратегічна цінність, яка визначає не лише параметри готової продукції, а й культуру управління, взаємодію зі споживачем, місце підприємства на ринку, його репутацію, конкурентоспроможність і майбутній розвиток.

Оцінку основних аспектів управління якістю на підприємстві ТОВ «Перший завод гранітних мийок» ми провели дослідження на основі власного аналізу діяльності підприємства. Враховувались як фактичні дані – технічні характеристики продукції, особливості виробництва, рівень сервісу, так і загальні принципи сучасних систем управління якістю.

Оцінювання проводилось за 10-бальною шкалою, з урахуванням результатів внутрішнього аналізу, опитувань персоналу та порівняння з галузевими стандартами. Отримані бали відображають сильні сторони підприємства та вказують на напрямки для подальшого вдосконалення.

Оцінка основних аспектів управління якістю на підприємстві ТОВ «Перший завод гранітних мийок» демонструє цілком задовільний, а подекуди і високий рівень зрілості системи менеджменту якості. Розглянемо детальніше кожен із напрямів, щоб глибше усвідомити потенціал і напрями для вдосконалення.

Загальна оцінка основних аспектів управління якістю на підприємстві відображена в таблиці 2.15.

Перш за все, технічна якість продукції, яка оцінена на 9 із 10 балів, свідчить про високий рівень відповідності продукції встановленим технічним параметрам і стандартам. Продукція ТОВ «Перший завод гранітних мийок» має добрі показники міцності, термостійкості, стійкості до стирання і впливу агресивних мийних засобів, що підтверджується як результатами внутрішніх випробувань, так і споживчими

відгуками. Водночас, зауваження щодо необхідності розширення асортименту є цілком слушними. У сучасному конкурентному середовищі успіх залежить не лише від якості, але й від здатності підприємства адаптуватися до запитів ринку, зокрема щодо дизайну, форм, кольорів, варіативності комплектації тощо.

Таблиця 2.15

Оцінка основних аспектів управління якістю на підприємстві ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

| Напрямок           | Оцінка | Коментар                                                         |
|--------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Технічна якість    | 9/10   | Високі показники за всіма критеріями, варто розширити асортимент |
| Виробництво        | 8/10   | Хороший технологічний процес, можливо покращити автоматизацію    |
| Сервіс             | 8/10   | Добре налагоджена логістика, є зворотній зв'язок із клієнтом     |
| Система управління | 7/10   | Потребує подальшої формалізації та сертифікації                  |

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Щодо виробництва, оціненого на 8 балів, можна сказати, що технологічні процеси на підприємстві є на достатньо високому рівні. Виробничі лінії забезпечують належну точність і стабільність параметрів продукції. Проте існує потреба в подальшій автоматизації, що дозволить мінімізувати вплив людського фактора, скоротити час виконання операцій, а також знизити витрати. Автоматизоване управління технологічними процесами є важливою складовою концепції Індустрії 4.0, до якої слід прагнути в сучасному машинобудуванні.

Сервісна складова, яка також отримала оцінку 8 з 10, виглядає переконливо. Наявність налагодженої логістики та зворотного зв'язку з клієнтом свідчить про орієнтованість підприємства на споживача. Це критично важливо в умовах високої конкуренції, коли якість обслуговування часто є визначальним чинником при виборі постачальника. Тим не менш, підприємству варто продовжити розвиток сервісної підтримки, зокрема шляхом впровадження CRM-систем, аналізу клієнтського досвіду та розширення інформаційної підтримки на сайті.

Нарешті, система управління якістю, що отримала оцінку 7 балів, демонструє задовільний, але ще не завершений рівень розвитку. На сьогодні очевидно є потреба у формалізації процесів – через розробку чіткої внутрішньої нормативної документації, положень, інструкцій, процедур. Особливо актуальною є сертифікація системи якості відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001. Це не лише дозволить систематизувати процеси, а й підвищить рівень довіри з боку потенційних партнерів та клієнтів як в Україні, так і на зовнішніх ринках.

Загалом, підприємство демонструє впевнене прагнення до якості на всіх етапах – від виробництва до післяпродажного обслуговування. Проте ключовим завданням на найближчу перспективу має стати інституціоналізація системи управління якістю, її сертифікація та подальша інтеграція інновацій у виробничі та сервісні процеси. Саме це дозволить ТОВ «Перший завод гранітних мийок» утримувати лідерські позиції та відповідати зростаючим очікуванням ринку.

#### **2.4. Напрями удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Перший завод гранітних мийок»**

Удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» є не просто бажаним кроком, а стратегічною необхідністю, що обумовлюється зростаючою конкуренцією на ринку сантехнічних виробів, зокрема у сфері виготовлення кухонних мийок з композитних матеріалів. У цьому контексті варто зосередитися на кількох ключових напрямках, які забезпечать системне підвищення рівня якості, ефективності виробництва та задоволеності клієнтів.

Перш за все, важливим кроком для ТОВ «Перший завод гранітних мийок» на сучасному етапі розвитку підприємства доцільно спрямувати зусилля не лише на формалізацію системи управління якістю, а й на її цифрову трансформацію. Впровадження інтелектуальної системи управління якістю (Smart QMS), яка базується

на принципах ISO 9001, але використовує сучасні цифрові технології – штучний інтелект, big data-аналітику, хмарні рішення та інтернет речей (IoT) – відкриває нові горизонти для ТОВ «Перший завод гранітних мийок».

Такий підхід дозволяє в реальному часі відстежувати виробничі процеси, автоматично виявляти відхилення, проводити аналітику причин браку, формувати прогнози щодо якості та оперативно впроваджувати коригувальні дії. Smart QMS здатна інтегруватися з ERP-системами, логістичними платформами та CRM, формуючи єдиний інформаційний простір для прийняття рішень.

Крім того, цифрові інструменти дають змогу будувати прозору аналітику задоволеності клієнтів, швидше реагувати на зміну попиту, ідентифікувати «вузькі місця» в ланцюгах створення цінності, а також забезпечити безперервне вдосконалення шляхом автоматизованого збору та обробки даних з виробничих ліній.

Таким чином, перехід до цифрової моделі управління якістю дозволить не лише забезпечити відповідність продукції найвищим стандартам, але й стати драйвером інноваційного розвитку підприємства, підвищуючи його адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість до ринкових викликів.

Другим важливим кроком для удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» є запровадження сучасної інтегрованої системи внутрішнього моніторингу якості. Вона має базуватися на чітко визначених етапах – аналізі, впровадженні та адаптивному оновленні індикаторів якості, які відображатимуть реальний стан виробничих процесів, характеристик продукції та рівня взаємодії із споживачем. Така система орієнтована не на формальні оцінки, а на глибоке розуміння ефективності, стабільності та потенціалу для поліпшення в режимі реального часу.

Особливу увагу слід приділити регулярному аналізу причин виникнення дефектів і невідповідностей, застосовуючи методики типу «5 Why», діаграму Ісікави або FMEA. Це дозволить підприємству не просто реагувати на проблеми після їх виникнення, а й виявляти глибинні причини відхилень, попереджуючи їх повторну

появу.

Важливо також оцінювати ефективність застосованих коригувальних і попереджувальних дій, щоб забезпечити реальне поліпшення, а не лише формальне усунення недоліків. Для цього доцільно проводити внутрішні аудити, оперативні наради за підсумками звітних періодів, аналіз трендів відхилень.

Інтеграція сучасних цифрових інструментів – таких як системи збору виробничих даних у режимі реального часу (MES, SCADA), аналітичні панелі (dashboard), системи контролю статистичної якості (SPC) – дозволить значно підвищити точність моніторингу, скоротити час реагування на проблеми, автоматизувати звітність та вдосконалити процес ухвалення управлінських рішень. Застосування таких інструментів сприятиме мінімізації браку, підвищенню ефективності виробництва та оптимізації витрат.

Наступним пріоритетним напрямом удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» є підвищення кваліфікації персоналу. Жодна, навіть найдосконаліша система якості, не буде функціонувати ефективно без активного залучення працівників усіх рівнів. Людський фактор відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної якості продукції, тому інвестиції у навчання персоналу – це стратегічно важливий ресурс для підприємства.

Проведення регулярних тренінгів, курсів, внутрішніх семінарів та виїзних навчальних програм з актуальних питань якості, новітніх технологій обробки матеріалів, стандартів охорони праці, а також екологічної безпеки, сприятиме не лише розширенню професійних знань, а й формуванню загальної культури якості. Таке навчання має бути системним і орієнтованим на потреби кожної категорії працівників – від операторів обладнання до менеджерів середньої ланки.

Особливої уваги заслуговують виробничі підрозділи, оскільки саме їхні дії безпосередньо впливають на кінцевий результат – якість готових виробів. Саме тому необхідно забезпечити доступ таких працівників до методик контролю якості, інструкцій щодо стандартів ISO, а також озброїти їх навичками самоконтролю та

участі у програмах вдосконалення процесів (наприклад, 5S, Kaizen, Lean-підходи). За умови належної організації освітнього процесу та мотивації персоналу підприємство зможе не лише зменшити кількість помилок, а й підвищити рівень залученості колективу до загальної стратегії розвитку якості.

Крім того, суттєвого значення для підвищення ефективності системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» набуває модернізація технологічного обладнання. Незважаючи на те, що виробничі лінії підприємства наразі функціонують стабільно та дозволяють випускати конкурентоспроможну продукцію, подальше оновлення технічної бази є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та виходу на новий якісний рівень.

Особливої уваги заслуговують ділянки лиття, шліфування та полірування виробів, а також кінцевий контроль якості продукції. Автоматизація цих процесів дасть змогу знизити залежність від людського чинника, який часто є джерелом варіативності результатів, та забезпечити високу повторюваність технічних характеристик виробів. Упровадження високоточних верстатів з числовим програмним управлінням (ЧПУ), лазерних сканерів для контролю геометрії, а також сучасних засобів дефектоскопії дозволить зменшити частку браку та гарантувати відповідність вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку.

Крім того, модернізація обладнання сприяє оптимізації енерговитрат, зниженню витрат на обслуговування та технічні зупинки, а також скороченню собівартості одиниці продукції. Це, у свою чергу, підвищить прибутковість підприємства, дозволить гнучко формувати цінову політику та активніше розширювати присутність бренду на нових ринках. Таким чином, інвестиції в оновлення технічного парку не тільки зміцнять якість продукції, а й забезпечать стратегічну конкурентну перевагу підприємству в довгостроковій перспективі.

Окремим, стратегічно важливим напрямом удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» має стати підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, зокрема у частині організації та аналізу зворотного зв'язку. У

сучасних умовах конкуренції якість сприймається не лише через технічні характеристики продукції, а й через досвід взаємодії споживача з виробником. Тому надзвичайно актуальним є створення інтегрованої CRM-системи (Customer Relationship Management), яка дозволить уніфікувати всі канали зворотного зв'язку — від телефонних звернень до повідомлень у соціальних мережах.

Завдяки такій системі підприємство зможе своєчасно реагувати на рекламачії, оперативно усувати виявлені недоліки, аналізувати повторювані запити, а також ідентифікувати тенденції споживчих вподобань. У перспективі це дозволить не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й запроваджувати зміни у технічні характеристики та дизайн продукції відповідно до актуальних ринкових очікувань. Таким чином, зворотний зв'язок перетворюється на джерело стратегічної інформації для інноваційного розвитку.

Не менш значущим є екологічний компонент якості, який в останні роки набув особливої ваги в очах свідомих споживачів. Зростаючий інтерес до екологічності матеріалів, технологій та способів утилізації продукції після завершення її життєвого циклу зумовлює необхідність впровадження елементів системи екологічного управління відповідно до стандарту ISO 14001.

Йдеться не лише про відповідальне поводження з відходами, зниження викидів та економію енергії, а й про формування «зеленого» іміджу підприємства. Впровадження принципів сталого виробництва та документоване підтвердження відповідності вимогам ISO 14001 може суттєво посилити позиції ТОВ «Перший завод гранітних мийок» на внутрішньому та зовнішньому ринках, відкриваючи доступ до тендерів, де екологічна сертифікація є умовою участі.

Таким чином, розвиток взаємодії з клієнтами та орієнтація на екологічну відповідальність мають бути ключовими векторами вдосконалення системи управління якістю продукції, спрямованими як на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, так і на підвищення соціальної значущості його діяльності.

З метою підвищення ефективності системи управління якістю продукції на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» доцільно реалізувати низку заходів, які наведені у таблиці 2.16.

Отже, реалізація зазначених напрямів удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню задоволеності споживачів, ефективності виробництва та екологічної відповідальності.

Таблиця 2.16

Напрями удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Перший завод гранітних мийок»

| Напрямок                                             | Очікуваний ефект                                                                       |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтелектуальна система управління якістю (Smart QMS) | Автоматизація контролю, аналітика у реальному часі, зменшення впливу людського фактора |
| Розробка системи внутрішнього моніторингу якості     | Оперативне виявлення відхилень, зниження браку                                         |
| Підвищення кваліфікації персоналу                    | Формування культури якості, зменшення помилок                                          |
| Модернізація технологічного обладнання               | Підвищення продуктивності, зменшення витрат                                            |
| Посилення зворотного зв'язку з клієнтами             | Удосконалення продукції відповідно до потреб ринку                                     |
| Впровадження екологічного управління (ISO 14001)     | Зменшення впливу на довкілля, зміцнення репутації                                      |

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Отже, реалізація зазначених напрямів удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню задоволеності споживачів, ефективності виробництва та екологічної відповідальності.

Для розрахунку очікуваного ефекту від одного з заходів удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» розглянемо приклад: «Модернізація технологічного обладнання».

Передумови:

1. Середній обсяг виробництва на рік: 30000 мийок.

2. Собівартість однієї мийки до модернізації: 850 грн.
3. Очікуване зниження собівартості після модернізації: 7%.
4. Інвестиції в обладнання: 800 000 грн.
5. Період оцінки ефекту: 1 рік.

Розрахунок:

Економія на одиниці продукції:

$$850 \times 0,07 = 59,5 \text{ грн/мийка}$$

Загальна річна економія:

$$30000 \times 59,5 = 1785000 \text{ грн}$$

Чистий очікуваний ефект після вирахування інвестицій:

$$1785000 - 800000 = 985000 \text{ грн}$$

Впровадження модернізованого обладнання забезпечить очікуваний річний ефект у розмірі 985 тис. грн, що повністю окупає вкладення менш ніж за рік. Крім того, підприємство отримає довгострокові вигоди – зменшення браку, стабільну якість і зростання продуктивності.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено всебічне дослідження чинної системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок». Встановлено, що підприємство має певну структуровану модель функціонування управлінських процесів, однак значна частина з них ще потребує формалізації, стандартизації та вдосконалення відповідно до міжнародних практик.

Фінансовий аналіз активів, зобов'язань, ліквідності та ділової активності показав позитивну динаміку у розвитку підприємства впродовж 2022–2024 років. Зокрема, відбулося зростання дебіторської заборгованості та власного капіталу,

покращено показники оборотності активів та запасів, хоча деякі коефіцієнти ліквідності залишаються на граничних рівнях.

Система управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» відповідає сучасним вимогам і базується на принципах ISO 9001, TQM та PDCA. Підприємство демонструє високий рівень технічної якості продукції, ефективність виробничих процесів та орієнтацію на споживача. Водночас існує потенціал для вдосконалення – зокрема, в напрямі автоматизації виробництва, формалізації внутрішньої документації та міжнародної сертифікації. Подальший розвиток СУЯ стане основою для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку та сталого зростання компанії.

Оцінка реалізованих та потенційних заходів у сфері якості засвідчила доцільність подальшого впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 14001, підвищення кваліфікації персоналу, цифровізації контролю якості, а також розширення каналів зворотного зв'язку з клієнтами. Запропоновані напрями вдосконалення, у тому числі модернізація обладнання, підтверджені економічними розрахунками, які демонструють потенційний позитивний ефект у вигляді зниження собівартості та підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, підсумком розділу є висновок про необхідність цілеспрямованого реформування та інтеграції сучасної системи управління якістю на підприємстві, що стане підґрунтям для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перший завод гранітних мийок» на внутрішньому та міжнародному ринках.

## ВИСНОВКИ

Якість є не лише технічним або економічним параметром, а насамперед багатогранною, інтегрованою характеристикою, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Вона виступає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності, основою формування споживчої довіри та репутації виробника. Саме якість дедалі частіше стає ключовою відмінністю між товарами в умовах жорсткої ринкової конкуренції, а її управління – визначальним напрямом сучасного менеджменту. Розгляд різних наукових підходів дозволив виявити, що поняття «якість» інтерпретується з економічної, технічної, соціальної та навіть психологічної точок зору. Ці трактування не суперечать, а доповнюють одне одного, створюючи комплексне уявлення про сутність цього явища. Розкриття факторів, що впливають на якість, показало, наскільки багатфакторним є цей процес – від технологій і організації виробництва до особистісних якостей персоналу й зовнішнього середовища. Підприємство, яке прагне утримувати лідерські позиції, повинно системно підходити до формування якості продукції: впроваджувати сучасні стандарти, розвивати професійний потенціал кадрів, модернізувати виробництво, враховувати ринкові очікування і при цьому – діяти в межах екологічної відповідальності. Тільки такий підхід забезпечить сталий розвиток підприємства і його успішне функціонування в умовах динамічного ринку.

Ефективна система управління якістю продукції є ключовою умовою досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою мінливістю ринкових умов, зростаючими вимогами споживачів і посиленням конкуренції, підприємства вже не можуть розглядати якість як вузькотехнічну функцію – вона повинна бути інтегрована у всі сфери діяльності організації. Управління якістю має спиратися на системний і процесний підхід, який забезпечує структурованість, послідовність і вимірність усіх дій, що впливають на

кінцевий результат. Розподіл процесів на основні, допоміжні та управлінські дозволяє створити чітку логіку функціонування підприємства, в якій кожна дія підпорядковується загальній меті – забезпеченню високої якості продукції. Особливого значення набуває деталізація процесів, наявність відповідальних осіб за кожний етап і координація між функціональними підрозділами. Крім того, упровадження сучасних управлінських інструментів, включно з інноваційними процесами, внутрішнім моніторингом, бенчмаркінгом і управлінням знаннями, дозволяє підприємству не лише зберігати, а й постійно підвищувати якість своєї продукції, адаптуючи її до мінливих запитів ринку. Важливо також підкреслити, що якість повинна стати елементом корпоративної культури, спільною цінністю, яку поділяє кожен працівник.

Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві є ключовим елементом забезпечення його конкурентоспроможності й довгострокової стійкості. Аналіз дозволяє дійти висновку, що підходи до оцінювання якості повинні бути всебічними та багатоаспектними – охоплювати як технічні характеристики виробу, так і економічну доцільність його створення, відповідність еталонам ринку та орієнтацію на інноваційний розвиток. Існують чотири базові концепції оцінки якості – абсолютна, відносна, перспективна та оптимальна. Кожна з них має власну функцію у визначенні не тільки рівня відповідності продукції стандартам, але й ступеня її відповідності очікуванням споживачів, ринковим запитам та стратегічним планам підприємства. Поряд із цим, систематизація показників якості – від конструктивних і експлуатаційних до економічних, патентно-правових і естетичних – формує аналітичну базу для прийняття зважених рішень. Особливу увагу у сучасній практиці приділяють впровадженню систем менеджменту якості, серед яких найпоширенішими є стандарти ISO серії 9000, концепція TQM, методологія «Шість сигм», а також інструменти оперативного вдосконалення, як-от кайзен, поке-ека чи канбан. Вони демонструють, що якість – це не лише контроль за кінцевим результатом, а насамперед системна організація усіх процесів на підприємстві, від

стратегічного планування до щоденної виробничої практики. Успішність цих методів полягає в їхній здатності адаптуватися до особливостей конкретного підприємства, залучати персонал до процесів покращення та формувати середовище постійного вдосконалення. Саме такий підхід, що інтегрує сучасні інструменти управління, дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, зменшувати витрати, знижувати ризики дефектів та формувати довіру клієнтів до продукції.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління якістю на підприємстві виступає не лише формальним регулятором, а й основою для стабільного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності виробництва. Сучасна система управління якістю не може ефективно існувати без багаторівневої нормативної підтримки – від міжнародного до локального рівня – а також без гнучкої, інтегрованої інформаційної інфраструктури, яка забезпечує прозорість, контроль, аналітику та реактивність усіх виробничих процесів. Міжнародні стандарти (ISO, CEN, EOQ тощо) і міжнародні організації задають вектор для формування сучасних підходів до якості, тоді як національні закони (зокрема «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Про стандартизацію», «Про підтвердження відповідності» тощо) адаптують ці вимоги до українського правового середовища. У свою чергу, галузеві та місцеві органи влади формують практичні механізми реалізації політики якості, а на рівні підприємств — усе зводиться до конкретних інструкцій, наказів, структур і рішень менеджменту. Ключовим викликом залишається не кількість нормативів, а їх реальне дотримання. Прогалини в контролі, формальне ставлення до сертифікації, відсутність оновлення законодавства відповідно до змін ринку — усе це знижує ефективність регулювання. Саме тому особливого значення набуває інформаційне забезпечення, яке перетворює складні вимоги стандартів на доступні, автоматизовані процедури. ERP, QMS, CRM, аналітичні інструменти ризик-менеджменту – усе це стає «нервовою системою» підприємства, що забезпечує його здатність адаптуватися, розвиватися й гарантувати якість.

ТОВ «Перший завод гранітних мийок» являє собою приклад динамічно

зростаючого підприємства, яке успішно поєднує сучасні виробничі технології, ефективну систему управління та стратегічну гнучкість у ринковому позиціонуванні. Організаційно-управлінська структура підприємства відзначається централізацією прийняття рішень, чітко окресленими функціями керівництва та високим ступенем персональної відповідальності засновника і директора, що формує передумови для оперативного реагування на зміни середовища. Аналіз основних напрямів господарської діяльності засвідчив стабільне зростання обсягів реалізації ключової продукції — кухонних мийок із штучного каменю, розширення сегмента індивідуальних дизайнерських виробів, а також зростання продажів супутніх товарів, що підтверджує успішну товарну політику та здатність підприємства працювати комплексно. Водночас зафіксоване незначне скорочення експортних поставок та обсягів сервісного обслуговування, що свідчить про наявність точкових викликів, які потребують окремої уваги в управлінських рішеннях. Структура постачальників характеризується диверсифікацією та сталими відносинами з провідними європейськими виробниками сировини й матеріалів, що гарантує надійність логістичного ланцюга. Зміна у структурі споживачів на користь юридичних осіб засвідчує стратегічний перехід підприємства до B2B-сегменту, що є важливим кроком до зміцнення стабільності доходів, розширення ринку збуту та зниження комерційних ризиків. ТОВ «Перший завод гранітних мийок» демонструє зрілість управлінських підходів, орієнтацію на якість, технологічне оновлення та стратегічну мобільність. Усе це формує надійну основу для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

Результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Перший завод гранітних мийок» за 2022–2024 роки, можна дійти висновку, що підприємство демонструє загальну позитивну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається стійке зростання чистого доходу, що збільшився на понад 37%, а також приріст чистого прибутку більш ніж на 50%, що свідчить про підвищення рентабельності виробництва, ефективне управління витратами та зростання попиту на продукцію.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про покращення ефективності використання матеріально-технічної бази та оптимізацію чисельності персоналу. Одночасно з цим зросла фондоозброєність праці, що може свідчити про модернізацію виробничих процесів. Однак, попри досягнуті результати, підприємству слід звернути особливу увагу на кілька критичних аспектів. Зокрема, зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів та дебіторської заборгованості вказує на уповільнення обігу капіталу, що може спричинити проблеми з ліквідністю. Також загрозливою є повна відсутність абсолютної ліквідності, що створює ризики втрати платоспроможності в короткостроковій перспективі. Структура активів також викликає занепокоєння через надмірну питому вагу дебіторської заборгованості – понад 75% у 2024 році, що свідчить про необхідність жорсткішого контролю за дисципліною розрахунків. Крім того, відносне зменшення частки основних засобів у структурі активів свідчить про відсутність активного інвестування в оновлення виробничої бази. Щодо зобов'язань, хоча підприємство утримує домінуючу частку фінансування за рахунок власного капіталу, спостерігається зростання кредиторської заборгованості, зокрема за товари, роботи і послуги, що може свідчити про зростання потреб у відстрочених платежах або розширення діяльності, але водночас вимагає обережного фінансового планування, аби уникнути касових розривів. У підсумку можна сказати, що фінансово-економічний стан підприємства є задовільним і стабільним, однак із певними ознаками фінансової напруги, які потребують управлінського реагування. Рекомендовано зосередити увагу на покращенні ліквідності, активному управлінні дебіторською заборгованістю, підвищенні оборотності активів, а також плануванні модернізації основних засобів. Лише за таких умов підприємство зможе не лише втримати нинішні позиції на ринку, а й забезпечити стале зростання у майбутньому.

Аналіз стану та функціонування системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» свідчить про наявність стійкої основи для подальшого розвитку та вдосконалення. Підприємство вже досягло значного прогресу в питаннях

технічної якості продукції, контролю виробничих процесів, забезпечення сервісного обслуговування та часткової інтеграції вимог міжнародних стандартів. Однак, з огляду на високу конкуренцію на ринку будівельних і сантехнічних виробів, актуальним залишається подальше формалізоване впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015, що дозволить не лише систематизувати внутрішні процеси, а й зміцнити репутацію підприємства на зовнішніх ринках. Система управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» відповідає сучасним вимогам і базується на принципах ISO 9001, TQM та PDCA. Підприємство демонструє високий рівень технічної якості продукції, ефективність виробничих процесів та орієнтацію на споживача. Водночас існує потенціал для вдосконалення – зокрема, в напрямі автоматизації виробництва, формалізації внутрішньої документації та міжнародної сертифікації. Подальший розвиток СУЯ стане основою для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку та сталого зростання компанії.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок», можемо впевнено стверджувати: підприємство обрало виважений та стратегічно обґрунтований вектор розвитку. Системне впровадження стандарту ISO 9001:2015, посилення внутрішнього моніторингу, цифровізація процесів, підвищення кваліфікації персоналу та модернізація обладнання формують надійний фундамент для зростання ефективності управління якістю. Особливо показовим є розрахунок очікуваного ефекту від модернізації технологічного обладнання. Зменшення собівартості одиниці продукції на 7% дозволяє зекономити понад 1,7 млн грн на рік. Після врахування інвестицій у розмірі 800 тис. грн, чистий очікуваний ефект становить майже 1 млн грн уже в перший рік реалізації заходу, що не лише свідчить про фінансову доцільність такого рішення, але й демонструє його швидку окупність. Фактично, модернізація не лише забезпечує економію, а й закладає потенціал для зниження браку, підвищення повторюваності якості та ефективнішого використання ресурсів. Крім того, розвиток взаємодії з

клієнтами та екологічна відповідальність, що передбачають упровадження CRM-системи та стандарту ISO 14001 відповідно, посилюють ринкові позиції компанії. Ці заходи дозволяють не лише відповідати технічним вимогам, а й формувати додану вартість через створення позитивного іміджу, що надзвичайно важливо в умовах зростаючої ролі споживчого досвіду та корпоративної соціальної відповідальності. Отже, удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Перший завод гранітних мийок» має комплексний характер. Воно поєднує технічні, організаційні, людські та екологічні компоненти, що разом формують єдину, ефективну модель сталого розвитку підприємства. Такий підхід не лише забезпечить якість продукції на кожному етапі виробництва, а й дозволить компанії впевнено конкурувати на вітчизняному та міжнародному ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization. Geneva: ISO Central Secretariat, 2015. 29 p.
2. ISO 9004:2018 – Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success. Geneva: ISO, 2018. 48 p.
3. Андрущенко В. Л. Вплив СУЯ на конкурентоспроможність підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2(41). С. 85–90.
4. Баранов В. В. Основи управління якістю : навч. посіб. Дніпро : ДНУ, 2011. 132 с.
5. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків: ХТЕІ, 2015. 222 с.
6. Білик І. І. Особливості впровадження стандартів якості на українських підприємствах. Бізнес-навігатор. 2023. № 1(72). С. 55–61.
7. Вакуленко А.Б. Якість продукції як об'єкт управління. ТНВ-Економіка. 2023. С. 123–127.
8. Власюк М. В. Проблеми впровадження систем управління якістю на підприємствах України. Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія: Економіка. 2021. № 23. С. 31–35.
9. Гаврилюк О. С. Впровадження TQM як складової системи управління якістю продукції. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 41–48.
10. Григоренко О. В. Сучасні аспекти впровадження системи управління якістю на підприємстві. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 209–214.
11. Громяк С. І. Система управління якістю як чинник формування національного багатства Економіка та суспільство. 2024. № 63. С. 487–495.
12. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підруч. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.

13. Давидова О.Ю., Ладиженська Р.С., Писаревський І.М. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 468 с.
14. ДСТУ EN ISO 9001:2018. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2018. 36 с.
15. ДСТУ Б А.1.1-32-94. Затверджено: Мінбудархітектури України, наказ №42 від 27.09.1994р.
16. ДСТУ Б А.1.1-39-94. Затверджено: Мінбудархітектури України, наказ №42 від 25.09.1994р.
17. ДСТУ Б А.1.1-48-94. Затверджено: Мінбудархітектури України, наказ №42 від 27.09.1994р.
18. ДСТУ Б А.1.1-49-94. Затверджено: Мінбудархітектури України, наказ №42 від 27.09.1994р.
19. ДСТУ Б А.1.1-5-94. Чинний від 1994-10-01. Розроблено Українським науково-дослідним та проектно-конструкторським інститутом будівельних матеріалів та виробів.
20. ДСТУ Б А.1.1-6-94. Затверджено та надано чинності Наказом Міністерства України у справах будівництва і архітектури від 12.04.94 N 83
21. ДСТУ Б А.1.2-1:2007. Прийнято та надано чинності: наказ Мінрегіонбуду України від 21 січня 2008 р. № 15 з 01.07.2008р.
22. ДСТУ Б А.1.2-2:2009. Прийнято та надано чинності: наказ Мінрегіонбуду від 12.11.2009 №489.
23. ДСТУ Б В.2.7-220:2009. Затверджено: Мінрегіонбуд України, наказ від 22.12.2009 р. №640
24. ДСТУ Б В.2.7-225:2009. Прийнято та надано чинності: наказ Міністерства регіонального розвитку та будівництва України від 22.12.2009 р. № 645
25. ДСТУ ISO 19011-2003. Надано чинності: наказ Держспоживстандарту України від 28 листопада 2003 р. № 215 з 2004-07-01.

26. ДСТУ ISO 9000-2001. Надано чинності наказом Держстандарту України від 27 червня 2001 р. № 317.
27. ДСТУ ISO 9001-2001. Надано чинності наказом Держстандарту України від 27 червня 2001 р. № 317.
28. ДСТУ ISO 9004-2001. Надано чинності наказом Держстандарту України від 27 червня 2001 р. № 317.
29. ДСТУ 1.0:2003. наказ Держспоживстандарту України від 24 лютого 2003 р № 32
30. Заплотинський Б. А., Тупкало В. М. Управління якістю : конспект лекцій. Київ, 2015. –89 с.
31. Заплотинський Б. А., Тупкало В. М. Управління якістю. Конспект лекцій. Київ: ДУТ, 2015. 170 с.
32. Іванова Н. І. Система управління якістю на підприємстві як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Економіка та підприємництво. 2012. № 1. С. 112–115.
33. Іщенко О. Сучасні аспекти управління якістю на підприємстві : навч. посіб. Київ : НАУ, 2012. 145 с.
34. Ковальчук В. С. Управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2013. 20 с.
35. Козакова Н.В. Метрологічне забезпечення якості : метод. вказ. / уклад. Н.В. Козакова. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 11 с. 6.
36. Колісник І. О., Калашнік О. Ю. Формування системи управління якістю на підприємстві: сучасні підходи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 43–48.
37. Кононенко Ю. М. Управління якістю на підприємствах в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 75–84.
38. Конституція України [Текст]: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від

8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006 р.]. К.: Юридична думка, 2006. 117 с. ISBN 966-8602-28-5: Б.ц.

39. Короленко О., Поліщук І., Кутова Н. Ефективність СУЯ в товарознавстві. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 12–21.

40. Костюченко М. П., Ляшок Я. О., Пдкопасєв С. В. Основи управління якістю (теоретико-методологічні аспекти) : монографія. Покровськ : ДонНТУ, 2017. 198 с.

41. Коцюбенко Г. А., Каницька І. В. Системи управління якістю: курс лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2020. 226 с.

42. Коцюбенко Г. А., Каницька І.В. Системи управління якістю : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2013. 116 с.

43. Кравченко В. Ф., Мішин В. М. Сучасні принципи управління якістю на промислових підприємствах. Економіка та держава. 2014. № 2. С. 87–90.

44. Кравчук О. О. Управління якістю продукції: сучасні методи і механізми. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 3(49). С. 89–94.

45. Кротович А.І. Тенденції управління якістю для підвищення конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2023. № 5. С. 209–214.

46. Кузьменко І. В. Практика реалізації принципів управління якістю відповідно до ISO 9001 на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 124–128.

47. Мельничук С.Д., Боровиков О.Я., Баль-Прилипко Л.В. Основи системи державного технічного регулювання : навчальний посібник. Київ : НУБіП, 2012. 283 с.

48. Орлова Т. С. Ефективність функціонування СУЯ на промислових підприємствах України. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 102–106.

49. Пархоменко С. А. Міжнародні стандарти якості та їх значення для розвитку підприємств. Бізнес-інформ. 2020. № 10. С. 37–43.

50. Пономаренко В. С. Управління якістю продукції на основі ризик-

орієнтованого мислення. Бізнес і безпека. 2022. № 4. С. 13–17.

51. Пономарьов В. С. Менеджмент якості : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2010. 180 с.

52. Про затвердження Концепції поліпшення продовольчого забезпечення та якості харчування населення [Текст]: розпорядження Кабінету міністрів України від 26 травня 2004 р. N 332-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/332-2004-%D1%80>.

53. Про затвердження опису та правил застосування національного знака відповідності [Текст]: постанова КМУ від 29 листопада 2001 року № 1599 [із змінами, внесеними постановою КМУ від 11.07.2013 № 515]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1599-2001-%EF>.

54. Про затвердження правил визначення вартості робіт з підтвердження відповідності у законодавчо регульованій сфері [Текст]: постанова КМУ від 11.04.2002 року №485 [із змінами, внесеними постановою КМУ від 27.12.2006 року № 485-2002п]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=485-2002-%EF>.

55. Про захист прав споживача [Текст]: закон України від 12 травень 1991 року № 1023-XII [із змінами, внесеними Законом України від 02.12.2012 № 5463-17]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12>.

56. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг [Текст]: закон України від 15 грудня 1993 року № 3689-XII: [із змінами, внесеними Законом України від 05.12.2012 № 3176-17]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1407-12>.

57. Про стандартизацію і сертифікацію [Текст]: декрет Кабінету міністрів України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР: [із змінами, внесеними Законом України від 30.04.2011 № 5460-17]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=771-07>.

58. Ребрин Ю. І. Управління якістю : навч. посіб. Тернопіль : ТДТУ, 2004. 168 с.

59. Савчук Г. О. Сучасні тенденції розвитку систем управління якістю у промисловості. Економіка і організація управління. 2021. № 2(46). С. 67–72.
60. Сидоренко І. О. Формування системи управління якістю продукції на машинобудівному підприємстві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2015. 212 с.
61. Система управління якістю як важлива складова стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 11, С. 38–45.
62. Соколовський С. А., Павлов С. П. Управління якістю виробництва та обслуговування : навч. посіб. Харків : НАНГУ, 2015. 182 с.
63. Тарасова О. В., Левицька О. В. Концепції управління якістю продукції в умовах ринку. Наукові праці НУХТ. 2015. № 21. С. 145–150.
64. Тарасюк Г. М. Бабич Н. О. Управління якістю продукції, як одна зі складових управління операційною системою. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 3. С. 87-92.
65. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промислових підприємствах : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2005. 228 с.
66. Терлецька Ю. О., Кравчук А. О. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2022. № 1(101). С. 242–245.
67. Ткаченко Н. М. Методи оцінювання ефективності систем управління якістю продукції. Наукові праці НУХТ. 2023. № 29. С. 53–59.
68. Фейгенбаум А., Фейгенбаум Д. Нова якість для ХХІ століття. Стандарти та якість. 2012. № 6. С. 59–62.
69. Філіппов В.Ю. Удосконалення системи управління ризиками через НАССР. ETR. № 1. 2024. С. 104–113.
70. Цимбалюк Г. С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 152–158.

71. Шевченко Н. А. Удосконалення системи управління якістю на підприємстві. Економічний вісник університету. 2013. № 20. С. 91–96.
72. Шевченко Ю. В. Система управління якістю: сутність та особливості формування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. № 43. С. 112-117.

## **ДОДАТКИ**